



Estudio Contextualizado de la **ADMINISTRACIÓN EN VENEZUELA**

2ª edición ampliada

Miguel Mujica (coordinador)

Ángela de Hernández

Leonardo Villalba

Dalia Correa

Neyda Ibáñez de Castillo

Rubén Castillo Oropeza



Miguel Mujica

(Coordinador-Editor)

Ángela de Hernández

Leonardo Villalba

Dalia Correa

Neyda Ibáñez

Rubén Castillo

*Estudio contextualizado
de la Administración
en Venezuela*

2da Edición Ampliada

Valencia, Venezuela

18-03-2009

***REPRODUCIDO DIGITALMENTE DE SU BORRADOR PRELIMINAR POR ESTAR AGOTADO EL TEXTO ORIGINAL Y SÓLO PARA FINES DIDÁCTICOS.**

Título: Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela

Autores: Miguel Mujica (Coordinador-Editor), Ángela de Hernández, Leonardo Villalba, Dalia Correa, Neyda Ibáñez, Rubén Castillo (Coautores en los Capítulos que participan).

2da. Edición, junio de 2010

500 ejemplares

Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones

Departamento de Producción Editorial

Rectorado de la Universidad de Carabobo

Av. Bolívar Norte. Valencia, Edo. Carabobo.

Contactos: Máster (0241) 6004000- (0241)6005000 Ext. 104356

Correo: produccioneditorial@uc.edu.ve

Portal: www.uc.edu.ve

Reservados todos los derechos.

Queda rigurosamente prohibida, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático sin la autorización de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes.

Hecho el Depósito de Ley.

Depósito Legal: If5532010 6581267

ISBN: 978-980-23-3494-0

Procedencia de la imagen de cubierta: Christian Ferrari, 2009.

Imagen de dominio público, bajo licencia de Stock.xchng

Versión 6.00 (HAAP Media Ltd. www.sxc.hu), uso académico.

Diseño y Diagramación: Lino Guglielmo

Coordinador de la colección: Marcos González

Impresión: Corporación ASM, C.A.

Valencia, Venezuela



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

Mariella Abraham de Quintero
Decana (e)

POSTGRADO DE FaCES-UC

Prof. Américo Uzcátegui
Director

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES “DR. MANUEL POCATERRA”
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES/INFACES**

Prof. Evelyn de Tortolero
Directora

Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo

Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo

Los Autores

Miguel Mujica

Docente-Investigador Titular de la Universidad de Carabobo. Coordinador y Docente del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales y de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia y Coordinador del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y la Mediana Empresa y la Micro Empresa del Estado Carabobo. Ha sido Jefe Titular de la Cátedra de Gestión del Departamento de Gerencia y Finanzas. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Programas y Dependencia adscritos a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Licenciado en Administración Comercial. Egresado de Postdoctorado en el Programa Doctoral en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar. Doctor en Ciencias Administrativas. Investigador Acreditado en el Programa Estímulo a la Investigación y la Innovación - PEII- Nivel B. Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI)/ Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI)

Ángela de Hernández

Docente-Investigadora categoría Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Directora del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (1994-2006). Docente Activa de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia y del Doctorado en Ciencias Administrativas Convenio Operativo UNESR-UC. Doctora en Ciencias de la Educación. Egresada de la Universidad de Carabobo. Responsable de la Línea de Investigación *Gestión de la Creatividad en el Contexto de la Ética*.

Leonardo Villalba

Docente-Investigador Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Coordinador de la Especialización en Gerencia Tributaria. Jefe de la Cátedra de Derecho, Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Abogado. Doctor en Ciencias Administrativas Convenio Operativo Universidad de Carabobo-Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR-UC). Co-responsable de la Línea de Investigación Mega-Tendencias Tributarias.

Dalia Correa

Profesora Asociada del Instituto de Investigaciones “Dr. Manuel Pocatererra” de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales/INFACES, Universidad de Carabobo. Licenciada en Turismo. Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas. Doctora en Ciencias Sociales, Mención Estudios Culturales. Coordinadora del estudio “Evaluación de la Investigación en la FaCES, U.C. Hacia el fomento de una cultura investigativa”. C.D.C.H., U.C.

Neyda Ibañez de Castillo

Economista, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Postgraduado del Programa de Maestría en Administración Finanzas de la Universidad de Carabobo. Doctorando del programa de Ciencias Gerenciales de la UNEFA. Docente de Pregrado y Post Grado en la Universidad de Carabobo. Centro Avanzado de Educación Profesional y Capacitación Técnica CEADUC. Participante de la Línea de Investigación de Epistemología de las Ciencias Administrativas adscrita al Programa Doctoral en Ciencias Administrativas. Convenio UC-UNESR. Adjunta al Consejo Editor de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones en el Área de Estudios de Postgrado de FACES de la Universidad de Carabobo.

Rubén Castillo

Economista, egresado de la Universidad de Carabobo. Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas del Programa de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Especialista en Gestión Aduanera y Comercio Exterior de la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública. Doctorando del programa de Ciencias Gerenciales de la UNEFA. Profesor Instructor de la Universidad de Carabobo, Cátedra de Comercio Exterior e Integración. Cursante de la Maestría de Administración de Empresa Mención Gerencia. Integrante de la Línea de Investigación para las Pequeñas y Medianas Empresas. Profesional Independiente en el área de Relaciones Institucionales. Conferencista en el área de finanzas y tributos, ponente en diversos congresos en materia de régimen aduanero.

Presentación

Este libro considero representa un aporte y de utilidad para el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en las Escuelas de Administración y Gerencia, sobre todo por el carácter contextualizador de su enfoque. Igualmente por la simplificación del discurso, con el objeto de introducir a los Estudiantes de Pregrado en la discusión teórica del Pensamiento Administrativo, al igual que a los Estudiantes de Postgrado provenientes de otras Disciplinas. Los Tópicos tratados aquí son aspectos que conforman la Problematicación de la Administración en Venezuela, y de una u otra manera son tratados y discutidos en los Pensa de Estudios en nuestras Escuelas Universitarias de Formación Gerencial, lo que permite tanto a Docentes, Estudiantes y a Profesionales del Área, mantenerse en contacto con la realidad en su ámbito contextual.

La Obra, siendo un producto de reconocidos Investigadores de esta Facultad, constituye, a mi criterio, un agregado significativo acerca de los Tópicos anteriormente señalados, siendo una oportunidad para enriquecer al área de conocimiento de las Ciencias Administrativas y ratifico una vez más como apoyo didáctico para los Docentes y Participantes en general del Campo de la Administración.

***Prof. José Ángel Ferreira**

**Vicerrector Administrativo de la Universidad de
Carabobo.**

**Docente-Investigador Asociado de Pregrado y Postgrado de la Universidad de Carabobo (UC). Vicerrector Administrativo de la Universidad de Carabobo. Ha sido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Campus Universitario de Bárbula, Valencia-Venezuela y Director de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Coordinador de la Maestría en Ciencias Contables, Dependencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Magíster en Turismo.*

Prólogo

Los autores de este trabajo muestran un profundo conocimiento de la dirección y la organización empresarial cuando en su primer capítulo desarrollan un amplio resumen de las distintas escuelas. Son de apreciar las referencias a Stanfor Beer o Ashby y su “Ley de la variedad requerida”, autores cuyos trabajos no están en la línea central de los estudios de organización de empresas, pero a los cuales, el que suscribe les tiene una especial consideración por haber sido la base de conocimientos que muchas veces la literatura especializada utiliza sin alusión a sus orígenes.

No solamente se consideran autores y enfoques de tiempos pasados sino que también se estudian enfoques más modernos, como la importancia de la cultura empresarial y especialmente “valores compartidos”, como temas punteros que seguramente orientarán los estudios del comportamiento y la eficiencia organizativos de los próximos decenios.

En capítulos posteriores se aborda una autocrítica de la cultura venezolana y su comportamiento empresarial. Todas las naciones y todas las culturas tienen características que se adaptan más o menos a ciertos comportamientos estándar que consideramos adecuados para conseguir el éxito empresarial. Empezar reconociendo los propios problemas es un signo de madurez que no es fácil de encontrar, pero siempre aporta buenos resultados, especialmente si se tiene en cuenta la frase “*Un problema bien definido es un problema medio resuelto*”.

Otro punto de elogio es la importancia que asignan sus autores al Capital Intelectual y especialmente al Capital Humano de las empresas, temas directamente relacionados con la formación y el nivel de preparación de los empleados en Venezuela, poniendo de manifiesto el “gap” o vacío existente entre las necesidades de empleados cualificados que requiere la industria o el comercio y, las capacidades reales de dichos empleados. Este es un problema general en casi todas las naciones con independencia del nivel de desarrollo y, está demostrado que los esfuerzos y las inversiones que hacen los gobiernos en formación para dotar a la población de las competencias necesarias para alcanzar un mayor desarrollo, siempre son recompensados a largo plazo. Valga el ejemplo más cercano de España, que en los años 80 la población universitaria creció de forma espectacular y asimismo el número de universidades. Mención especial merece la organización estatal FORCEM, que dedica fondos públicos para mejorar la formación específica de los empleados en aquellas materias propias de su puesto de trabajo, y poder así, llevar a cabo de forma eficiente la gestión por competencias. Ejemplo más reciente lo tenemos en Irlanda, que está viviendo un crecimiento y un desarrollo impensables hace varios años, y básicamente se debe a su fuerte apuesta por el conocimiento. Ejemplos más lejanos como el de Suecia fueron pioneros en este tipo de apuestas.

En definitiva, el libro trata la realidad venezolana aportando ilusión y esperanza en sus propuestas y planteamientos. Es un libro de gran calidad científica por la forma de abordar los temas y porque cita una larga lista de autores de reconocido prestigio. Es un libro útil para los estudiantes de pre-grado que tengan interés en tomar posición sobre estos temas y también para los estudiantes de postgrado, especialmente estudiantes de doctorado, que encontrarán en el libro citas de autores que permiten profundizar en cada uno de los temas y, también se encuentran caminos y orientaciones para realizar tesis doctorales enteras. El empresario preocupado por la marcha de su empresa comprenderá con su lectura que la única vía de conseguir la eficiencia es a través de las competencias de sus empleados.

Animamos a sus autores a que sigan por este camino y en un futuro próximo nos regalen obras similares que nos permitan reflexionar, tomar conciencia, orientación en el camino y en definitiva que nos ayuden a todos a ser un poco mejores.

***Carlos Grau Algeró**

*Docente-investigador Titular. Director del Departament D'economía I Organització D'Empreses. Coordinador del Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Rama "Marco Estratégico de La Empresa ante El Cambio Permanente". Facultad De Ciencias Económicas i Empresariales-. Universidad de Barcelona, España. Profesor Invitado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo y del Doctorado en Ciencias Administrativas Convenio Operativo UNESR-UC, Valencia-Venezuela. Autor de diversas Publicaciones en el Área.

Índice

<i>Introducción General</i>	8
CAPÍTULO I Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas. Una perspectiva crítica. <i>Miguel Mujica</i>	9
CAPÍTULO II El Gerente como sujeto organizacional en los países en vías de industrialización, específicamente en Venezuela. <i>Miguel Mujica</i>	70
CAPÍTULO III Reflexiones acerca de algunos elementos de la Gerencia Estratégica en el nuevo contexto en Venezuela. <i>Miguel Mujica</i>	111
CAPÍTULO IV El impacto de la Formación Gerencial del Humano en las Organizaciones en el nuevo contexto: ¿Reto para la Administración en Venezuela? <i>Miguel Mujica, Neyda Ibáñez y Rubén Castillo</i>	204
CAPÍTULO V La realidad de las escuelas de administración y gerencia en Venezuela y su compromiso en el respectivo contexto social. <i>Miguel Mujica</i>	234
CAPÍTULO VI Una Indagación de los métodos de la Investigación en las Ciencias Administrativas, en Venezuela. <i>Miguel Mujica, Ángela de Hernández, Leonardo Villalba y Dalia Correa</i>	254
ANEXOS	275

Introducción General

Las ciencias administrativas, en las últimas décadas, han tenido una serie de mutaciones y transformaciones acordes con los cambios evidentes en todos los órdenes a nivel mundial. A través de esta obra se pretende poner a disposición un documento que permita comprender, interpretar y explicar desde un lenguaje sencillo lo concerniente a esos cambios.

En este sentido la presente obra, se organiza en cinco capítulos, en los cuales cada autor o autores, es o lo son del o de los capítulos que desarrollan, producto de sus investigaciones previas respectivamente.

De esta manera su capítulo I, se deriva de los primeros tres capítulos del texto *El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional* (2002; 2006). Es una versión simplificada y didáctica de dicha obra, pretendiendo ser una referencia para los estudiantes de pregrado y postgrado del campo de la administración y la gerencia.

En el mismo se presenta la conformación del pensamiento administrativo, su fundamentación teórica, que involucra acerca del carácter científico de la administración, la categorización de teoría y enfoques, igualmente se plantea a manera de una arqueología lo comprendido desde la aparición del llamado taylorismo hasta lo que se ha denominado la sociedad informacional, se busca introducir a las categorías que describen la problematización de lo que se investiga, sus elementos, interrelación de los mismos, su evidencia en las teorías administrativas, su concreción en las prácticas gerenciales, continuando haciendo evidentes las mutaciones y transformaciones presentes en el mismo, para luego enunciar algunos rasgos característicos de la administración y las organizaciones en ese proceso de transición. Seguidamente, se dilucidan algunos enunciados discursivos generales distintivos de las corrientes del denominado *enfoque del compromiso dinámico* (Stoner et al, 1996), en el ámbito del cual convergen, temáticas aportadas por diferentes autores (citados por Mujica, Ob.Cit.) en algunas de sus obras, entre ellos: Deming W.E. (1989); Hammer M. y Champy , (1993); Peters T. y Waterman R. (1984); Porter M. (1980), Ohmae K. (1992), entre otros, que se consideran una expresión representativa del contexto emergente.

Posteriormente en el capítulo II, a través de una analítica interpretativa etnográfica se escudriñan aspectos evidentes que explican la realidad organizacional en Venezuela, y en que medida, se ha ido construyendo el discurso de la administración en Venezuela, dentro de esa realidad y al interior de las organizaciones e instituciones, al igual que se enuncia de manera no definitiva, una serie de argumentos que conllevan al inicio de la conformación de una teoría y práctica críticas de la administración y gerencia, contextualizada para Venezuela, considerando las múltiples construcciones de su realidad organizacional tomando como referencia los cambios evidenciados en la administración, a través del análisis de sus enunciados teóricos recapitulándose lo concerniente a las corrientes o temáticas del pensamiento administrativo

En el capítulo III, se presentan y definen una serie de prácticas gerenciales y términos asociados, continuando con el capítulo IV, donde se analiza acerca del capital humano en las organizaciones venezolanas y su formación en el contexto de la sociedad informacional y las TICs.

En el capítulo V, se describe a las Escuelas de Administración y Gerencia, en Venezuela considerando su papel en la formación del significativo estrato que conforman los egresados en esta área de conocimiento,. También se tocan algunos aspectos vinculantes al ejercicio profesional en este campo, al igual que las redes académicas generadas en las instituciones mencionadas.

Finalmente, en el capítulo VI, se reflexiona acerca del abordaje de la investigación en las Escuelas de Gerencia y los paradigmas existentes en la misma en lo concerniente al respecto, haciendo referencia general a situaciones concretas en nuestros espacios académicos en Venezuela.

De esta manera, se da una visión global del estado del arte de la administración en Venezuela, sirviendo como un punto de partida para otras Investigaciones y las publicaciones de sus productos derivados de sus resultados.

Miguel Mujica
Coordinador

Capítulo I

Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas: Una perspectiva crítica.

Autor: Miguel Mujica

Es sorprendente la relación que se da entre los cambios en las diferentes etapas civilizatorias y la Administración.

Basta darse un repaso por la historia en la antigüedad y se observan los siguientes matices: Desde que el individuo era nómada, siempre a pesar de su nivel rudimentario, buscó organizarse, de forma tal que pudiera lograr el sustento para su grupo familiar o comunidad. Es de ese modo que se conforman las estructuras políticas, traducidas en tribus y clanes donde la organización tuvo papel importante e implícito en ella el proceso administrativo completo. Así la aplicación o la ejecución del proceso administrativo se ve en el Código de Hammurabi, donde ya se había implementado una especie de gestión estratégica con énfasis en el control y el área de responsabilidad. De igual forma la actividad administrativa se visualiza en la historia bíblica, precedente fundamental de las tres religiones monoteístas más importantes del mundo: Judaísmo, Cristianismo e Islamismo.

En los diferentes libros del antiguo testamento se refleja el sentido de la gestión administrativa expresado esto, en una estructura organizacional que servía de soporte a una sociedad eminentemente religiosa, muchos de los libros mencionados eran reflejos de la concreción del proceso administrativo. Entonces si se consideran algunos aspectos de dicha literatura se tendrían los siguientes aportes:

El libro del Deuteronomio. Estableció principalmente el sistema judicial para el pueblo judío, lo cual era la base del resto de las interacciones en dicha sociedad. También abarcaba la reglamentación de las actividades del rey y del ejército, relaciones con los esclavos, salarios, préstamos, pesas y medidas, en otras palabras, dentro de la cultura hebrea, daba directrices para la gestión administrativas tanto pública como de los particulares.

El libro del Éxodo. Se conforma a Israel como nación teocrática y se normativizan las actividades de los sacerdotes, se plasman los llamados diez mandamientos de la Ley de Dios. Este libro es fundamental para la civilización Humana pues de allí parten las bases para las culturas subsiguientes que se fundamentaron en sus principios. Ubica a los sacerdotes en su carácter de líderes de dicho estado.

El libro de Números. Se hace una relación de las personas (Varones) disponibles para el Ejército (a manera de nómina) y como se organizaron logísticamente para acometer la Empresa de llegar a la Tierra prometida.

Este sencillo resumen de algunos aportes del Judaísmo a las Ciencias Administrativas no agota ni reduce el invaluable agregado de dicha cultura a las mismas, aún dentro del contexto de la Posmodernidad. No se

puede obviar la gran influencia de la ética Judeo-Protestante en la conformación de la Administración (tal como se ampliará más adelante).

En este orden de ideas, también es importante incluir lo propio de las civilizaciones Romana, Griega, Egipcia y China respectivamente en cuanto a la gestión de los recursos de las instituciones, es así como se va desde las organizaciones autocráticas, hasta las caracterizadas con una especie de descentralización, emergiendo el inicio de la gerencia gubernamental, todo ello reflejado en las grandes empresas acometidas por dichas culturas.

Siguiendo lo planteado por George C. (1992) en el período de transición entre la Antigüedad y el Renacimiento, también se dieron avances significativos en este sentido.

Se entremezclan criterios y opiniones en el cual se concilian intenciones para lograr una sociedad más organizada y justa, así como por otra parte propiciar que quienes dirijan su gobierno desarrollen las cualidades necesarias para ese cometido.

*Este capítulo es una adaptación y simplificación de los Capítulos I, II y III, revisados y actualizados de la Tesis Doctoral del Autor titulada *El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional* (2002) y publicada con el mismo Título el año 2006.

En el marco del siglo XVIII, nace la revolución Industrial, lo cual conlleva a la búsqueda de métodos más adecuados para la Administración de los recursos, es así que de la aplicación de elementos sencillos de Gerencia, se fue llegando a los requeridos por las organizaciones que emergían del mencionado cambio en las concepciones acerca de las mismas abordando de esa manera a los primeros enunciados formales de las Ciencias Administrativas. De esa manera se consiguen algunos precursores, entre ellos James Steuart (1767), quien pretendía hacer un esbozo de lo que debía ser la gestión de un estadista en lo referente a la política económica de una nación determinada., al igual que Adam Smith (1776), con su estudio de la Economía de la Producción, indudablemente marcarán la pauta en lo concerniente a la consolidación de las Ciencias Administrativas.

Introducción

El estudio del Discurso y la generación de Conocimiento en una Disciplina determinada, adquiere relevancia en cuanto permite su mejor comprensión e interpretación de sus postulados, justificándola así en su práctica social.

Ahora bien, dentro de este proceso de estudio y análisis adquiere relevancia una serie de términos que van a permitir el logro de este conocimiento más a fondo de las Teorías objeto de investigación, en esta ocasión referidas al Pensamiento Administrativo en el contexto de la Sociedad Informacional.

De esta manera, se toman en cuenta los enunciados representativos de las diversas corrientes de la Administración en la contextualización señalada, desglosando de allí sus características y sometiéndolas a una revisión y análisis. De esa forma se busca palpar como ha sido la producción de conocimiento en esta disciplina, expresada o implícita en su Discurso.

En esa medida, esos constructos explicativos estructurados que conforman las Teorías con sus diversas corrientes o enfoques, que a su vez se regirán por esquemas conceptuales y de acción de aceptación general (paradigmas), generan la episteme o reglas generales o inconscientes, como evidencia del poder y que sustentan el Discurso o Conjunto de Enunciados que caracterizan a un campo determinado del Saber, en este caso en relación a las Ciencias Administrativas.

A continuación se señalan algunos componentes del marco teórico referencial, el cual en el desarrollo del capítulo, dilucidará como ha sido la producción de conocimiento en la Administración presente en su Discurso.

1.1. ¿Es la Administración una Ciencia?

En relación a las Ciencias Administrativas consideramos en primer lugar -respecto a su definición-, a algunos autores como referentes importantes para abordar nuestros planteamientos.

En ese sentido Koontz y Weihrich (1991) nos ofrecen la siguiente definición de la Administración:

La Administración, al igual que otras actividades -tanto si se trata de medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad o incluso béisbol- es un arte. Son conocimientos prácticos. Es hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Sin embargo, los gerentes pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento de la Administración. Es este conocimiento lo que constituye una ciencia. Por lo tanto, la Administración como práctica es un arte, el conocimiento organizado en que se basa la práctica, se puede considerar como una ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios. A medida que mejora la ciencia, también lo deberá hacer el arte, tal como ha ocurrido en las ciencias física y biológica. Desde luego, la ciencia en la que se basa la administración es bastante imperfecta e inexacta... (p. 11).

Esta definición bastante amplia, nos muestra los dos polos que conforman este campo, el proveniente del conocimiento reflexivo y el experiencial. Por otra parte resalta su carácter dual y unísono, al mismo tiempo. Igualmente denota el carácter inexacto, incierto que caracteriza a las ciencias sociales, campo al cual pertenece la Administración.

De la misma forma podemos enunciar las definiciones de otros autores:

Por ejemplo, Drucker (1999) sostiene lo siguiente:

Las imposiciones básicas acerca de la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración...

Las suposiciones básicas, que una disciplina mantiene acerca de la realidad determinan el punto de concentración de la disciplina. De ellas también depende lo que la disciplina va a tomar como "hechos" e incluso la identidad que la disciplina se dará a sí misma...

Pese a su importancia, las suposiciones rara vez se analizan, rara vez se estudian, rara vez se cuestionan; de hecho rara vez se hacen siquiera explícitas.

Para una disciplina social como la administración, las suposiciones realmente son mucho más importantes que los paradigmas para una ciencia natural. El paradigma -es decir la teoría general prevaeciente- no tiene repercusiones sobre el universo natural... Las Ciencias naturales tratan del comportamiento de los objetos.

En cambio una disciplina social como la administración trata del comportamiento de las personas y de las instalaciones humanas. Por lo tanto, los practicantes se inclinarán a actuar y comportarse tal y como les indiquen las suposiciones de la disciplina. Lo que es aún más importante, la realidad de una ciencia natural, o sea el universo físico y sus leyes, no se altera (o se altera sólo en lapsos de millones de años, no de siglos y mucho menos decenios). El universo social no tiene leyes naturales de este tipo, y por tanto está sujeto a cambios continuos. Esto significa que las suposiciones que ayer eran válidas pueden resultar nulas e incluso totalmente erróneas en un tiempo muy corto... (p. 3-5)

En esta tajante afirmación, en primer lugar Drucker (Ob. Cit.), define a la administración como una ciencia social, así como enfatiza que se fundamenta en suposiciones o respuestas más que en rígidos principios, y en este punto establece una clara diferenciación con las ciencias naturales, estableciendo la incomparabilidad de ambas ciencias en el sentido de la reducción de una por la otra ya que se fundamentan en perspectivas diferentes.

En este sentido, también se trae a colación el comentario de Armas y Malavé (2000), acerca del carácter científico de la disciplina concerniente a la gerencia:

...La proliferación de modas se ha atribuido a la inmadurez de la gerencia en cuanto disciplina: aún posee una terminología confusa, muchas veces no va más allá del sentido común, sus métodos y textos fundamentales están todavía en desarrollo y contiene contradicciones que no se permitirían en disciplinas más rigurosas.

En ella se mezclan proposiciones serias con burda charlatanería...

Además, las ideas de los gurúes de la gerencia se implementan de inmediato en las empresas; mientras que en otras disciplinas hay que esperar décadas para pasar a la aplicación práctica...

... Hay quienes la comparan a la física antes de Newton; un cuerpo de conocimiento en formación que apenas está sentando las bases de una disciplina. Para otros, la gerencia se encuentra en un estado similar al de la economía hace un siglo: esperando su Keynes, Hayek o Friedman.

El escepticismo y la falta de respeto con que se trata a la gerencia en sectores académicos más establecidos, tienen su raíz en la fascinación por neologismos y cierta tendencia a la exageración que se encuentra en la literatura gerencial.

A esto debe agregarse la envidia que despierta el auge de la gerencia en disciplinas tradicionales que luchan por sobrevivir en las universidades... (p. 30).

De la lectura de esta cita se desprende la siguiente interpretación:

En Primer lugar pareciera que se pretende evaluar a la disciplina social de la administración con el mismo baremo con el cual se evalúa a una disciplina de las ciencias naturales, que con anterioridad hemos dilucidado en relación al criterio de Drucker al respecto.

Por otra parte, pretender comparar la administración con la física o con la economía tradicional, es una forma bastante ingenua de establecer su científicidad. Por el contrario sería más interesante indagar sus orígenes; tal como se menciona en la presente obra: Smith (economía), Taylor y Fayol (ingeniería), Weber (sociología), Elton Mayo (comportamiento), convergiendo de manera interdisciplinaria, multidisciplinaria de diferentes racionalidades, tal como lo expresa Schvarstein (1998):

... El conocimiento de la Organización ha sido abordado desde diversas disciplinas y no hay ninguna que pueda arrogarse los derechos exclusivos.

... Más aún considerando que en general las distintas disciplinas están sustentadas en racionalidades también diversas y ya hemos dicho que si bien podemos reconocer la existencia de una racionalidad dominante, es

conveniente sostener en el momento del análisis la tensión entre racionalidades que compiten entre sí... (p. 189).

Más bien que reducir una a otra, en la administración se integra, y es lo que se ha visto a lo largo de la historia del pensamiento administrativo.

Igualmente estas mismas descalificaciones provienen de los mismos sectores que pretenden instrumentalizar literalmente los enunciados de los gurús, sin contextualizar dichos postulados, obteniendo como consecuencia el fracaso de la implementación o instrumentalización del enfoque administrativo a través de la práctica gerencial correspondiente, procediendo una vez detectado el fracaso, a culpar al postulado administrativo sin entrar en la autocrítica por la falta de internalización o de la contextualización de lo propuesto.

Ahora bien, en cuanto a la discusión de su carácter científico, consideramos que la Administración no escapa a los nuevos paradigmas concernientes a las dilucidaciones acerca de la nueva Ciencia y en este sentido citamos a Martínez (2000):

...Aristóteles, y la tradición clásica, siempre identificaron la ciencia con su demostración: la ciencia valía tanto y cuanto era capaz de probar. Einstein, en cambio, dice que la ciencia consiste en crear teorías.

Y Kant había expresado que la ciencia es un sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios...

Un análisis del proceso de la demostración, del de sistematización de los conocimientos y del proceso de creación de una teoría, nos hará ver que estos tres procesos no son antagónicos, sino más bien complementarios; es decir que Aristóteles, Einstein y Kant ponen el énfasis en tres momentos de un mismo proceso más amplio: el proceso de la imaginación de una teoría que enlaza y da sentido a un grupo de datos (Einstein), el proceso de su sistematización (Kant) y el proceso por medio del cual se trata de demostrar, a uno mismo o a otra persona, que esa imaginación es lógica y razonable (Aristóteles). Es conveniente añadir que estos procesos pueden darse en cualquier disciplina, ya sea, por ejemplo, física, biología, psicología, historia, filosofía, teología, etc., cada una según su naturaleza; por lo tanto, todas serían acreedoras de una cierta "cientificidad", aunque este término deba usarse en forma analógica... (p. 31).

Bajo esta contextualización, la Administración se puede enmarcar dentro de esta definición, dado que cumple con estas especificaciones, se prueban sus enunciados (Aristóteles), crea teoría (Einstein) y es un sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios administrativos (Kant).

Este concepto permite sostener el carácter científico de la Administración, no obstante la polémica continúa enriqueciendo el Pensamiento Administrativo por medio de los argumentos esgrimidos, dentro de las posturas diversas de su científicidad o no. Sin embargo, para complementar e incentivar esta discusión que nunca finaliza, acerca del concepto o definición del término *administración* al igual el grado de sinónima con el término *gerencia* en la parte de anexos se incluye una terminología al respecto (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2007; Diccionario Moderno LarousseInglés-Español/Español-Inglés, 2007).

1.2. Del Taylorismo a la Sociedad Informacional: La configuración de los Fundamentos Teóricos de las Ciencias Administrativas. ¿Dónde estamos?

Para los estudiosos y usuarios del Campo de las Ciencias Administrativas es esencial la indagación de los fundamentos teóricos sobre el cual ésta se sustenta, y es lo que lleva al estudio del discurso de sus diversas Escuelas de Pensamiento (Mujica, 2002; 2006).

Haciendo una revisión desde el inicio de la conformación de las Ciencias Administrativas, partiendo de los inmensos aportes proporcionados por la Economía y la Ingeniería en un primer momento y posteriormente la sociología, la psicología, entre otras; se tienen como punto de referencia los postulados Taylorianos, tal como lo indica Philippe Lorino (1993:8), en lo concerniente al nacimiento de la gestión Tradicional, sustentándose principalmente en los siguientes principios: la estabilidad de los mecanismos de eficiencia, el manejo de información perfecta sobre dichos mecanismos por parte del gerente, la equivalencia de eficiencia productiva con minimización de costos y finalmente la equivalente del costo global con el factor de producción dominante principalmente, la mano de obra directa. Pudiéndose interpretar esto, desde una visión sencilla, que los dos primeros conceptualizan los modelos de liderazgo como un modelo de control: el diagnóstico de eficiencia es exterior al control, la norma está dada y la gestión puede simplemente orientarse al control (conformidad de lo real con una norma preestablecida), dentro de los términos de la racionalidad vigente para el momento. Por su parte los dos últimos definen, un modelo de productividad industrial en donde la eficiencia industrial se identifica con la productividad de un recurso (principalmente mano de obra).

En su momento éstas fueron las bases específicas sobre las cuales se legitimaba la gerencia en la modernidad o Sociedad Industrial.

Los principios de la denominada Corriente Tayloriana y Fayoliana se fundamentaban esencialmente en la experiencia, deslindándose que ésta, generó el conocimiento que pregonaba dicha corriente, pero sistematizada en el método científico (según paradigma vigente), para lo cual oportunamente Elwood Buffa (1977), resume el planteamiento de Taylor de la siguiente manera:

En esencia, la nueva filosofía de Taylor sostenía que el método científico, podía y debía ser aplicado a todos los problemas de la administración, y que mediante una investigación científica, la administración debía determinar los métodos de trabajo. Formuló cuatro obligaciones nuevas de la Administración, que pueden resumirse como sigue:

El desarrollo de una Ciencia, para cada elemento del trabajo, de un hombre en sustitución de los antiguos métodos basados en reglas prácticas.

La selección, el adiestramiento y el desarrollo científicos de los trabajadores, en vez de la práctica antigua que permitía al obrero escoger sus propias tareas y adiestrarse lo mejor que podía.

El desarrollo de un espíritu de cooperación leal entre el obrero y el patrón, para que el trabajo se ejecutara con los procedimientos científicamente elaborados.

La división del trabajo entre los obreros y los administradores en partes casi iguales, de modo que cada grupo se ocupara de la tarea para la que estuviese mejor capacitado, en vez de la situación anterior en que la mayor parte de trabajo y la responsabilidad recaía sobre los obreros.

Estas cuatro ideas que produjeron grandes reflexiones acerca de la organización administrativa forman parte esencial de las prácticas de organización actual, que resulta difícil creer que en algún tiempo haya existido algo diferente. (p. 22)

Estos son los aportes principales del Taylorismo y tal como lo plantean diversos autores, tanto a Taylor como a Fayol, se les considera como los principales representantes de la Escuela Tradicional, donde ambos

aplicaron algunos principios científicos a los problemas de Dirección, sin embargo han sido la base o referencia para los subsiguientes concepciones que se convirtieron en Escuelas, pasando por el Modelo Burocrático de Weber, hasta la ruptura hacia un paradigma más centrado hacia el ser humano: Sociológica, Relaciones Humanas, Teoría de la Organización, entre otras. Si disertamos sobre estos cambios, siguiendo el discurso Piagetiano, alegamos que la Administración tiende a fundamentarse en una epistemología paracientífica, que plantea que ninguna ciencia está definitivamente concluida, y que aparecen nuevos principios en detrimento de otros lo cual lleva acompañado simultáneamente de transformaciones que cambian constantemente los enfoques de ver las cosas, tal como ha venido sucediendo dentro de las Ciencias Administrativas.

En esta sustitución paulatina o repentina de principios, es importante acotar que antes de Taylor, Adam Smith fue quien por primera vez prestó atención a la economía de la producción en su texto *Una Investigación acerca de la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones* (1776) –Citado por Mujica, 2002- , a su vez éste es considerado el primer sistema teórico general y comprensivo de Economía Política además del punto de partida de la Ciencia Económica. En el mismo, se resaltan las ventajas sobre la división del trabajo. Posteriormente Charles Babbage amplió las observaciones de Smith, y planteó algunos aspectos, acerca de la organización y la economía de la producción, su espíritu investigativo lo llevó poner en duda la eficiencia de muchas de las prácticas existentes, lo cual sintetizó en su obra *Sobre la Economía de Máquinas y Manufacturas* (1832) –Citado por Mujica, 2002-, y que lleva a verlos como epifenómenos del poder.

Tal como lo expone Buffa (Ob.cit.: 32) después de las observaciones de Adam Smith y Babbage, la división del trabajo continuo y se aceleró durante la primera mitad del siglo XX, con la aparición de Frederick Taylor, y sus principios ya previamente enunciados. La aplicación inadecuada de los principios taylorianos por parte de terceros, conllevó a una errónea concepción de dichos planteamientos, cuando al contrario se hacía necesario y justificable su aplicación en esa época, pero tal como lo sostenía Taylor y en su propia concepción de su implementación.

Tomando como referencia lo propuesto por los precursores mencionados sin excluir a otros antecesores, se puede decir, que de allí se derivaron disidentes que generaron a su vez sus propias escuelas, lo cual enriqueció el campo teórico de la Administración, estructurando así el soporte filosófico que define a las ciencias administrativas como tales, contribuyendo a la consolidación del marco teórico de su conocimiento, en medio de la episteme dominante. Es importante acotar que a pesar de adjudicársele a Taylor y a Fayol, la paternidad de la administración científica, no es si no después de la segunda década del siglo XX, dentro del marco de la escuela sociológica, cuando se le comenzó a atribuir su carácter científico como tal (Gracia, L.,1995: 51), a través del uso de cierta metodología dentro de lo que se consideraba aceptable como científica ,de acuerdo al paradigma vigente, tales como : la comprobación de hipótesis, la recolección de pruebas, el uso de estadísticas para recopilar datos sociales de forma sistemática, etc., y de esa manera elaborar conclusiones universales sobre problemas observados en las organizaciones. Esto sin obviar el isomorfismo de la administración del trabajo tayloriana con respecto a la física, en relación al control de las destrezas enmarcadas en un espacio y

tiempo determinado, parámetros esenciales en los cuales descansan sus postulados de eficiencia y control (Foucault, 1984; López, 1995).

En las subsiguientes décadas se desarrollan investigaciones, donde se vinculan las estadísticas y su aplicación en el trabajo y la calidad por parte de investigadores, tales como: Walter Shewhart y L. H. C. Tippett, quienes sentarán las bases para el desarrollo e introducción del control estadístico de la calidad que posteriormente se constituirán en el denominado Control Estadístico del Proceso (CEP), base esencial para la filosofía de la calidad total.

Después, dentro de las circunstancias de la segunda guerra mundial se implementó el uso de modelos matemáticos, (investigación de operaciones), dentro de las estrategias bélicas, principalmente por los Estados Unidos, y Gran Bretaña. Finalizada la guerra, dichos modelos se aplicaron al proceso de toma de decisiones en las organizaciones en lo que se llamó la ciencia de la administración, (Stoner, Ob. Cit), hay quienes sustentan que es en esta época cuando la administración toma el carácter de ciencia al soportarse sobre las matemáticas, la informática, la cibernética, y las estadísticas, entre otras, y su estatus se elevó por ello, comenzando a respetársele como tal, dentro de los llamados círculos científicos.

Todas estas corrientes del pensamiento administrativo se fundamentaron en el paradigma científico tradicional el cual se sustenta según Martínez M. (1996:18) en los siguientes postulados:

El realismo: el cual sostiene que los objetos físicos existen fuera de la realidad de las personas.

El empirismo: plantea que la experiencia es fuente de todo conocimiento.

El positivismo: pregona que el método científico de las ciencias naturales es la única vía válida para el conocimiento y que la ciencia busca hechos.

Sin embargo los cambios y las transformaciones dan cabida a nuevos esquemas que a la larga también tendrán sus bases teóricas y serán impulsores de nuevo conocimiento, es así que se han tomado en cuenta las rupturas en los diversos órdenes referidas a los llamados modelos civilizatorios y que haciéndose un recuento de los diferentes cambios dentro del ámbito de los mismos, se incluyen algunas de sus consideraciones por cuanto acontecimientos tales como el desarrollo de la tecnología (entre otros) fueron muy acelerados y ya en pleno siglo XX adviene el uso de la microelectrónica con sus ventajas para los procesos que se automatizan y por otra parte la optimización e intensificación de la información.

En ese sentido existen planteamientos de autores, tales como, Murukami y Nishiwaki (1993:52), que sustentan que esta última Era, es una etapa de transición por cuanto se prevé una próxima, en la cual será evidente su énfasis en el conocimiento y la creatividad. Se deduce que el manejo excelente de la información disminuirá el esfuerzo físico y el trabajo será más intangible.

Todos estos cambios trascendentales dan lugar a la necesidad de la amplitud del conocimiento que permita la permanencia en el Mundo interconectado. Se presenta una paradoja donde tecnología y cambios económicos y sociales son interdependientes por lo cual Castells (2000) plantea:

La tecnología no determina la sociedad, tampoco la sociedad dicta el curso del cambio tecnológico, ya que muchos factores, incluidos la inversión, intervienen en el proceso del descubrimiento científico, la innovación tecnológica y las aplicaciones sociales, de modo que el resultado final depende de un complejo modo de interacción. (p.31)

La llamada informatización de la sociedad, ha complejizado al mundo, el nivel de variedad es mucho mayor, la amplitud discursiva permea la expansión del episteme.

Esto se vuelve vital en un mundo altamente competitivo donde, si se atiende a la llamada Ley de Ashby (citado por Mariña, 1986), un sistema regulador (gerencia), debe tener tantas variables como el sistema regulado (organización), dentro de un mundo sin fronteras donde los diversos actores interactúan como elementos de un todo (de manera natural).

En este mundo tan dinámico se requiere de una visión que pueda tomar lecciones de las diversas concepciones presentes en el plano teórico de modo que toda organización debe ser capaz de adaptarse, aprender y cambiar, enriqueciendo de esta manera al Discurso de las Ciencias Administrativas, gracias al intercambio transdisciplinario que permite las explicaciones desde las diversas perspectivas teóricas dándole cada quien la connotación producto de su subjetividad, epifenómeno del poder.

De esa confluencia de saberes en ese contexto descrito, como reglas, se toman en cuenta, para el ámbito de las ciencias administrativas de lo planteado por Maynard y Merhten (1996:79), algunos conceptos ubicados cronológicamente en cada uno de los llamados modelos civilizatorios, tales como: maximización de utilidades, correspondiente al paradigma de la sociedad industrial; la creación de valor correspondiente a la era del valor y de la información, incluyendo en ella algunos términos de las corrientes del *enfoque del compromiso dinámico*, sobre un marco inigualable de desarrollo informático que algunos tratadistas han denominado la tercera revolución industrial, correspondiente a la sociedad post-industrial o informacional, finalmente llegando hasta la proyección de otro movimiento civilizatorio reflejado en la consolidación de: la globalización, la creatividad, y la competitividad (que algunos han incluido dentro del concepto de la sociedad informacional y otros la han enmarcado dentro de la sociedad del conocimiento), que son también caracterizadores del mencionado enfoque. Estos conceptos van a la par de la aplicación o concreción de los diferentes postulados de las ciencias administrativas. En este trayecto, el pensamiento administrativo ha sufrido grandes transformaciones, comprobables en la aplicación de las diferentes prácticas gerenciales que le dan otra panorámica, de lo que debe ser la gestión de los recursos en las organizaciones.

Ese cambio, que se percibe, trasciende a todas las instituciones de una u otra forma, las prácticas gerenciales reflejan los cambios paradigmáticos que se enuncian en las diversas teorías Administrativas que han emergido en ese contexto, tal como lo expone Lyotard (1994: 13): “Nuestra hipótesis es que el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada post-industrial y las culturas en la edad llamada postmoderna”.

Esta expresión refuerza el planteamiento de la transformación en las organizaciones como resultado de rupturas epistemológicas de lo macro social y en lo macrocultural propiciadas por los quiebres de los modelos civilizatorios.

Esta transición de las Organizaciones hacia la era post-industrial, se ha palpado en las diversas relaciones de los diversos actores de la sociedad, que se sustentan en la informacionalización de los modos de producción.

Son cambios semejantes a los ya ocurridos en el pasado, pero se está hablando ya no de la industrialización sino de la Post-industrialización.

Ya en su momento, Touraine (1973; 1995) y Bell (1973), habían analizado los cambios sociales y económicos en la sociedad entre la década de los sesenta y los setenta, advirtiendo la nueva era que se avecinaba llamándola Post-industrial. Por su parte Touraine, fundamentó su análisis, en las relaciones de poder entre las clases sociales que acotaba también la aparición de una nueva clase social dominante (los tecnólogos de la información). A su vez Bell, tomando como referencia a los Estados Unidos de Norteamérica, enfoca sus estudios hacia el desarrollo económico e industrial en la Sociedad occidental y de igual forma que Touraine alerta de los Nuevos Paradigmas que se vislumbran en el contexto social y cultural.

Ambos autores enfatizan la relevancia de la tecnología de la infocomunicación en la Sociedad Post-industrial, con todas sus implicaciones, lo que en los años posteriores algunos estudiosos van a denominar con cualquiera de los siguientes sinónimos: Sociedad de la información o Informacional, Sociedad Digital, Sociedad Interconectada, Sociedad Inalámbrica, aldea global y lo que es más atrevido, sociedad Posmoderna.

Es así como pareciera que se cruzaran los conceptos de Sociedad Post-industrial y Cultura Posmoderna con tres ingredientes (ya mencionados), que les son palpables: más información, más tecnología y más economía del sector terciario, no obstante dentro de esa controversia y polémica se conforman partidarios y detractores que nunca terminarán de ponerse de acuerdo, que Lyotard lo diferenció de manera muy concreta tal como se mostró en la última cita textual. Es la sustitución de paradigmas que de manera inevitable está presente en la conformación de las Ciencias Administrativas con su trasfondo de transición de una Sociedad Industrial hacia la Sociedad Post-Industrial o Informacional, siendo influenciada por la interacción de dichos paradigmas intervinientes desde las respectivas perspectivas.

Investigadores como Castells (Ob.Cit.), mencionan en qué medida las diversas interpretaciones en lo referente a la teoría del Post-industrialismo la extendieron al ámbito Social, Político y Cultural y es lo que afirma este citado autor:

Por lo tanto propongo cambiar el énfasis analítico del post-industrialismo (una cuestión importante de previsión Social aún sin respuesta en el momento de su formulación) al informacionalismo. En esta perspectiva, las sociedades serán informacionales no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerequisites para su utilización -fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones-. (p.232)

Arqueológicamente, las perspectivas apuntan hacia una nueva etapa en la sociedad y un nuevo contexto cultural que se superpone al desgastado modelo civilizatorio moderno e industrial, dando paso al modelo social y económico que emerge.

Esta ruptura que se ha venido realizando en el mundo es de tal magnitud que Fernando Mires (1996:17), lo ha definido como una revolución en los diferentes órdenes; la microelectrónica, feminista, ecológica, política y paradigmática, tanto es que la ha denominado la otra posmodernidad, en un contexto donde se impone un

modo de producción microelectrónico, el cual se fundamenta, tal como lo afirma el mencionado autor, en un conjunto tecnológico que va a imponerse dentro de su racionalidad en el medio en donde se da y que “organiza, y regula relaciones de producción y de trabajo, pautas de consumo e incluso el estilo cultural predominante de vida”.

De esta forma se abre una nueva visión para una nueva cultura (posmoderna), que se consolida en esa transición hacia la era post-industrial para unos y para otros la sociedad informacional (inclusive algunos hablan de la sociedad del conocimiento, tal como ya se mencionó). Los efectos de este gran cambio se presentan a continuación, dando así paso paulatino a un nuevo paradigma en diversos aspectos, con sus respectivos elementos que van a integrar la estructura cognoscitiva de la administración en el contexto en estudio.

1.3. Algunas características que rigen a la administración y las organizaciones desde la óptica tradicional (sociedad industrial o modernidad) hasta la denominada sociedad post-industrial o sociedad informacional (posmodernidad).

Dentro del contexto teórico de las ciencias administrativas, algunos hablan de evolución, otros de cambios paradigmáticos, y es así que se notan todas las características de lo que se ha denominado la administración desde una perspectiva de la sociedad industrial (modernidad), y que de acuerdo a autores tales como Morgan (1998:19); Llanos, (1994:3), entre otros, van a tener coincidencias con lo planteado con López, (1995:13) quien se sustenta en el siguiente discurso en relación a las organizaciones en ese contexto y nos proporciona una explicación concreta de estos hechos:

Se fundamentan en el método científico de las ciencias naturales: Perciben a la organización como una estructura, conformada por movimientos controlados (destrezas) en un espacio y tiempo determinados y que van a integrarse como tareas.

Atienden a una racionalidad formal: Las acciones que se generan en orden a un plan, cuyos elementos son susceptibles al cálculo, sirven de base a la organización jerárquica piramidal, propicia la sistematización de las instrucciones que deben ser dadas a los trabajadores.

Organización jerárquica piramidal: Se plantea que las organizaciones son una reproducción de la estructura militar fundamentada esencialmente, en el deber, en la obediencia, con énfasis desde el punto de vista laboral en la división y especialización del trabajo, estableciendo así una red de tareas y funciones.

Ética de obediencia y el sujeto disciplinado: Los sujetos toman sus decisiones prácticas en función de los objetivos de sus organizaciones, siguiendo así el modelo de conducta establecido por las mismas.

Se asume la influencia de Foucault (1984) en esta categorización de los mencionados autores en cuanto a su interpretación de las organizaciones disciplinarias o panópticas de la sociedad industrial:

...La pirámide disciplinaria ha constituido la pequeña célula de poder en el interior de la cual *la separación, la coordinación y el control de las tareas* han sido impuestos y hecho eficaces; y el reticulado analítico *del tiempo, de los gestos, de las fuerzas de los cuerpos*, ha constituido un esquema operatorio que se ha podido fácilmente transferir de los grupos que someter a los mecanismos de la producción; la proyección masiva de los métodos militares sobre la organización industrial ha sido un ejemplo de este modelado de la división del trabajo a partir de esquemas de poder...(p. 224)

Por lo visto, la división del trabajo, el control de la actividad en términos de tiempo y de espacio, como expresión del poder definen la epísteme dominante en el contexto referido.

Y que tanto tiempo como espacio se integran en una sola dirección, continúa Foucault (Ob. Cit.; 1984: 164): “...Los procedimientos disciplinarios hacen aparecer *un tiempo lineal* cuyos momentos se integran unos a otros y que se orienta hacia *un punto terminal y estable...*”

Se interpreta como el sentido que adquiere la actividad dentro de una concepción de tiempo y espacio que responden a una estructura de control, rasgo de una organización tradicional.

Las diferentes concepciones de la denominada escuela tradicional de la administración que se hicieron presentes en los primeros cincuenta años del siglo XX, tuvieron esa fuerte influencia de los elementos caracterizadores referidos, de tal manera que aún las últimas teorías todavía recogen algunos vestigios de ese tradicionalismo.

La pregunta que se genera es ¿qué diferencias pueden darse en esa *transición* desde la modernidad hacia la posmodernidad o lo post-industrial o informacional (*tomando en cuenta las consideraciones de Lyotard en este sentido*), con respecto a lo planteado?

Una respuesta podría ser: comparar algunos elementos que pudieran dar pie a establecer la diferenciación o semejanza, si la hay, en ese contexto de transición.

A continuación se señalan algunas características de la administración, en este caso referido a las organizaciones dentro del mencionado contexto, partiendo de algunas generalidades presentadas por Leonardo Schvarstein (1998: 35), al respecto. Se hace la traslación del concepto (usado por dicho autor) modernidad a contexto prevaleciente y de posmodernidad a contexto emergente. De esa manera aprehendemos y adaptamos su discurso al nuestro, partiendo de su propia discursividad, tal como lo planteamos parafraseando semi-textualmente al referido autor, dado su pertinencia para señalar las evidencias de lo mencionado:

Límites con el contexto: Desde una concepción tradicional, los límites de la organización eran muy precisos: donde terminaba la empresa y donde comenzaba el entorno. En la actualidad la estructuración de las organizaciones en redes y tejidos de empresas casi imposibilita determinar esos límites, son las nuevas formas organizacionales, producto de los nuevos procesos.

Estructura: Con esa tendencia de ir dejando paulatinamente (de cierta forma teórica) la estructura organizacional tradicional, se da paso a nuevas formas organizacionales: planas, circulares, inteligentes, tejidos, red, y un sin fin de nuevas denominaciones. Sin embargo, esto ha dado lugar al advenimiento de conceptos y acciones que contienen términos contradictorios (llamado *oxímoron* por unos, *dialógicos* por otros), cuanto coexisten formas basadas en la jerarquía de autoridad, con la jerarquía dialógica en relación con el proceso organizacional, sustentada en el poder de la gente, el diálogo, el consenso, la comunicación .

Propiedades estructurales: Confluyen términos contradictorios tales como estructuras (cercanas a la rigidez) flexibles (volubles), lo cual en la práctica dista mucho de darse. Por otra parte se habla de la permanencia de las empresas en el tiempo frente a la capacidad de la organización de adecuarse con los requerimientos de las circunstancias. Tanto el término estructura como permanencia en el tiempo son característicos del paradigma tradicional, lo cual no implica que en un contexto de transición hacia la sociedad informacional no puedan coexistir con lo que se ha denominado flexibilización de la organización para adecuarse a los cambios. Es lo que he denominado la coexistencia paradigmática, fundamentada en el dialogismo.

Relaciones: Pasando desde la perspectiva tradicional en hacer énfasis en la preeminencia de la organización con respecto al individuo, en la sociedad informacional se recalca en potenciar al individuo, propiciando su autonomía y la capacidad de autogestión. Se interpreta como el paso de la racionalidad instrumental a una comunicativa, pero sin reducción definitiva de una por la otra.

Tiempo y lugar de trabajo: El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) han impactado de forma tal que el espacio y el tiempo, se perciben desde otra óptica, ya que las TICs, propician el teletrabajo, con lo cual el trabajo adquiere otra forma, deja de ser Empleo y refuerza lo que se ha denominado la tercerización (outsourcing). Internamente las empresas van abriéndose al concepto del trabajador integral en detrimento del especialista. *El conocimiento* se convierte en competencia prioritaria para el trabajador, en ese sentido el perfil del individuo en la nueva organización se orienta a una alta formación para un idóneo desempeño en la *sociedad informacional* denominada por otros por esta razón *sociedad del conocimiento*.

Toma de decisiones: Desde el supuesto que el gerente domina toda la información para tomar decisiones, sustentada en una racionalidad instrumental, hasta el emergente supuesto de lo aleatorio, caótico e inestable poniendo en tela de juicio ese dominio situacional, dando paso a lo intuitivo, a lo subjetivo o intrínseco.

Planeamiento: Del planeamiento estratégico (tradicional), como expresión genuina a la supeditación a objetivos y metas (racionalidad formal), se contraponen lo contingente o situacional (sociedad informacional), en función de los cambios contextuales.

Criterio acerca del conflicto: En la perspectiva tradicional, el conflicto es una manifestación inaceptable, en el nuevo contexto, se propicia la contradicción, el dialogismo, la refutación, el consenso, la mejor solución se legitima por la aceptación de los usuarios.

Control: Partiendo de un control que parte del exterior del individuo, ex- post facto, también producto de la racionalidad tradicional, se transita hacia el cambio de cultura al respecto al emerger el control proveniente de su internalización por parte del trabajador (nuevo paradigma). Esto implica conformar una cultura de la calidad total, más que fundamentarse en una imposición normativa.

Metáfora: Usando el lenguaje mejorado para describir las percepciones de las organizaciones desde las propias convicciones, se interpreta a la organización desde una óptica mecanicista (tradicional), hasta concebirla como un organismo vivo (nuevo paradigma).

Relación individuo-organización: Los conceptos de misión y valores compartidos, se encuentran en los enunciados tanto de la sociedad industrial como de la sociedad informacional, pese a la divergencia del significado que pudiera tomar para uno y para otro. Hay una fuerte contraposición entre normativa y consenso, ya que si bien se requiere el concurso de todos los miembros de la organización para el logro de sus objetivos, el sujeto está supeditado al cumplimiento de las normas que le establece la organización, aunque no les guste.

En otras palabras, de acuerdo a los anteriores enunciados, coexisten postulados tradicionales y emergentes: supeditación a normas establecidas con postulados posmodernos o post-industriales y la legitimación de las decisiones por la aceptación de los usuarios de las mismas.

De este modo se han mostrado los paradigmas caracterizados en la administración dentro de un contexto cultural, sujeto a reglas definidas, que abarca desde la modernidad o sociedad industrial hasta la posmodernidad o sociedad post-industrial o informacional, que a pesar de las rupturas que se van dando, ambas continúan coexistiendo, hasta tanto se logre el cambio paradigmático en los individuos y por ende en las organizaciones, que se hace notorio en el discurso que va rigiendo en el período investigado con la consecuente generación de conocimiento en las ciencias administrativas dentro de esta nueva visión del mundo .

Esta nueva concepción del mundo, tal como se pudo ver fue expuesta oportunamente por Lyotard (1984), en su obra *la Condición Posmoderna*, haciendo la observación, tanto del advenimiento de la sociedad post-industrial como la transición hacia la cultura posmoderna, tal como se hizo referencia en la sección precedente.

1.4. Generalidades de las corrientes que conforman *el enfoque del compromiso dinámico*.

El esquema del desarrollo en orden cronológico de los enfoques teóricos de la administración, Stoner (1996:34) lo organiza secuencialmente de la siguiente manera:

Por escuelas de pensamiento en su primera fase: La escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración.

En su segunda fase por enfoques: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y finalmente el *enfoque del compromiso dinámico* que constituye un referente clave en este texto.

El advenimiento de una gran cantidad de cambios en el orden civilizatorio no ha obviado a las ciencias administrativas. Como ya hemos dicho, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia con orientación hacia el producto (gerencia tradicional) a la orientada hacia el proceso (nueva gerencia). Ahora bien estos cambios paradigmáticos en las ciencias administrativas, provienen del surgimiento de las nuevas teorías administrativas con gran difusión a partir de la década de los años setenta en forma de prácticas gerenciales, que convergen simultáneamente en el mundo de hoy basadas en las concepciones que tal como mencionamos, el autor James Stoner (Ob. Cit.) denomina, *el enfoque del compromiso dinámico*.

Este último enfoque es justificado por el referido autor de la siguiente manera:

... Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración. Nosotros hemos creado el término *compromiso dinámico*.

En momentos en que las teorías cambian, suele ser cierto que lo último que suele pasar es que alguien adjudique un nombre a una teoría nueva.

Usamos el concepto compromiso dinámico para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones...

La palabra *dinámica* –lo contrario de estática– implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra *compromiso* –lo contrario de desinterés– implica un involucramiento profundo con otros... (p. 53)

De esta manera Stoner et al, buscan integrar las diversas corrientes administrativas que han emergido en los últimos treinta años, producto de los cambios a nivel general que se han venido dando con las constantes rupturas epistémicas y epistemológicas en el campo de la administración y las organizaciones.

No se pueden obviar algunas corrientes que también concurrirán al pensamiento administrativo tales como, *la gerencia compleja, el enfoque cibernético y la gerencia de la tecnología de la información*, las cuales forman parte de ese contexto cambiante de las organizaciones, convirtiéndose en componentes inherentes en los enunciados del enfoque del compromiso dinámico.

Se muestra en este heterogéneo conjunto de teorías de la administración ese nuevo perfil de la misma, donde convergen desde los más reconocidos teóricos de esta área de conocimiento hasta filósofos e inclusive científicos y políticos ya que la administración es parte inherente e integral de la sociedad global (Stoner, Ob. Cit.:56).

Por otra parte estos cambios o adecuaciones del pensamiento administrativo no se pueden ver como un hecho aislado por cuanto parecieran derivarse de esas grandes rupturas que sufren o han sufrido los denominados modelos civilizatorios.

Ahora bien, en el llamado y ya mencionado *enfoque del compromiso dinámico*, como agrupación de las corrientes administrativas evidentes a partir de la década de los años setenta del siglo XX (Stoner et al, Ob. Cit.), coexisten las múltiples concepciones usadas generalmente por los gerentes en su práctica social (gerencial) y sujetas a los paradigmas emergentes en el tiempo, convergiendo de esa forma, los diversos postulados teóricos que sirven de base a dichas prácticas gerenciales, no siendo más que una fase en la conformación del Pensamiento Administrativo (no la definitiva) tal como se puede observar en el gráfico No. 1.

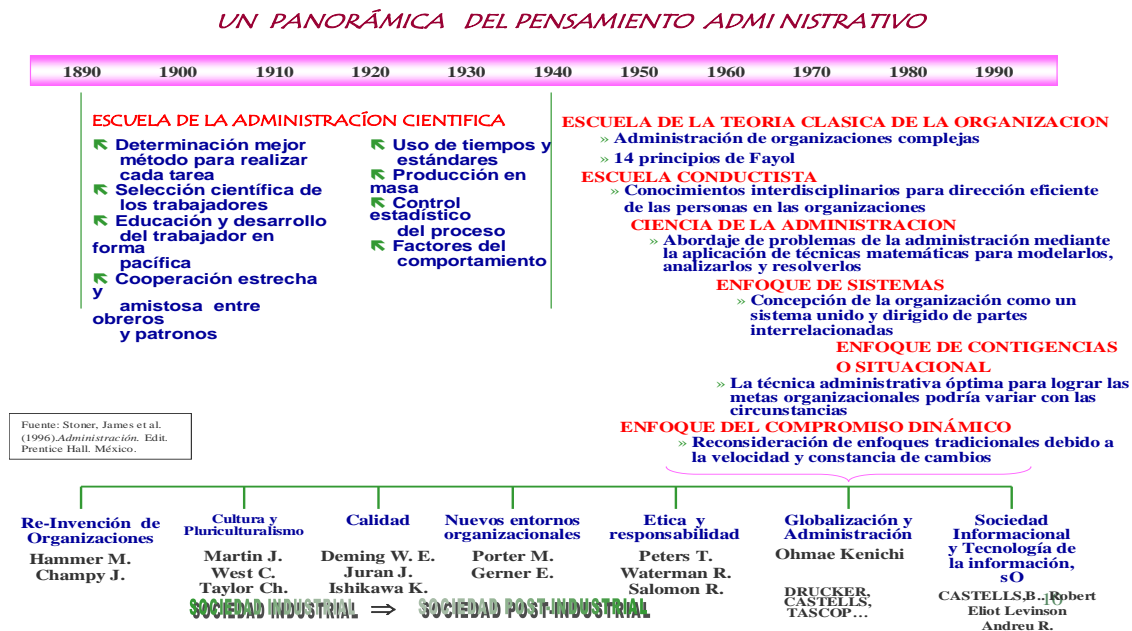


Gráfico No. 1. UNA PANORÁMICA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. Fuente: Tomado de Stoner, James et al. (1996). *Administración*. Edit. Prentice Hall. México. Una adaptación de Mujica, Miguel (1998).

Una vez expuesta esta panorámica del estado del arte de las bases teóricas de las ciencias administrativas, considerando los conceptos mencionados con ocasión del *enfoque del compromiso dinámico*, a continuación se presentan algunas características de cada una de las corrientes (presentado en términos de ejes temáticos por Stoner et al, Ob. Cit.: 54-55), que han sido tomadas de dichos autores, con algunas adaptaciones nuestras, para su mayor comprensión:

1.4.1.- Calidad Total

Los diversos estudios realizados por autores como Deming, Juran, entre otros, sobre los procesos, dan como fondo histórico una serie de cambios que perfectamente se reflejan en la sociedad. Es un vuelco total hacia el individuo, un retorno a la subjetividad, a lo místico, es cuando se concretan cambios drásticos a nivel global.

Procediendo de las recientes escuelas administrativas, los métodos taylorianos y fayolianos son los comunmente usados, formando parte de la vida cotidiana en adelante. Los estudios de catedráticos, entre ellos: Shewhart, Deming, llevaban a la percepción de formas idóneas de gerenciar que se adecuaban a los nuevos procesos, y es así como se palpan las emergentes prácticas gerenciales a ese entorno de nuevo cuño donde se enfatiza hacia el proceso, pero éste último entendido como un todo donde convergen todos los recursos que van desde los elementos tangibles (recursos líquidos, etc), y también los cada vez más numerosos intangibles (valor agregado, marca, creatividad).

Inmerso en esta lógica, entonces se parte de los orígenes mismos de la corriente de la calidad. Sin pretender afirmar continuidad de los hechos o una especie de “evolución” en los enfoques, se puede llegar a una especie de categorización o calificación de la razón en la calidad, sobre todo si parte de los hechos que lo precedieron, tomando el criterio de Mario Gutiérrez, catedrático de la División de Investigaciones del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1989), quien ubica al movimiento de la calidad antes *de* y *en la sociedad industrial*, a lo que en esta investigación se le ha añadido lo que se considera pertenece *a la sociedad post- industrial*.

Perfectamente tanto la calidad en la época artesanal como en la Industrial, la aprobación o no del trabajo o servicio realizado se fundamentaba realmente en lo *expost-facto*; en la aceptación o no del producto al final del proceso, si bien en la etapa preindustrial la relación proveedor-cliente era estrecha y/o cara a cara. A este nivel de racionalidad, es cuando a juicio del autor del presente capítulo, se impone una racionalidad formal, por cuanto el producto deviene de un proceso susceptible a inspección en el cual las funciones estaban bien definidas; es la época de la implementación de los controles y estándares. Es hacer honor a lo que Weber denominaba razón instrumental (formal), es decir todo se supeditaba a un plan, a un cálculo; este razonamiento conlleva al fundamento del conocimiento de la calidad.

También es importante señalar una serie de discusiones generada por diversos autores, dentro de esta corriente, que llevaron a la adecuación de técnicas y prácticas a las realidades particulares del contexto respectivo (Gutiérrez, 1989: 27):

- *Taylor, F.* (1911): “La Administración decidirá las tareas a realizar por parte de los operarios y las metas a alcanzar, el control es actividad propia de los “Supervisores y Capataces”.
- *G.S. Radford* (1922): La inspección examinará el trabajo y revisará acerca de su calidad y errores, esta actividad debe estar en manos de personal especializado en esta área, que propendan al cumplimiento de los

estándares y especificaciones establecidas en el diseño. No obstante todavía se persiste en la racionalidad formal preconizada por Taylor, por cuanto se toma en cuenta el fundamento de división de la tarea, de la especialización, el control de la calidad está a cargo de un grupo determinado de personas, todo está supeditado a manuales y procedimientos para medir la eficiencia, entre otros aspectos.

- *Shewhart, W.A. (1931):* Diversos estudios, conducen al reconocimiento del uso de la teoría de la probabilidad en la predicción de fenómenos en cuanto a su repetición, es la introducción a la variación como hecho real en todo proceso productivo, lo cual lleva al uso de técnicas e instrumentos para su evaluación respectiva. Si bien son técnicas eminentemente cuantitativas, más específicamente se cumple un círculo hermenéutico, debido a la interpretación de los resultados expresados en los instrumentos diseñados para ese fin. Pese a lo novedoso para el momento, no era más que una ratificación del paradigma positivista existente y predominante, porque a pesar de usarse unas técnicas para el pronóstico, partían de un hecho que pudiese ser cierto, de propiciar la obtención de un fin propuesto, y del cumplimiento de un plan establecido. No obstante, la información proveniente de estos instrumentos proveerían o agregarían al máximo de valor al proceso en sí y por ende al producto y a la organización, ya que si bien la calidad es una categoría conceptual, la misma es intangible, sin embargo siempre y cuando convencionalmente se establezcan parámetros, se pueden determinar niveles de aceptación o no (se impone la subjetivización).

En la década de los cuarenta con motivo de la II Guerra Mundial, el Departamento de Guerra de los Estados Unidos adopta estas técnicas, entre otras cosas, para la adquisición de material bélico, dándolas a conocer a sus proveedores.

La producción en masa y la premura de los productos, requerían de sistemas que garantizaran la seguridad de los productos bélicos que se estaban procesando.

Hay en este momento una fuerte interacción entre las universidades americanas, con sus especialistas en estadísticas relativas a la calidad de empresas importantes y el gobierno, lo cual aseguró una consolidación del movimiento de la calidad.

El paradigma que emerge es la búsqueda de la Calidad, reducida a una función más asignada a un departamento o sección en la Organización que a una racionalidad formalizada en el proceso.

- *W.E. Deming; Jurán, Joseph; Feigenbaum A.; Crosby, Philip (finales de la década de los años cuarenta. Gutiérrez, Ob. Cit.):* A partir de este período se inicia la internalización de la calidad en el pensamiento administrativo, se enlazan en el discurso de las ciencias administrativas los elementos discursivos de la calidad, en este sentido el dialéctico argumento de Deming al interrelacionar calidad requerida, proceso y competitividad, dentro de una visión holística, recursiva y dialógico, denota el enriquecimiento en el nuevo discurso gerencial en lo que respecta a los actores involucrados. Hacer la correspondencia entre la calidad, costos y productividad dentro de un marco referencial bien definido, da lugar a la contextualización de la gerencia. El pensamiento de los actores involucrados en esta etapa epistemológica, gira alrededor de elementos considerados intangibles.

El aporte significativo de la cultura japonesa en lo que se considera consolidación del movimiento de la calidad permitirá la transferencia de significados y sentidos a la gerencia occidental, instrumentalizando de esa manera un modo de vida para usarlo en otro. El discurso implicado en los saberes que se solapan, pareciera

indicar en sintonía con el contexto que para efectos de este estudio, se ha denominado sociedad informacional.

La sobreposición de la racionalidad formal con la racionalidad comunicativa, permite la confrontación de teorías que si bien pareciera remitirse a la tradición (gadameriana), no deja de lado lo presente y lo prospectivo.

Esto se puede concebir como una especie de superposición epistémica como lo diría Alejandro Moreno (1995:37) refiriendo a Foucault en relación a la transición hacia una sustitución epistémica.

Como se dijo en párrafos anteriores, los diversos componentes del discurso gerencial han ido implicándose de la cultura de la calidad a manera de saltos, y que coincidiendo con la apreciación acerca de la *episteme* por parte de Moreno (Ob.Cit.), debido a que el desarrollo del Movimiento de la Calidad, vendría dándose acorde con el momento histórico respectivo: lo que algunos autores han dividido en *eras* pre y post taylorianas por la influencia de este pensamiento en el saber administrativo reflejándose así en el discurso. Es por ello que pareciera darse una imbricación entre *pensamiento* y *discurso*, pese al lenguaje similar expresado en las diversas tendencias mencionadas, su significado es otro, ya en Taylor se buscaba la calidad pero sobre sus especificaciones, muy diferentes a lo planteado por Shewart o lo que posteriormente proponen Deming, Feigenbaum Juran, entre otros, y la escuela japonesa de gerencia: entre ellos Ishikawa.

Así las cosas, retomando el concepto de lo que implica el significado de *episteme*, y aprehendiendo lo desarrollado por Moreno (Ob.Cit.: 41), se tiene que: "...Define las condiciones de posibilidad de lo que se puede pensar, conocer, y decir en un momento histórico determinado, además de la forma posible de un determinado hacer y de la existencia misma de algunos haceres...", y entre estas categorizaciones va estableciendo la vinculación entre el paradigma, epísteme, discurso y cultura.

El discurso es lo que se expresa, tanto verbalmente o *actitudinalmente* en los procesos interactivos de los seres humanos, ahora bien, este discurso viene sumergido en lo que se ha denominado *episteme*, es decir en sus fundamentos de saber y al mismo tiempo se enmarca en la categoría del paradigma dentro de la perspectiva de Kuhn.

Ahora bien, la *episteme* es el fundamento del saber, el paradigma, la validación o legitimación de la discursividad y la práctica, en unas condiciones históricas determinadas, y lógicamente el saber genera cultura por cuanto se nota en unas reglas la diferenciación en los diversos contextos.

En este ir y venir de conceptos dentro del Movimiento de la Calidad, se comparan las mencionadas etapas de dicho movimiento y se van estableciendo la marcada diferencia epistémica en cada una de ellas en lo que concierne a su discursividad, al significado de su lenguaje, a la cultura predominante en ella.

Se infiere en la presente investigación (evidentemente prejuiciados) en el marcado sesgo del positivismo en el movimiento de la calidad, mejor dicho de *él* provino. Sus reglas inconscientes y de aceptación fueron cambiando y en consecuencia sus discursos y la cultura como expresión de la vida en las organizaciones también.

De la estandarización para el logro de fines y metas en correspondencia con especificaciones ingenieriles muy propias de los postulados taylorianos hasta la evaluación del desempeño tan pregonadas en las prácticas gerenciales que han emergido dentro del contexto que algunos autores la han denominado sociedad informacional. Todos estos modos de vida han sido marcados por sendos paradigmas que se concretan en sus discursos y ese discurso mismo es factor de recursividad epistemológica y que su alcance trasciende al lenguaje llegando inclusive al significado que es lo que se ha observado en el movimiento de la calidad.

En cuanto a la esencia del ser, o la relación del individuo y la organización existen grandes contradicciones dentro de las empresas que deberán resolverse unas y otras que no tienen solución. En ese sentido el denominado movimiento de la calidad ha enfrentado diversas contextualizaciones y que a lo largo han terminado definiéndola en función de la percepción del individuo.

Aquí entran en juego los juicios de los sujetos que interactúan en las organizaciones. Ahora bien, la concepción de calidad como parte de la estrategia competitiva de la gerencia influye en la noción que se tiene del individuo. En las escuelas tradicionales de gerencia el individuo se ubica en el modelo clásico de paradigma: racional formal, jerárquico, obediente, entre otras características, que correspondieron a un momento histórico determinado y que sus exigencias de calidad estarán vinculadas con visiones de esa realidad.

Por otra parte, en lo que concierne a la calidad, ¿Qué se entiende por calidad?, ¿Cuál es el nivel deseable para considerar que la misma existe?, ¿Existe la calidad?

Al respecto se responde que existiendo un estándar específico del modelo ideal de calidad, es decir una realidad construida, en este caso un producto determinado que elaborar, el individuo tenía o tiene que cumplir con esas especificaciones, en caso contrario no tendrá que ofrecer a ese mercado. Ahora bien, ¿hasta qué punto ese patrón de calidad está en la conciencia del individuo, es decir lo ha incluido en la misma y pasa a formar parte de su modo de vida, de su mundo?

Es aquí que ese concepto de aceptación de la cultura de calidad, entra en juego. Cuando el individuo integra a su conocimiento esas reglas inconscientes que hasta cierta forma regularán su vida cotidiana.

En todo este orden de ideas se pudiera definir a la calidad (Gutiérrez, M., 1989: 23) como “...El conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto...”.

Entonces hablando de la esencia de la palabra y de los elementos involucrados en ella, se nota que no es tan sencillo su enunciado por cuanto detrás de ella hay connotaciones y significados que la lleva a la complejidad en su interpretación.

Cuando se busca deslindar cantidad de su expresión intangible, se determina lo qué es la calidad. Pudiera decirse que la *calidad* no existe, tanto así que Pedro Demo (1989: 25), sostiene que a las ciencias sociales se les ha dificultado su medición, es de ese modo que tomando en cuenta lo tangible (cantidad), lo que está demás en atributos o cualidades, es *calidad*. Es lo que sencillamente se observa en las prácticas gerenciales actuales con los indicadores de desempeño en su proyección de valor que agrega cada una de las actividades en la producción del bien o servicio respectivo, más específicamente cualquiera de los indicadores desde el punto de vista económico o financiero, lo puede mostrar y sirve de base para una determinada toma de decisión, producto de una previa interpretación.

Aquí es donde entra lo que se plantea desde el punto del *ser y del tener*. En este caso, se *es* y se busca *tener*, y en esa búsqueda de *tener*, se adquiere con los atributos que satisfagan sus necesidades y expectativas. De esta forma este término tan aparentemente sencillo como lo es la *calidad* contribuye a la liberación del ser humano al hacerlo feliz con un nivel óptimo de vida. No obstante aún aquí aparece lo dialéctico, cuando frente a esta situación no hay elaboración ni cultura de calidad y en consecuencia el nivel de vida, tampoco es idóneo. En este punto se vuelve a Demo (Ob. Cit.: 33), al considerar la transitoriedad del individuo, del sujeto y es así que el mismo es considerado inacabable, esto es perfeccionable, o ubicable en el estar del individuo que *es* el “ser” en sí. En este sentido la búsqueda de la realidad se vuelve imprescindible por cuanto ya que parte del supuesto de lo mejorable, y es aquí importante remitirse a la influencia que tuvo la cultura japonesa al respecto. Ya se han revisado los primeros argumentos de la calidad por parte de las escuelas norteamericanas de administración, pero el impacto de la aplicación de las prédicas de ellos por parte de la gerencia japonesa fue de vital importancia en la consolidación de lo que se ha denominado como el movimiento de la calidad.

En esto hay coincidencia con lo planteado por Ugo Fea (1993: 33-35), en el sentido del nutrieute impacto ontológico de lo japonés en la teoría de la calidad total. Las características de la cultura japonesa, fundamentada y afianzada en el sintoísmo principalmente donde el sujeto incluía en su ética la solidaridad comunicativa, el equilibrio entre el individuo y su contexto, conllevando esto un fuerte compromiso social donde se combinan los aspectos estéticos con los hechos que se realizaban desde los referidos .

Al respecto Takeshi Umehara (1996), expresa el fondo perfeccionista japonés en la búsqueda de eliminación de todo lo nocivo referido a lo espiritual, igualmente la igualdad (¿democracia?) de todo ser humano de llegar a ser merecedor del paraíso (tan pregonado por muchas religiones), este requerimiento de “equilibrio” lo llevó a pensar en la necesidad de la “coexistencia pacífica” con los diversos componentes de la naturaleza.

De allí la importancia dada a la relación entre la gente como base fundamental para el logro de los objetivos de la sociedad. En ese sentido el mencionado autor acota refiriéndose al filósofo japonés Tetsuro Watsuji:

... Watsuji ha formulado un sistema filosófico que se centra en las relaciones entre familia, nación y sociedad. En Japón, la palabra *ningen*, que significa “persona” originalmente significaba “entre personas”. La creencia fundamental de Watsuji es que la ética no se origina en los individuos, sino entre la gente. Por supuesto esta forma de pensar proviene del confucionismo, *ningen* en realidad es una palabra confuciana. Los fundamentos éticos del confucionismo tienen que ver *con la devoción al señor, y la obediencia a los padres.* (p. 195)

Es el primer fundamento en búsqueda del equilibrio en vía de la excelencia, expresada en esa aparente *sumisión*, que no era otra más que la armonía interpersonal, en aras de los logros comunitarios característicos de la cultura japonesa, en cierto modo esa precisión al momento de la acción provenía de esa orientación al equilibrio en cada uno de esos actos tal como lo afirma Fea (Op.Cit: 52):

“...En efecto era inconcebible que un proceso productivo, del cual el personal operativo tenía que garantizar la calidad, estuviera dirigido desde el exterior: el poder de decidir debía estar realmente donde se precisaba, es decir en la misma acción...”

Y esa acción para ser efectiva debía ser proveniente de unos actos realizados entre personas en armonía, es lo que se conoce como el *mutualismo*, fundamento de las relaciones interpersonales, en otras palabras la expresión de la horizontalidad de las organizaciones.

Y por ello Umehara (Op. Cit.), volviendo a referir a Watsuji considera:

... Le otorga mayor peso a las relaciones horizontales que a las verticales procedentes de las parejas y las familias para la nación y la sociedad. Las relaciones se destacan por encima de cualquier otra cosa. La “armonía”, identificada por vez primera como el principio que yace detrás de la sociedad japonesa, por el gran pensador y político del siglo décimo Shotoku Taishi, sigue siendo considerada hoy en día como algo de suprema importancia. En efecto, quienquiera que se salga del camino marcado es censurado por la mayoría silenciosa en el nombre del equilibrio de la comunidad... (p. 195).

Esta racionalidad japonesa fue la que enriqueció al movimiento de la calidad. Esto es lo que se reflejó en los llamados círculos de calidad a decir de Ugo Fea (Op. Cit) citando a Sergio Gay:

...De esta simple observación nacen los *círculos de la calidad*. Quien aprende a comportarse de forma cualitativamente elevada, a producir calidad y a mejorar ésta como actividad cotidiana, está dispuesto a hacer de ella objeto de mejora continua, con el fin de aportar sugerencias útiles para su mejoramiento. Este *estado de gracia* es un sutil equilibrio psicológico que debe conseguirse para que los círculos tengan éxito. Estos no pueden ser impuestos desde arriba, sino que son fuente de una generación espontánea. Los círculos representan el desahogo natural de producir calidad, que empuja desde su interior a cada miembro de la organización. En otras palabras su característica es la espontaneidad... (p.54).

Esos cambios de paradigmas en los que respecta a la calidad recibieron en las últimas décadas una gran influencia de esa razón nipona, donde predomina la racionalidad dialógica propia de los enunciados de la

cultura posmoderna en una sociedad post-industrial, que sin embargo ya estaban arraigados en la cultura japonesa en su concepción de modernidad.

En la denominada última etapa o fase del llamado movimiento de la calidad, cuando se considera el aprendizaje que se puede lograr con el éxito obtenido por parte de la aplicación de los enunciados de los autores norteamericanos dentro de un contexto cultural japonés.

Es importante también considerar los fundamentos en cuanto a los valores que caracterizan a las organizaciones en la Sociedad Informacional en referencia al movimiento de la calidad.

Pudiera partirse desde los enunciados de Deming (1982: 65-66) *-llamados los 14 principios de la calidad total-*, los cuales recogen todos esos aspectos prescriptivos en un juego de lenguaje donde se fusionan saberes y paradigmas, en un plano de lo abstracto y de lo concreto, a la manera de una perspectiva dialéctica. Es así entonces que se enumerarán los elementos que soportarán la acción en la calidad total:

1. Perseverar con la idea de mejorar el producto o servicio, a través de estrategia con sentido competitivo, esto vinculado con la idea del mejoramiento continuo y deviene en valores compartidos, recordando lo que los japoneses denominaron *Kaizen* y que no es más que remontarse al perfeccionamiento sintoísta, y ello implica la *creatividad* y la inserción dentro del contexto de la *sociedad del conocimiento*.
2. Se ha entrado en la era post- industrial, dando paso a una sociedad informacional, todas las organizaciones deben concientizarse al respecto. El entrar en cuenta de la nueva realidad forma parte del movimiento de la calidad en esta etapa. Esto es considerar la multidimensionalidad de la gerencia en los nuevos contextos sociohistóricos.
3. La inspección al final de los procesos debe ser sustituida por la inspección continua, inclusive antes del inicio de esos procesos, entra en esta prescripción dentro de los valores transferidos de la cultura japonesa.
4. La vinculación entre precio, coste y calidad se conjugan para traducirse en significados de valor que se crean en los bienes y servicios a través del mejoramiento continuo.
5. El mejoramiento continuo es clave para mantener la calidad y lograr la creación de riquezas a través de la creación de valor.
6. La implementación de la educación, como clave para el logro de un capital humano que pueda involucrarse en un proceso de calidad y competitividad.
7. El desarrollo del liderazgo es esencial para la gestión del proceso con calidad.
8. Eliminar el miedo a realizar el trabajo de manera adecuada, esto se logra con el aprendizaje, la adquisición del conocimiento, la contrastación de teorías.
9. Hay que eliminar las barreras entre las diferentes áreas, se tiene que tener un sentido holístico de la organización.
10. El establecimiento de metas traducidas en cantidades, trae como consecuencia el desestímulo del trabajador, así como la prescriptividad a través de slogans y sanciones, sencillamente el individuo se sentirá usado, manipulado, intervenido, cosificado, es propio del pensamiento del hombre en la sociedad industrial.
11. Se tienen que eliminar las cuotas numéricas. Funcionar bajo esta concepción equivale a establecer una limitación a los trabajadores: por una parte los expone a la fatiga, a la obtención de metas inalcanzables y por la otra a estar resignados a unas cantidades que una vez alcanzadas no llevan a una producción adicional.

12. Se tienen que eliminar todos los obstáculos que impiden que el operario se enorgullezca de realizar un buen trabajo. Esto implica entonces que en primer lugar debe conocer bien su trabajo o enseñársele en qué consiste y entender que los problemas de la empresa involucrarán a todos y que cada uno de los componentes de la misma son de igual importancia, no pudiéndose echar a un lado al capital humano, en función de los vaivenes de las circunstancias.

13. Se deben desarrollar a las personas que integran la organización, por cuanto la era en la cual nos hemos introducido, se afianza en un capital humano altamente educado.

14. Actuar para lograr la transformación: Los gerentes con autoridad afrontarán en cada uno de los 13 puntos anteriores, las enfermedades mortales, los obstáculos, estarán orgullosos de adoptar la nueva filosofía y de sus nuevas responsabilidades. Tendrán el valor de promover los cambios, incluso pese a la resistencia que este genere, explicarán, por medio de la comunicación asertiva, por qué es necesario el cambio, y que el cambio involucrará a todo el mundo, llevando a las personas de la empresa u organización a comprender los 14 puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos.

Este andamiaje de postulados y principios, han sido la base del movimiento de la calidad total, y siguen siendo fuente de innovatividad incremental en diferentes prácticas gerenciales, además de persistente re-creación reflexiva con la consecuente construcción teórica de manera permanente en tal medida que el mismo Deming (1989: 16), había expresado lo siguiente: “Ahora existe una teoría. Hay ahora una teoría de la gestión para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad...”, dando de esa forma certeza de la construcción de los enunciados del discurso de esta corriente o eje temático del Compromiso Dinámico, que asoman detrás de los mismos rasgos instrumentalizadores, así como los propios del conocimiento tácito. Que de una forma u otra también serán característicos en la configuración conceptual de los otros enfoques teóricos tal como se palpará a continuación en la corriente de la *Invención y Reinvención de Organizaciones*.

1.4.2.- Invención y Reinvención de Organizaciones

Se continúa con este enfoque el cual discierne algunos elementos conceptuales vinculados de la *Calidad Total*, que pueden considerarse complementarios desde una perspectiva holística. Partiendo de los aportes iniciales de los precursores de la administración y en ese sentido se aprehenden en los párrafos siguientes, algunos planteamientos del analista y experto internacional Lowenthal (1995) en cuanto al contexto histórico del re-diseño de procesos. Empecemos por Adam Smith con su *división del trabajo*, mejorada y racionalizada *ésta* a su vez por Frederick Taylor (1856-1915), pasando por los diversos estudios relacionados con cambios y estructuras organizacionales involucrando a Henri Fayol H. (1841-1901), Alfred Sloan (1875-1966), George Siemens (1839-1901), Robert Wood (1879 -1969), Peter Drucker, entre otros, quienes fueron, aportando las conclusiones de sus diversas investigaciones. Es en este momento cuando hay la confrontación de la gerencia japonesa con el concepto occidental de la misma, sirviendo de *catalizadores* de este choque, autores tales como Hammer y Champy, con sus postulados acerca del proceso dentro de ese nuevo contexto, involucrándose *simultáneamente* con la filosofía de la calidad total y los diversos instrumentos sobre lo que se

soporta para su aplicación o las diferentes modalidades como forma de lograr la situación deseada. En general desde este enfoque que pareciera muy puntual, también se palpa la *ruptura* entre un *modo* de ser y hacer en una sociedad industrial hacia una sociedad informacional.

En este aspecto, se considera que la reingeniería parte del rediseño radical del proceso, tomando en cuenta lo planteado por Hammer y Champy (1994: 34): "...Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez...".

Tal como se desprende no hace alusión a un mejoramiento ni a una transformación, sino a un cambio, esto va mucho más allá de lo que se puede observar a simple vista. Es el cambio relacionado con nuevos paradigmas: tradicional o la emergente.

El avance de la ciencia y la tecnología, los derrumbes de paradigmas, la conformación de nuevos modos de producción, la mutación de las estructuras jerárquicos- piramidales, fundamentadas en la ética de la obediencia, en epicentros comunicativos y dialógicos, donde se van eliminando todos los ruidos que impiden el desenvolvimiento del proceso, y es aquí donde entra en juego la orientación hacia la transformación de las organizaciones en un proceso único, producto de la sumatoria de los procesos. No más funcionamiento por áreas o departamentos o por niveles, se piensa más holísticamente, es decir en un todo.

En la era de la información y de la transdisciplina, donde las organizaciones se convierten en factor de cambio, la creatividad se impone y la estructura deberá adecuarse a las mutaciones.

Así se llega a la diferenciación del cambio *permanente* y el *radical*. Esto que se traduce en la *mejora continua*, lo interpretamos vinculado a la calidad total pero inherente y conexas con la *reingeniería*, se expresa en tres palabras, tal como lo plantea Fea (Ob. Cit.):

...Este principio, referido a la Calidad Total, expresa algo más y distinto de lo que pueda ser el mero *realizar mejor*, representa más bien, el proceso continuo de adecuación a prestaciones (performances) más avanzadas, constituidas por aportaciones incrementales, llamadas *Kaizen* (en inglés *Improvement*, en español *mejora*, combinadas con aportaciones radicales denominadas *Cairo* (en inglés *Breakthrough*, en español *mejora radical*), que se integran y son sucesivas. La mejora radical, *Kayro*, compete a la Alta Dirección y se consigue con cambios importantes e innovaciones tecnológicas que conllevan grandes inversiones, mientras que la mejora incremental, *Kayzen*, es un proceso de renovación continua realizado a través de pequeños pasos que sirven para perfeccionar los estándares existentes, estando a cargo de todos los niveles de la empresa... (p.60).

De esta manera el cambio radical (*ruptura*), y el permanente (*paulatino*) se diferencian, tal como se dijo, pero a su vez se observa su vinculación dialógica, uno lleva o alimenta al otro.

Esto además es magnificado por los avances *tecno-infocomunicativos*: un proceso ubicado en un espacio y un tiempo determinado, va hacia lo *ubicuo*, es decir ocupa todos los lugares y ninguno a la vez, además de su ejecución a tiempo real. Esto es posible dentro de una sociedad informacional, a través de la tecnología de información y comunicación y la tecnologización creciente en todos los órdenes, conllevando a la

horizontalización organizacional, producto de ese cambio permanente inherente a la sociedad informacional y dentro de la percepción del *ser* y del *deber ser* o lo *deseable*.

Ahora bien, hablar de invención o reinención de organizaciones, es hacerlo de reingeniería y ésta, entre otros aspectos, deslinda en una estructura horizontal, lo cual se afianza en los diferentes enunciados enmarcados en esta corriente o enfoque teórico de las ciencias administrativas. Dentro de esos términos y a manera de palpar en el campo de la Administración, lo explícito, lo instrumental, en relación a esto, se hace referencia a John Byrne (1994:92), quien eleva a siete los aspectos o elementos esenciales o claves (enmarcados dentro de la práctica discursiva de la *reingeniería*) para llevar a la organización en su situación actual a una situación deseada (mejorada o reinventada):

- * Organizar en torno a los procesos, no a las tareas.
- * Allanar la jerarquía.
- * Usar equipos de trabajo para manejar todo.
- * Permitir que los clientes dirijan el rendimiento.
- * Recompensar el rendimiento del equipo.
- * Aprovechar al máximo el contacto proveedor-cliente.
- * Informar y entrenar a todos los empleados.

Tiene que ver esto con las transformaciones evidenciadas, en un contexto donde el proceso desplaza completamente a la departamentalización, es de una manera la búsqueda de la eliminación de las interferencias y ruidos provenientes de los niveles que conforman a las organizaciones tradicionales, sustentadas en una estructura jerárquico-piramidal, éticamente sujetas a la obediencia. En el rediseño de las organizaciones en la sociedad informacional, se visualiza a la comunicación y al diálogo como esencial en su funcionamiento, tal como se interpreta en los *siete elementos claves* mencionados para un proceso de rediseño radical. Desde un punto de vista crítico se confrontan valores de las *teorías mecanicistas* propias de la sociedad industrial con los postulados de las teorías que *emergen* en las últimas décadas en respuesta a los grandes cambios de la ciencia y la tecnología.

En estos cambios estructurales, las organizaciones se van orientando desde el punto de vista conformacional desde lo *jerárquico-piramidal* hacia un modelo de equipo-valor: esto es (Maynard y Mehrtens; 1996) identificando las necesidades que se han de satisfacer, los medios para satisfacerlas y luego organizándose en equipo para su logro, desde el punto de vista epistemológico y resaltando su carácter dialógico y comunicativo, se interpreta dentro del sentido consenso habermasiano, y así lo expresan dichos autores:

... La comunicación en la organización equipo-valor es abierta y directa; la gente sabe como apoyarse entre sí. Como consecuencia de ello, existe mucha confianza y colaboración. La gente trabaja con espíritu de cooperación en lugar de hacerlo en forma competitiva, con el sentido de un propósito compartido en el mundo. Los sentimientos de seguridad son alcanzados en esta estructura a través del vínculo, entre los miembros del equipo, *a través de su claridad de propósito y a través de la ausencia de*

conflicto en las agendas. La agenda del equipo y de la organización mayor mantiene una armonía entre sí... (p.121).

En este sentido, el diseño y rediseño organizacional se interpreta inherente y conexo con el pensamiento complejo con su principio dialógico presente en todos y cada una de sus fases, involucrando el ser y el deber ser, sustentándose hermenéuticamente en la comprensión, la interpretación y en los significados, producto del consenso de los miembros de las organizaciones.

Es importante considerar la esencia y la naturaleza del individuo desde el punto de vista de las mutaciones organizacionales, se tiene que considerar la verdad predominante y dentro de esa verdad sus valores y creencias compartidas, que se orientarán hacia el proceso en significado holístico más que a las tareas individualizadas como compartimentos separados.

Al respecto se considera lo que plantean los autores Hammer y Champy (Ob. Cit.):

...Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo Industrial *debía dividirse en sus tareas más simples y básicas*. En la era *Post-Industrial* de los negocios, en que estamos entrando, *las corporaciones se fundarán y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes...* (p. 1-2).

En esa interpretación acerca del significado de las tareas y del proceso, se puede decir que en los postulados de la reingeniería reside la contraparte de la llamada Administración Industrial, pero las condiciones han cambiado, las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación permiten otras situaciones tales como la horizontalización o aplanamiento de las organizaciones, que permiten el rediseño acorde con los nuevos requerimientos contextuales.

De esta manera, se manifiestan una vez más *los postulados* de Hammer y Champy (Ob. Cit: 54) cuando explican sus hallazgos, en relación a las organizaciones rediseñadas, los cuales pese a notarse *duros*, tienen connotados significados que dan cuenta del impacto de sus enunciados para las organizaciones, que estos autores inclusive enfatizaron en cuanto a lo certero de ese hecho permanente y seguro que es el constante *cambio*. Es así que se tienen los siguientes elementos que van afianzando esa formación conceptual que configuran la práctica discursiva del enfoque teórico:

- *Varios oficios se combinan en uno*: Las tareas se integran en procesos (sentido holístico).
- *Los trabajadores toman decisiones*: La toma de decisiones forma parte del trabajo (empoderamiento).
- *Los pasos del proceso se dan en orden natural*: Se hace lo necesario cuando y donde se deba de acuerdo a su desarrollo (espontaneidad, versatilidad).
- *Los procesos tienen múltiples versiones*: Se adecúan a la variedad (complejidad en los requerimientos).
- *El trabajo se realiza en el sitio razonable*: Cada proceso asume su responsabilidad, en cuanto a sus decisiones y generación de valor (efectividad en el proceso).
- *Se reducen las verificaciones y los controles*: Los procesos radicales, se han llevado a cabo precisamente para abrirse a un mejoramiento continuo, dejando a un lado los controles tradicionales (nuevo paradigma del control).

- *Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas*: Las empresas apoyadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, funcionan combinando centralización y descentralización de la información para efectos de sus decisiones a nivel operativo: el personal maneja información vía electrónica de inventarios, precios ventas, etc., y a nivel gerencial: a gerencia monitorea sutilmente acerca de las decisiones que puedan tomar los niveles operativos con la información obtenida (dialogismo de la información).

Estos enunciados tal como ya se ha dicho van sustentando y conformando el discurso de las ciencias administrativas, desde el enfoque teórico de la invención y reinención de las organizaciones, a través de su práctica discursiva y que será evidente también en la configuración conceptual de la siguiente corriente: *la ética organizacional*.

1.4.3.- Ética Organizacional

De la misma forma que en los precedentes párrafos referidos a la *calidad total* y *la invención y reinención de organizaciones* respectivamente, el presente enfoque complementa de manera recursiva a la teoría de la administración emergente con énfasis en lo axiológico desde el punto de vista organizacional.

De esta manera, se establece la reseña histórica de esta corriente, sustentada en lo que presentan Peters y Waterman (1982:92), basándose para tal fin en la versión de Richard Scott al respecto:

Si bien este autor, hace referencia es a las etapas de la evolución de la teoría de la administración, no obstante, dentro del planteamiento de su discurso, da cabida para deducir su fondo *axiológico*.

De esta manera, abordando su proposición, a continuación la mencionamos por etapas:

1.- *El primer período, denominado sistema cerrado/agente racional*, abarca desde 1900 hasta 1930, cuyos precursores fueron Taylor y Weber, donde los *sistemas de valores* se afianzaban en *que* el aprendizaje y dominio de un conjunto finito de reglas y técnicas acerca de la división del trabajo, ámbito de control, distribución de autoridad y responsabilidad, *conllevaría* a minimizar los problemas relativos a la gestión de las organizaciones.

2.- *El siguiente período, denominado sistema cerrado/sistema social*, comprende el período 1930-1960, siendo sus postuladores más importantes Mayo, E.; McGregor, D.; Barnard, Ch.; Selznick, Ph., siendo sus postulados los siguientes:

- Incluir como clave en el sistema de valores de las personas en la organización *el prestar atención a las personas* (Conclusión de los estudios de Mayo).

- La existencia de dos concepciones en la gerencia: Se es autoritario (Teoría X) o se es democrático (Teoría Y), no obstante, su presentación excluyente, se puede ser simultáneamente ambos o ninguno de los dos, (enunciada por McGregor).

- El aporte, por parte de Barnard de los siguientes aspectos: Una teoría acerca del comportamiento cooperativo en las organizaciones; el enunciado acerca del requerimiento de que el ejecutivo tiene que ser un líder que obtenga el apoyo de su personal, desde el punto de vista formal e informal, así como el logro de los objetivos de la misma.

Este autor fue el primero en hablar acerca del *papel clave del gerente, como diseñador y gestor de los valores compartidos* en la Organización.

- Por su parte Selznick, se orienta a hacer una descripción de la personalidad de la organización (*la organización es una cultura*), de su competencia, de los *valores institucionales* y del liderazgo.

3.- *Este tercer período, comprendido entre 1960 y 1970, denominado la era del sistema abierto-agente racional:* fueron sus postuladores: Chandler, A.; Lawrence, P. y Lorsch, J., los resultados de sus investigaciones se orientaban a que las fuerzas externas presionaban hacia el interior de la organización, influyendo en su sistema de creencias, valores.

4.- *Un cuarto período: Desde 1970 hasta la actualidad, llamado la era del sistema abierto-agente social,* teniendo como sus pregoneros a Weick, K. y a March, James. Se fundamenta en los siguientes elementos: Predomina el caos; el agente racional, es desplazado por el agente social complejo (conceptualmente lo interpretamos similar al *sujeto moriniano*); las cosas están dialécticamente en movimiento, sus *valores* pertenecen al nuevo contexto.

De esta manera, ubicamos a la corriente axiológica, dentro de las diferentes rupturas presentes en la acelerada conformación del Pensamiento Administrativo.

Por otra parte, también se incluyen las diversas concepciones que históricamente se han visualizado acerca de la Ética y la Responsabilidad Social de una organización, entre ellas las que nos presenta Stoner (Ob. Cit.: 109-115):

- *El Evangelio de la Riqueza.* (Andrew Carnegie, 1835 – 1919).

Principios:

- La Caridad: La gente con más recursos debían de ayudar a los de menos recursos.
- La Custodia: Las empresas y los ricos son los adecuados para gerenciar los recursos de la sociedad.

- *El argumento económico* de Milton Friedman. Las empresas, su objetivo es producir bienes y servicios de manera efectiva y los problemas sociales deben ser por cuenta del estado.

- *El argumento de provecho propio, bien entendido* (Keiht Davis). La organización acepta asumir o actuar con responsabilidad social (acorde con la opinión de la comunidad) es para su beneficio.

- *La capacidad de respuesta social de la empresa* (Robert Ackerman). Es la manera en que algunas empresas responden ante ciertas cuestiones, previamente antes de determinar su responsabilidad social.

- *El desempeño social de la empresa.* (Archie Carroll). Abarca los actos sociales de la empresa que comprenden principios, procesos y políticas sociales. En el contexto de transición hacia la sociedad informacional (cultura posmoderna), esta óptica tiene fuerte arraigo.
- *La ética en el pensamiento oriental.* La confianza, la lealtad y la experiencia laboral son cualidades importantes y suelen recompensar estas conductas.

En esta corriente de la administración que la estamos denominando la corriente *axiológica* y dado que en los párrafos anteriores se nota como elemento clave el término relativo a *los valores*, la pregunta sería: ¿Qué son los valores?. Se responde acotando lo expresado en ese sentido por Risteri Frondizi (1972):

...Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades, *sui generis*, que poseen ciertos objetos llamados bienes.

Como las cualidades no pueden existir por sí mismas, los valores pertenecen a los objetos que Husserl llama *no independientes...* (p.17).

Ahora bien si se lleva este concepto también a las personas y se pregunta ¿Qué cualidades deben tener las mismas? Respondemos: en el caso específico referido a las empresas y organizaciones y a la gerencia general devienen las cualidades que el empresario espera de su gente, y él por su parte debe cumplir lo que tiene establecido para esas personas en cuanto *engranajes* de su maquinaria productiva (orientación tradicional) dentro de un esquema de razón instrumental.

Se contraponen a esto las nuevas concepciones del sujeto, además de las grandes rupturas en el *accionar* y en el *deber hacer*, por lo cual también emergen nuevas cualidades para el *sujeto* que *interactúa* en una organización.

Siguiendo el discurso de Risteri Frondizi (Ob. Cit.) y considerando autores de otras fuentes referenciales, se llega a ...la concepción de *ética*, entendiéndose como tal a los principios que orientan la conciencia en la elección de lo que se considera adecuado en un contexto determinado y si nos vamos a lo etimológico, diríamos que esta palabra proviene del griego *ethicos* que se traduce como *sobre la costumbre, carácter* que se deriva del término *ethos*...

Igualmente se establece una vinculación con *moral* derivada de la palabra latina *moralis*, que es equivalente a *ethicos* traduciendo *costumbre, hábito, modo de pensar* y el equivalente a *ethos* es “*mos*”.

Entonces de cierta manera ambas traducen lo mismo pero con el siguiente significado:

- ◆ **Moral:** Se orienta a conceptualizar lo referente a lo bueno y el actuar del ser humano en relación a lo adecuado a no de su proceder.

◆Ética: Va referido a la inclinación u orientación de los actos humanos y a los principios que les sirven de referencia para una actuación adecuada.

No obstante se han de considerar los conceptos puntuales de otros autores al respecto, por ejemplo Ferrater - Mora (1999), expresa lo siguiente:

... En su libro *Valuation; Its nature and laws* (1906), Wilbur M. Urban escribe la segunda tarea de una teoría de valor, es la evaluación reflexiva de objetos de valor. No solo sentimos el valor de objetos, sino que evaluamos estos objetos y, últimamente, los propios sentimientos de valor.

J.N. Findlay (*Axiological ethics*, 1970), hace notar que Urban fue el primero en usar “*axiología*” para traducir la expresión alemana *Werttheorie* (“teoría del valor”), que el economista von Neumann había traducido como “*teoría del valor económico*”. Formado a base del término griego *axios* (valioso, estimable, digno de ser honrado), el vocablo *axiología* es usado a veces como equivalente a “teoría de los valores”. Se usa más particularmente en relación con valores éticos y estéticos.

La “ética axiológica”, es la fundada en la teoría de los valores, tal como ha sido desarrollada por Scheler y Nicolai Hartmann, con los precedentes de Ehrenfels, Meinong y sobre todo, Brentano... (p.81).

En la expresión referida a la evaluación reflexiva de los valores, nos encontramos con esa inclinación hacia lo cualitativo y del mismo término griego de donde se deriva, se habla de lo que se debe hacer o imitar dado lo honroso del mismo.

En la corriente del pensamiento administrativo que nos atañe, el término “*En busca de la Excelencia*”, de Peters y Waterman, se enmarca en este significado referido a la *axiología*.

Por su parte Desiato et al, (1996), nos ofrece su óptica de los valores, desde una apreciación hacia el ser humano:

...Puesto que el hombre es un ser creador, es claro que la conducta humana se propone siempre un objetivo, un fin, un propósito que puede estar equivocado pero no ausente...

La conducta puede ser valorada por el modo de ejecución, pero también por el fin o valor que la impulsa. Hay actos mal realizados aunque inspirados por un móvil noble. Otros, en cambio tienen un bajo propósito, pero están hábilmente ejecutados... El valor es el motor que mueve... la creación; al mismo tiempo es su medida, que le otorga un contenido y un sentido... (p. 260-261).

Se esboza el carácter vinculante entre, los valores y la creatividad e innovación, al igual que la intencionalidad ética del individuo y la vinculación entre esa intencionalidad y modo de ejecución de la respectiva acción que conlleva a efectos tanto deseables como no deseables.

En relación al accionar, este mencionado autor, destaca dicha intencionalidad, al concretarla (Desiato et al: 1996) acotando:

...La creación puede estar limitada por el tipo de valor que subyace a la actividad. En *axiología*, -*disciplina filosófica que estudia los valores*-, se distingue habitualmente entre valores intrínsecos e instrumentales. Los primeros son un fin en sí mismos, como la belleza, la justicia, la verdad...; en cambio los segundos son medios para lograr fines que los trascienden, como la utilidad. Si la creación se refiere a un valor instrumental queda limitada por la altura del valor que debe servir, y en segundo término por el modo como desempeña esa función.

La distinción entre valores intrínsecos no es sólo útil para valorar las creaciones, sino también la actividad predominante de una persona o sociedad. Una baja evidente del nivel cultural y moral de la sociedad contemporánea radica en la atención preferente a los valores instrumentales. Esta actitud es, al mismo tiempo, el sostén y la consecuencia del rápido desarrollo de la tecnología.

La mentalidad tecnológica invade todos los cuerpos y tiende a reducir los valores intrínsecos a la mínima expresión... (p.261).

Esta descripción de los actos humanos y de las categorías de los valores, dentro de las perspectivas de los autores citados, conllevan a una mejor comprensión e interpretación de los postulados de Peters y Waterman, se vislumbra su énfasis en términos de la cultura, sistema de creencias, valores que existen en las que ellos han denominado *compañías excelentes*, donde una serie de actuaciones que parecieran comunes en una u otra, conlleva a establecer sus prototipos de fenómenos enmarcados en la excelencia, donde la intención (sustantivándola como valor intrínseco) va en orientación directa al propósito.

Se considera que es como una traída analógica de la conceptualización de los aspectos éticos y axiológicos al campo de la gerencia.

No escapa a este análisis una referencia obligatoria a la responsabilidad social, aclarándose que en ésta investigación el énfasis se hace hacia la ética organizacional más que en la responsabilidad social. De esta forma de manera general se considera lo que plantea Seriéyx (1994):

...Las grandes ideologías están moribundas: el marxismo, el existencialismo, el liberalismo teórico..., ciertamente han desaparecido de nuestras mentes pero los mitos del ganador, del “todo empresa”, del profesionalismo, de la maravillosa sociedad de información en redes, sin olvidar las legítimas aspiraciones de la *ecología*, de los derechos del hombre y de la moral internacional, vienen a ocupar nuestros cerebros y nuestros espíritus; sabemos que son a la vez portadores y manipuladores, ricos y perversos, claros y ambiguos y que debemos vivir con esas contradicciones.

Son también contradictorias la globalización de los intercambios económicos y culturales, y la interconexión de los fenómenos políticos, financieros y monetarios que por supuesto han transformado el paisaje planetario, pero que igualmente se acompañan de un resurgimiento de los particularismos y de un endurecimiento de las religiones, las unas con relación a las otras, los integrismos. Todo sucede como si la mundialización de los problemas engendrara la *balcanización de los valores*; como si lo intrincado de las causas y efectos a escala planetaria suscitara un repliegue de cada uno sobre su centro, un reflejo de protección de sí mismo y de exclusión de los otros y de babelización política... (p. 21 – 22).

Estas contradicciones que emergen del contexto que se visualiza, conllevan a esa pugna entre los sistemas de valores tradicionales y los que se van asomando, aparejando ambas ópticas, se busca unir por los intereses comunes y que conlleva a considerar tal como lo dice Seriéyx, la cualidad y lo contrapuesto y que pudiera *ser o es* un elemento para manipular, no obstante entra en el discurso que se va instalando, es obvia la presencia de lo dialógico en éstas concepciones, pero la organizaciones se van involucrando y tomando en cuenta éste fenómeno o hecho real y se sensibilizan y buscan sensibilizar a sus integrantes en este sentido, hay una situación, hay globalización pero también la responsabilidad social se incrementa, se deben no solo a su comodidad regional o local sino también a la mundial, pasa a ser un *sujetado o sujeto* a lo global.

Es importante considerar algunos aspectos referentes a la responsabilidad social (Maynard, H y Mehrtens, S.; 1996: 104), tomando en cuenta que esta categoría conceptual aparece en los años sesenta y comienza a poner en tela de juicio algunos elementos macro-económicos como indicadores de óptima situación socio-económica de un país, entre ellos al PIB, en este sentido esta óptica se orienta a considerar algunos términos

tales como Bienestar Nacional Neto, estadísticas sociodemográficas y el PIB ajustado (con las precedentes), todo con la clara intención de establecer de cierta forma la llamada responsabilidad social, medible a través de los siguientes componentes: costos de prevención ambiental, investigación y desarrollo, costos de urbanización e industrialización, costos de estilos de vida inadecuados, entre otros.

Todo esto conforma lo que se ha llamado un elevado costo social, que no lo consideraban las organizaciones, pero que a partir de la década de los años sesenta tal como se dijo, toma gran importancia, sobre todo cuando se determina lo que el impacto de la urbanización y la industrialización acarrea para el medio ambiente. Ante el criterio de dominar a la naturaleza para el bienestar del hombre, emerge el criterio de preservar la naturaleza para que el hombre pueda disfrutar el bienestar proveniente del avance científico y tecnológico.

Forma parte entonces del nuevo sistema de valores ésta concepción de la actuación de la organización, como sujeto colectivo frente a su contexto.

Nuevamente Maynard y Mehrrens (Ob. Cit) nos lo recuerdan:

El hecho de garantizar la salud de las futuras generaciones será tan importante como crear un valor material, de manera que se producirá una orientación hacia las tecnologías que estén de acuerdo con el plan comercial de la empresa...

...La posibilidad de generar un bien o un perjuicio en las tecnologías del futuro, nos impulsará a actuar con intencionalidad y preocupación por la ética y los valores. Esto resulta fundamental: enfrentamos ahora el desafío como individuos de crecer con madurez ética, de estar preparados para asumir las nuevas responsabilidades...

... Las tareas de los líderes empresariales en la era biopolítica serán las siguientes: contribuir a llevar a cabo esta acción empresarial originar en los empresarios una conciencia relacionada con la necesidad de un cambio, ayudar a establecer salvaguardas éticas... (p. 175-177).

Esta perspectiva que hemos venido analizando a partir de Peters y Waterman nos enfatiza en los términos clave de este enfoque: valores y ética, donde nos afianza el carácter reductor del modo de accionar del sujeto en las organizaciones que buscan la excelencia, y cubre además su responsabilidad social tal como lo expresa al medirse las consecuencias del uso de las nuevas tecnologías que involucran todos los procesos en una organización.

Se observa la gran diferencia del sistema de valores de una organización con fuerte orientación a maximizar su rentabilidad principalmente, frente a otra que además de esto, está consciente de su responsabilidad social, asumiendo su postura ética.

Una vez concluida esta obligada pero necesaria revisión general de algunos elementos vinculados con responsabilidad social donde prevalece principalmente el papel de la organización, se cierra la idea central, referente a la axiología, la ética y las costumbres y se resalta en el análisis de dichos términos como elementos claves en el nuevo contexto, ya sea para el sujeto-individuo o el sujeto-colectivo, perfilándose en constructor de organizaciones excelentes o de éstas a su vez como sujetos en relación con las comunidades a

las que se integran y es que los valores conforman una referencia básica y esencial de las empresas excelentes (Peters y Waterman; Ob. Cit):

... Todas las empresas excelentes que estudiamos tienen una idea clara de lo que representan, y toman muy en serio el proceso de forjar valores. Dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen valores claros y si estos valores no son acertados. Esta expresión la hemos llamado *valores compartidos*, que no son más que creencias básicas, valores predominantes... (p. 276).

Se visualiza esa preocupación por implementar una cultura afianzada en los valores, los cuales siendo positivos conllevará a una organización excelente y que a su vez generará actividades de excelencia, optimizando sus resultados tanto internamente como en relación al de su entorno, asumiéndose este sistema de valores desde la visión de la voluntad del poder, usándolo como instrumento para obtener sus fines.

Por otra parte las corrientes mencionadas en relación con la configuración conceptual, van logrando una especie de tejido donde se perfila un discurso con significados comunes, que orientarán más que a una competencia, a una complementación holística y recursiva, que permitirá inclusive la gestión presente en la *diversidad cultural* patente en las organizaciones del contexto emergente, cuya configuración conceptual se presenta a continuación.

1.4.4.- Cultura y Pluriculturalismo

Como ya se ha enunciado, partiendo de una característica peculiar de la sociedad industrial, fundamentada como ya se dijo en los capítulos precedentes en los postulados smith-taylorianos, sustentados a su vez en la racionalidad formal, se va llegando a la racional dialógica donde lo interpretado se prioriza y el interés en la gente va alcanzando espacio en la administración, pero dentro del contexto emergente la diversidad cultural pasa a ser una de sus expresiones, dando lugar a la perspectiva fundamentada en la gestión de la diversidad en las organizaciones, como enfoque complementario a los enunciados previamente en párrafos precedentes.

Existe una serie de elementos referenciales que servirán de factores introductorios en relación al pluriculturalismo: entre otros pudieran considerarse tanto a la antropología como a la historia, es así que se entremezclan categorías conceptuales que recorren al planeta tomando en cuenta las características de los diversos pueblos que lo han habitado, y de esa forma se llega a una definición de totalidad, que abarca desde la antigüedad, pasando por la edad media, llegando así al *renacimiento* o *ilustracionismo* y por ende a la denominada *modernidad* y de acuerdo a diversos autores, con su posterior desplome, el advenimiento de la *postmodernidad* con todas sus consecuencias.

Ahora bien, aun así, lo que se plantea entonces cuando y quienes entraron en tal y cuál era. Cuando se habló de la calidad total y reingeniería, se enfatizó por ejemplo, en que Japón había entrado en la era postmoderna -primero en relación a occidente- siendo entonces un modelo a seguir por parte de éste por esa razón, por los cambios y valores asumidos.

Por otra parte, Renato Ortiz (1999:37-38), argumenta que el modelo industrial fue quien definió la ruptura entre las concepciones existentes en ese momento histórico, agregando que la sociedad industrial encierra *diversidad, su diversidad* dentro de *su racionalidad*, formas de hacer y pensar diferentes, valores que contrastan y toda una serie de aspectos que paradójicamente han coexistido hasta el día de hoy.

De la misma forma se dan otros factores tales como: influencia de factores religiosos en la conformación de la sociedad industrial, impacto de la ética judeo-protestante en la elaboración del conocimiento teórico del pensamiento administrativo, no obstante no hay que olvidar la coexistencia de los postulados católicos, los islámicos y los budistas y sintoístas que influirán marcadamente en sus áreas de control a través del sistema de valores de los diferentes pensadores de esta área disciplinaria.

En estos párrafos tratamos de expresar nuestra visión del mundo. Si bien, cientos de autores han apreciado, rupturas y discontinuidades, también es cierto que hay una continuidad no lineal, los modos de hacer y pensar no se interrumpen violentamente sino que se diluyen. Son momentos históricos diferentes y así hay que concebirllos y verlos. Cuando se habla de las teorías administrativas que emergen a partir de los años setenta, no se dice, que lo de ayer ya no existe, o que lo que se está dando, no ocurría en el supuesto anterior contexto: la diversidad siempre ha estado allí, ha existido, comprendida en mayor o menor grado, percibida desde diferentes ópticas, ayer racionalista formal, hoy inductiva-interpretativa y aquí va conectada la genealogía de las ciencias administrativas, existente en las diferentes civilizaciones conocidas desde la antigüedad hasta llegar a lo que pudiéramos denominar como modelo gerencial característico de la sociedad industrial completamente representados por los postulados smithianos-taylorianos-fayolistas y las diversas derivaciones y aplicaciones de los mismos, que son bien diferenciados de las teorías que emergen años después como adecuaciones a los nuevos tiempos y a los nuevos paradigmas.

Se interpreta que existen factores que se agregan a los existentes si bien *-en su momento las máquinas de vapor y el uso de nuevos combustibles, y la producción en línea y en masa-* todo estos esquemas fueron superados por el auge y desarrollo de la ciencia y tecnología, así como por los cambios socio-culturales, propiciando además de la divulgación de la existencia de mayor diversidad (tal como se dijo, siempre se ha dado) también de su mayor acercamiento a través de la revolución tecno-infocomunicativa. Esto es lo más cercano a lo que pudiera traducirse lo planteado anteriormente. Los intentos de la hegemonización de una cultura sobre otra nunca han finalizado, y de una forma u otra han sido impuestos desde quienes ostentan el poder a expensas de su interés. Y no es que se esté atacando a la postmodernidad, o al post-industrialismo o el informacionalismo, sino que se intenta *conciliar* puntos de vista aparentemente antagónicos, donde puedan coexistir diversas racionalidades. Se destaca o enfatiza las continuidades y las rupturas en la conformación del pensamiento administrativo en relación a la diversidad cultural.

Desde los estudios sociológicos de la década de los años veinte y treinta, traducidos en las denominadas corrientes de las relaciones humanas y así para ser más específicos, mencionaremos entre otros a los llamados filósofos de la administración (George. C.; 1974: 143), quienes fueron los pioneros en cuanto intentar establecer vinculación entre el aspecto humano, la organización, la cultura, estructura organizacional y el entorno:

- *Oliver Sheldon*: En el año 1.923, esencialmente insistía en equilibrar las cosas de la producción, y la *humanidad* de la producción, según George C. (1972), hay convergencia entre un conjunto de máquinas y un conjunto de hombres, asomando así una primera *perspectiva humanística* dentro del contexto de la sociedad industrial, una transición de la racionalidad objetiva dura hacia una objetiva más blanda.
- *James Mooney*: Hacia 1926, enuncia su apreciación de la *generalidad* de los *principios* (valores) que han *caracterizado* a los *líderes mundiales* a lo largo de la historia, eminentemente disciplinarios, jerárquico-piramidales y obedientes, es la ratificación del weberianismo - taylorismo.
- *Mary Parker Follet*: Alrededor de 1933, hace una vinculación alrededor del poder, todo lo cual va a deslindar la acción hermenéutica del gerente o del líder, según el autor Claude George (1972), es una pionera en identificar el desmontaje de la sociedad industrial, pareciera involucrarse en lo que posteriormente propondría Habermas en sus disertaciones acerca del consenso: la confrontación acordada de la diversidad.
- *Elton Mayo* (1933): Al igual, que la Parker, pregonó la *confluencia* entre los *objetivos* de la *empresa* y los *objetivos* de sus *integrantes*, es contemporánea o acorde, esta idea (pareciera corroborar) con lo planteado por la escuela de Franckfurt en lo concerniente al balance consensual de las personas en este caso en un ambiente industrializado.
- *Chester I. Barnard* (1930): Hizo énfasis en sus postulados en lo que se refiere a lo esencial del sentido de la cooperación que se le debe inculcar al individuo en la organización (valores), lo cual es la base de una estructura organizacional. Al respecto Dominique Meda (1998) precisa a Habermas en su idea que además del trabajo en las organizaciones, se deslindan interacciones sociales diversas cuyo fundamento es *el consenso*.

Este autor se percibe muy avanzado para el paradigma imperante en la época referida, va al fondo del asunto, no es sólo lo físico, está lo intangible. No obstante pareciera retomar los postulados de Smith y de Taylor en lo referente a las comunicaciones, la efectividad del sistema y las metas a lograr.

- *James Burnham* (1941): Intentó interpretar o darle significado a los cambios que percibía, confundiendo la administración con liderazgo. Si bien la administración en la era (informacional) que se avizoraba asume un rol sin precedentes en los diversos órdenes de la sociedad, todo es susceptible de ser administrado, en el fondo la administración como disciplina se abre a la transdisciplina y de esa manera es que trasciende a otros campos, incluso llegando a su racionalización formal a través de su adecuación y uso práctico en cada disciplina, su absorción.
- *Lyndall Urwick*: (1943). Propone la concreción de los diversos postulados de los autores mencionados, entre otros, buscándole un sentido de practicidad, fundamentado en la homogenización de sus principios, es

cuando se comienza a desglosar una inimaginable cantidad de publicaciones explicando a la administración como una disciplina o un área del saber.

Pese a la intencionalidad a través del tiempo por parte de los anteriores autores de buscar esa vinculación entre lo humano y lo organizacional en relación a la administración y las organizaciones, también es pertinente tomar en cuenta dentro del ámbito de esta corriente su vinculación con una de las disciplinas que ha aportado significativamente a este campo: *la antropología*. Para ello se hace referencia a Sallénave (1994:15-17) de la Universidad de Ottawa, quien establece una comparación sobre los objetos de estudio tanto de la antropología como de la administración, involucrando el aporte del primer campo hacia el segundo. De esta manera se aprecian tres etapas:

1.- La primera etapa, se estudian fenómenos muy particulares en ambas disciplinas, cronológicamente la ubicamos a finales del siglo XIX e inicio del siglo XX, van referidos específicamente a la comprobación empírica de fenómenos altamente influenciados por el positivismo.

Para la antropología, es la época de los estudios de Pavlov que contribuyen al conocimiento del comportamiento humano y para la administración, se dan los *enunciados taylorianos y fayolistas*, y los enunciados vinculados derivados de *los mismos*, tales como el *estudio de tiempo y movimientos*, entre otros. En esta etapa, para la administración el estudio e interpretación de los grupos humanos y del hombre genérico, con los aportes provenientes de la antropología, la sociología y la psicología, entre otras disciplinas, son tan importantes que se generan algunas corrientes del pensamiento administrativo (ya mencionadas) tales como: *la escuela sociológica o del comportamiento humano o conductista y la escuela de las relaciones humanas*.

Al igual que las corrientes fundamentadas en los principios taylorianos, se afianzaban en el positivismo.

2.- La siguiente etapa, contextualizada entre la década de los años treinta y los años cincuenta, mantiene la perspectiva mencionada anteriormente, con la diferencia que se perciben los fenómenos sociales a la manera de la concepción de las Ciencias Naturales. En este sentido, se estudian e investigan los hechos por ejemplo, en las Organizaciones, sin tomar en cuenta los aspectos sociales, económicos o culturales del contexto, estableciendo una marcada separación entre el sujeto y el objeto.

Por su parte, la Antropología, se apropia de la perspectiva social, dando lugar a la *Antropología Social*, estudiando el comportamiento de los diversos sujetos sociales, entre ellos el individuo y sus distintos colectivos. En este período, se dan múltiples aportes en el Campo Administrativo, estableciendo vinculaciones entre la organización empresarial y la Administración. Esta percepción de la separación del Sujeto y del Objeto organizacional, continuará, hasta que en la siguiente fase, donde se concebirá y se aceptará de manera tenue la conexidad, inmanente entre ambos.

3.- La tercera etapa, que se inicia a mediados de la década de los años cuarenta y trasciende a las últimas décadas, considerará la interacción existente entre el medio y las organizaciones, tomando en cuenta los

aspectos culturales, estructurales, estratégicos, tanto internos, como externos, de la Organización y del Contexto.

De esta forma se establece el carácter estratégico de esta interacción y en referencia a esta última etapa, agrega el autor Sallenave (Ob. Cit.):

...La vida humana en grupo, sólo puede entenderse si se reconoce la influencia del medio social sobre el comportamiento en grupo. Así, las ciencias humanas, y entre ellas la administración, parecen haber seguido caminos paralelos, partiendo de la comprensión de fenómenos para acabar con la comprensión de la Acción... (p. 17)

De acuerdo a lo expresado por el autor citado, la perspectiva se afianza en cierta apertura a una racionalidad no determinista, da cabida al interpretativismo a la concepción de la construcción social de la realidad. No implicando esto que el paradigma tradicional haya sido dejado a un lado, sino que dialógicamente coexiste con el emergente.

Ahora bien en esto es importante considerar que se ha enunciado una serie de autores que fueron pioneros en los estudios referidos a diversos aspectos comunes a las organizaciones en lo que respecta a los factores socio-culturales.

Desde allí hasta la actualidad ya entrando en el siglo XXI se ha sido testigo de innumerables obras que han ido consolidando su amplio marco teórico, independientemente de la perspectiva que se tenga.

Entrando en la configuración conceptual en esta corriente, se revisan algunos términos básicos relativos a aspectos culturales organizacionales, de este modo refiriendo lo expuesto por *Schein E.* (1992: 17), citado por *Stoner* (Ob. Cit: 201), se consideran tres elementos esenciales, que entran en esa conformación:

- *Artefacto*: Lo que se percibe del grupo nuevo, con una cultura desconocida, que la va definir como tal, incluye procesos, estructuras y conductas visibles en la organización.
- *Valores adoptados*: Lo que sustenta la organización en relación a su modo de actuar o la explicación de la causa de la realización de sus cosas.
- *Supuestos básicos*: Las creencias dadas por sentadas en la Organización, es lo implícito que caracteriza su cultura.

Este tipo de enunciados, entre otros, configurarán conceptualmente la cultura desde la óptica del pluriculturalismo, considerando tanto los aspectos tangibles como los intangibles de aquella, siendo ésta una característica de las organizaciones en las últimas décadas, sobre todo si se interpreta la discursividad presente en esta corriente, expresada en la siguiente conceptualización de *Stoner* (Ob. Cit):

... El *pluriculturalismo*, aplicado a la administración, se puede definir como el concepto que establece la existencia de muchos antecedentes y factores culturales, que son importantes para las organizaciones y también que las personas, a pesar de sus diferentes antecedentes, pueden coexistir y prosperar en una organización... (p. 208)

El contexto de la globalización y de la sociedad de la información, ha venido contribuyendo al acercamiento de las múltiples culturas existentes en el mundo y que en épocas anteriores su principal limitación era la distancia, en este momento se está propiciando la coexistencia o el dialogismo entre lo local y lo global, lo que algunos autores han denominado la *glocalización*, a semejanza de una continuidad no lineal sino con rupturas cíclicas en lo concerniente al nuevo orden mundial. Y es aquí donde la cultura organizacional, como referencia clave del actuar cotidiano, así como en la gestión de la gerencia dentro de los términos de su plan estratégico se convierte en el eje recursivo para el cumplimiento de su misión. Ahora bien dentro del contexto emergente, signado, tal como ya se dijo, por el fenómeno globalizador, la gestión de la *diversidad cultural* o del *pluriculturalismo*, pasa a ser un factor de primer orden en lo concerniente a la cultura organizacional, implicando esto, todo un replanteo de su discurso dentro de esta corriente de la diversidad cultural organizacional.

De esta manera, se examina acerca de algunos conceptos básicos acerca de la cultura, tomando en ese sentido su interpretación por algunas personas (Márquez: 1997), según la cual *cultura* es representarse en una red de significados, en el cual las personas interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.

Este concepto hace peso entre las diversas disciplinas, entre ellas la de la antropología, sumiéndose así en un concepto transdisciplinario, donde convergen según el criterio de la *mencionada investigadora*:

- *los antropólogos*, con su perspectiva interpretativa – fenomenológica refutadores de la simplificación, con una herramienta que se ha ido adecuando cada día más a los fuertes cambios del contexto informacional y por otra parte
- *Los llamados gerenciólogos*, con su visión orientada al conocimiento experiencial con fuerte énfasis en la práctica y un gran arraigo positivista dando pie a una óptica integrada de esas dos posturas.

En este sentido se consideran las diversas concepciones que van involucrar el estudio en la cultura y las organizaciones; que van desde:

- La concepción que la cultura es una variable externa que se transmite a la organización de sus integrantes.
- Otra, pudiera ser la que toma en cuenta esencialmente los valores compartidos, significados y normas en el contexto organizacional. (Es una concepción eminentemente sustentada en la racionalidad instrumental).
- Finalmente otra óptica, al respecto, que considera tanto los aspectos formales como los informales de la organización, establecido con carácter de estructuras socialmente construidas.

Se considera que esta corriente, tiene en sus elementos constitutivos a la cultura, observada como un fenómeno, a la cual se le añade el pluriculturalismo o los múltiples paradigmas que convergen en el fenómeno cultural.

En este sentido identificamos el carácter interpretativo de la antropología como disciplina base para este fenómeno de la cultura. Igualmente que representa el aporte disciplinario que ha venido dando con el involucramiento paulatino del pensamiento administrativo dentro del contexto correspondiente al paradigma emergente, dando paso al estudio de las verídicas, reales y existentes múltiples relaciones provenientes de las interacciones de los híper complejos integrantes de las Organizaciones.

Se asume desde esta perspectiva el carácter simplificador de quienes se han dedicado a estudiar a los fenómenos de la gerencia, que Márquez (Ob. Cit), ha definido como gerenciólogos:

...La manera como los gerenciólogos, entienden la cultura, se basa permanentemente en la aplicación de cuestionarios, ignorando que éstos son a su vez construcciones culturales y reflejan más la cultura del investigador que la de los miembros de la organización. En un país como Venezuela, por ejemplo, no es difícil observar que las personas se reúnen para contestar los cuestionarios en grupo, lo llenan de prisa *a última hora*, mienten porque *quien sabe qué dirán después los investigadores*, etc... (p. 49).

Esto forma parte del sistema de valores, característico en Venezuela y que en gran medida se fundamenta en un paradigma que responde a una óptica metodológica hipotético–deductivo, al cual se le agrega un componente cultural específico como en este caso.

Es importante al iniciar el análisis correspondiente a esta corriente del pensamiento administrativo considerar de donde proviene este enfoque en este sentido nos remontaremos a lo etimológico, a la procedencia del término Cultura.

De acuerdo a Malavé (1997), viene de los términos *cultus* (cultivado) y *ura* (acción) y se traduce como cultivo, agricultura, instrucción, tiene vinculación con *colere* (cultivo, morar) y *colonus* (colono, granjero, campesino), este mismo autor mencionado, refiere que para diferentes autores el término cultura, parte de una idea alemana: se refiere a obras de arte, sistemas religiosos o filosóficos; en los cuales se expresa un pueblo y sus peculiaridades.

Por una parte se vinculan los conceptos de civilización y cultura, dándole al primero los aspectos relativos a los asuntos materiales de la existencia humana, incluidos los hechos de carácter, político, económico y social y al segundo la *dignidad* de las preocupaciones espirituales.

Según Malavé (1997), en pleno siglo XX, pensadores alemanes y de otras partes incluían únicamente valores, ideales y principios normativos, en el concepto de *cultura*. Este concepto se aproxima a la actual concepción de la cultura.

En el marco de esta corriente, la amplia gama conceptual relativa a la cultura, al igual que en las corrientes precedentes y en las que continúan, sus enunciados y conceptos se entrelazan mutuamente, dado el carácter complementario existente entre ellas.

1.4.5.- Nuevos Entornos Organizacionales

Así como en las corrientes precedentes, en la presente la conformación conceptual va haciéndose evidente en el desarrollo de la misma, alimentándose de diversas fuentes de enunciados que le han dado la connotación actual.

Se parte de Stoner (1996:292), quien hace referencia del origen etimológico del término *Estrategia*, que viene del griego *Strategeia* que significa *el arte o la ciencia de ser general* haciendo la siguiente acotación:

...Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar, retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia era algo más que lidiar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuando no, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Los buenos generales no sólo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues, ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción. En conjunto estos dos conceptos constituyen la base del plan estratégico *general...* (p. 292)

Esto pues nos pone en cuenta del precedente al actual movimiento de Estrategia Competitiva, donde se nos lleva al ámbito militar donde convergen múltiples elementos que hay que considerar para llevar a cabo, cualquier empresa.

Igualmente se remite al concepto tradicional de *Estrategia Competitiva* que señala Porter (1982):

...Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos... La estrategia es una combinación de los fines (metas) por los cuales se están reforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos... (p. 16-17)

En este sentido, este primer concepto, centra o enfoca su atención hacia el interior de la organización, considerando al sujeto separado de su contexto, pese ser el lugar donde se desarrollan sus interacciones, las cuales genera, crea, dando lugar a un fenómeno social, vivo.

Por ello, antes de entrar a una lectura general de los nuevos conceptos, se hace un breve recuento relativo a planificación estratégica, y tomando en cuenta lo reseñado por Robert Boxwell (1995: 2-3) quien señala que esta herramienta gerencial tomó auge en la década de los años sesenta, alcanzando su apogeo en la década de los años setenta.

En esta última década la comenzaron a denominar planificación a largo plazo.

Gran parte de sus componentes provenían de modelos de simulación estadísticos y matemáticos, que fueron diseñados por la Oficina de Servicios Estratégicos durante la Segunda Guerra Mundial y en los siguientes años, iban orientados a determinar qué efectos se generarían de unos supuestos. Como soporte de esto estuvieron los aportes de Alfred Sloan con su obra *Mis años con General Motors* y de Alfred Chandler con *Estrategia y Cultura*. Por su parte, a finales de la década de los años setenta, Dan Schandel y Charles Hofer,

crearon el concepto de *Administración Estratégica*, el cual permitía a los gerentes, *comprender e interpretar* su entorno, para ir a la acción.

Pese a su reconocida utilidad, esta herramienta comenzó a reflejar una serie de desventajas tal como se le concebía: un plan complejo y meticulosamente forjado, basado en detalladas previsiones y mercados específicos; que se tornaba en burocrática y poco versátil, anticipándose a ella las situaciones y los escenarios, lo cual daba al traste con lo planificado, dado los dinámicos en que comenzaron a convertirse los entornos en todos sus aspectos a nivel mundial, teniendo fuerte peso en ello, el avance de la ciencia y la tecnología, entre otros factores.

No obstante, algunas firmas consultoras, afinaron algunas de estas herramientas de planificación estratégica entre ellas las del Boston Consulting Group con su matriz *crecimiento/participación* y de la Firma Mckinsey con la matriz de *tres por tres posiciones* respectivamente; Ambas herramientas permitían a los directivos analizar aspectos relacionados con cartera de empresas bajo propiedad común, determinando el flujo óptimo de recursos entre ellas, así como el análisis para determinar su posición competitiva ante el resto de su Sector.

A finales de la década de los setenta, Michael Porter, presenta su Obra *Estrategia Competitiva*, haciendo un análisis del sector industrial y como sus empresas competían entre sí.

Para efectos de estudiar la corriente administrativa que trata precisamente de la estrategia y la acción nos enfocaremos hacia el análisis de los planteamientos de Michael Porter en su teorización acerca de la estrategia competitiva.

Para esto, Porter toma como *sujeto* a la empresa y como *objeto* la competitividad generada en el sector industrial.

Asume la personificación de las organizaciones como elementos vivos que se afianzan en lo que él ha llamado el *abuelo de los conceptos* para explicar las fases de la evolución industrial o de un producto: introducción (nacimiento), crecimiento, madurez y declive (envejecimiento, inclusive su muerte).

Partiendo de éste, comienza a establecer aspectos clave que influían o afectaban a la organización ante los competidores que él denominó *las cinco fuerzas* y que un análisis en base a las mismas de un sector industrial en relación a sus características y la posición de la empresa en él, determinaba su estrategia y acción.

Igualmente el análisis del competidor, también proporciona información clave que debidamente comprendida e interpretada, da motivo para actuar ante él de manera competitiva, esto referido a una estructura de *creencias-metas-capacidades-supuestos*, entre otros aspectos, (Boxwell, Ob. cit.: 9).

Es así entonces que se desarrolla todo un esquema de símbolos, lenguaje; discurso, que dan pie a múltiples significados alrededor de las actuaciones de las organizaciones dentro del discurso de la competitividad, que al igual de las corrientes del pensamiento administrativo, que se han venido analizando, forman parte de ese nuevo contexto. Donde no solo se considera lo cuantitativo, sino también lo semiótico, o el significado que se desprende de una serie de señales que se derivan del mercado.

Es así que se enuncia el trasfondo del concepto de estrategia competitiva de acuerdo a la óptica de Porter (Ob. Cit).

...La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto *fuerzas sociales* como económicas, el aspecto clave del entorno es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles... (p. 23)

Se observan las múltiples aristas que Porter asocia a la competitividad, se ve entonces que considera desde la estructura misma del respectivo sector industrial, éste va a dictar desde las reglas del juego competitivo, hasta los aspectos que van vinculados con la gente y la sociedad, éstos son los problemas sociales, económicos, políticos, de salud, culturales y educativos que son inherentes a la comunidad humana.

Igualmente hay que considerar los esfuerzos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), buscando sistematizar los diversos enfoques del fenómeno de la competitividad, y expresarlos en un enfoque integrador denominado *competitividad estructural*. Este enfoque (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer; 1999); lleva los siguientes elementos:

...Énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico; una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas... y capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y por último, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación... (p. 69)

Este concepto representa una incorporación de factores que en los enunciados preliminares de competitividad no aparecían, por cuanto como ya hemos visto, Porter como autor representativo de esta corriente enfatizaba en la estructura de los competidores y hablaba de la importancia de otros elementos pero reducidos por lo mencionado.

Igualmente, habría que añadir también dentro de esta creciente configuración conceptual el concepto de *competitividad sistémica* el cual se estructura en cuatro niveles (Esser: 1996):

- ...a) Metanivel: ...El desarrollo de la competitividad sistémica requiere la formación de estructuras sociales, ciertos valores, un paradigma de la organización política, económica y jurídica, así como una capacidad política y estrategia bien desarrollada de los actores...
- b) Macronivel: ...Se trata de asegurar el equilibrio interno y externo de la economía y en ambos casos de la formación de estructuras. En el primer caso, se trata de reducir el gasto de consumo, p. ej., eliminando los privilegios de ciertos grupos y revisando el tamaño del Estado; en el segundo, se trata de evitar o reducir, en lo posible, los elevados déficits continuos en la cuenta corriente que, por regla general, indican un sesgo antiexportador de la política macroeconómica. Sin embargo la competitividad Industrial sostenida no se genera solamente mediante la estabilización de las condiciones

macroeconómicas y la creación de las estructuras de incentivos correspondientes. Estas son condiciones necesarias pero no suficientes para la constitución exitosa de empresas internacionalmente competitivas.

c) Mesonivel: Las nuevas teorías de competitividad coinciden en un aspecto, pues destacan la importancia de los factores en el entorno empresarial para el desarrollo de una competitividad duradera. El debate económico liberal sobre el ajuste estructural de la década de los Ochenta descuidó los factores del mesonivel, sobre todo las políticas de educación, investigación y tecnológica orientadas a la innovación, así como la coordinación y las nuevas formas de división del trabajo entre las empresas, organizaciones intermedias y el Estado, en otras palabras, la organización y el control social en el mesonivel...

d) Micronivel; respecto de los factores internos de la empresa, la sociología industrial encontró que las empresas buscan adaptarse a nuevos retos competitivos aplicando nuevos conceptos de producción... sólo las empresas que se benefician de procesos de aprendizaje colectivo pueden resistir en la competencia globalizada... (p. 17-18)

Como se puede observar, a casi dos décadas de la publicación de la obra *Estrategia competitiva*, hay una serie de elementos que se han ido agregando al término competitividad, dándole un sentido y un significado más amplio en cuanto a los factores que propician una organización de ese nivel a un sector Industrial determinado.

Establece esa unidad entre ese sujeto colectivo conformado ya sea por una organización en particular o por el sector al cual pertenezca dentro de su contexto donde se van creando o recreando situaciones, producto de una construcción social, por parte de unos actores vivos y reales dando lugar al fenómeno de la competitividad.

Al igual que las corrientes precedentes, la de los *nuevos entornos organizacionales*, en los últimos treinta años ha conformado su práctica discursiva con términos que ha venido integrando acorde con las transformaciones evidenciadas en el contexto emergente y que le atañen como enfoque teórico de la administración y que se abre paso a través de la corriente de la globalización que se analiza a continuación.

1.4.6.- La Administración en la Globalización

Las diferentes perspectivas precedentes, de una u otra forma, como enfoques teóricos o corrientes del pensamiento administrativo se involucran *per se*, con el enunciado del fenómeno de la *globalización*, que a su vez participa en la configuración conceptual de los mismos.

Ahora bien, en los últimos años, la globalización ha sido un término bastante común cuyo uso se ha generalizado, dando pie a diversas interpretaciones a este concepto.

En este sentido, diferenciamos algunas conceptualizaciones que identifican a éste fenómeno.

Al respecto Yip (1993) establece las siguientes consideraciones:

...Empleamos el término *mundial* como una designación neutral. *Internacional* se aplicará a cualquier cosa que tenga que ver con negocios fuera del país de origen. *Multilocal* y *global* se referirían a tipos

de estrategias mundiales... Dicho en pocas palabras, una estrategia multilocal trata la competencia en cada país o región aisladamente, mientras que la Global enfoca a los países y las regiones conjuntamente en forma integrada. *Multilocal* es preferible a *multinacional*, porque el segundo término ha venido a asociarse a cierto tipo de compañías... (p. 13)

Tal como se observa, se intenta simplificar el significado de tal término, siendo en verdad de naturaleza bastante compleja. La complejidad del mismo envuelve muchas aristas, que no pueden limitarse a una diferenciación conceptual, pues abarca lo social, lo económico, lo contextual, lo humano, lo ideológico, entre otros aspectos.

Ahora bien, su origen se interpreta desde diferentes ópticas, que siempre van orientadas a tono con la racionalidad predominante en el respectivo contexto. De esta manera Theotonio Dos Santos (1998) expresa:

... El enfoque del Sistema Mundo, busca analizar la formación y la evolución del modo capitalista de producción como un sistema de relaciones económicas-sociales, políticas y culturales que nace a finales de la Edad Media europea y que evoluciona en dirección a convertirse en un sistema planetario y confundirse con la economía mundial... (p. 130)

Esta conceptualización se acerca a la concepción de globalización, que la va a considerar como un reforzamiento del capitalismo a través de su adecuación al sistema económico digitalizado.

Aquí entra en juego una serie de conceptos que paulatinamente se abordan en el extenso del presente trabajo de investigación, pero que sin embargo permite acotar la concepción acerca del *dominio* y *control* que representa la globalización.

Peter Waterman (1998:168), en un análisis crítico a Castells M. (Ob. Cit), lo interpreta en sus planteamientos con una clara vinculación con la transición paulatina hacia una sociedad informacional con sus conceptos acerca del espacio y del tiempo que reduce a las relaciones sociales, económicas y políticas presentes en el nuevo contexto, al concepto vacío y abstracto de los flujos comunicacionales, donde éstos se conforman en base al circuito de señales electrónicas, que equivaldría al espacio físico (ciudad o región), definiendo lugares clave, tales como los medio de producción describieron las áreas económicas en un momento determinado.

Otro aspecto importante en ésta concepción va referida a la conformación de ejes y nodos: equivalentes a las ciudades-centro de las actividades productivas, de dominio y control y los diversos actores que se conectan a ella, y sin poder obviar otro aspecto: *el poder presente en la red*, fieles a sus propósitos e intereses, ahora adecuando sus tramas en formato digital.

Por último, el tiempo que se asume como tiempo real, con su efecto en lo instantáneo, simultáneo y continuo en las comunicaciones con sus efectos inmediatos.

Castell (2000), nos precisa acerca del papel de la red en este nuevo contexto:

... Las redes son instrumentos apropiados para una economía capitalista basada en la innovación, la *globalización*, y la concentración descentralizada; para el trabajo, los trabajadores y las empresas basadas en la flexibilidad y la adaptabilidad; para una cultura de desconstrucción y reconstrucción perpetuas; para una constitución política encauzada al procesamiento instantáneo de *nuevos valores y ánimos públicos*; y para una organización social dirigida a la supresión del espacio y la eliminación del tiempo... (p. 507)

Se asoma en esta cita, la inherencia y conexidad entre los términos *red* y *globalización*, sobre todo si asumimos la manera, el modo y la tendencia de globalizar por parte de los involucrados en ese proceso, es lo que afirmamos cuando tratamos lo referente a la corriente de gestión, afianzada en la competitividad, específicamente la sistémica.

En esta primera parte en relación a orígenes de postulados, énfasis, supuestos y principios del enfoque administrativo concerniente a la globalización, es importante realizar un recuento de la genealogía de la misma, existiendo diversas versiones, esta texto se afianzó en la siguiente aproximación realizada por Angelone y Caveglio (2000:10-30) de la Universidad Nacional del Rosario, Argentina, en la cual dichos autores presentaron los diversos manejos del término globalización, cronológicamente, así como sus enunciados respectivos:

- Aproximadamente en 1773, el historiador francés Raynal, hacía referencia al descubrimiento del Nuevo Mundo, así como el uso del Cabo de Buena Esperanza como un acontecimiento que marcaba una época para las diversas naciones desde el punto de vista comercial, industrial, cultural y político.
- Posteriormente para 1776, Adam Smith hace referencia a dichos puntos geográficos como descubrimientos trascendentales para la humanidad, resaltando el inicio de la más inmediata comunicación entre sitios lejanos, propiciando la satisfacción de las necesidades, así como la actividad económica a través de la interacción.
- En 1848, Karl Marx y Friedrich Engels, resaltan el desplazamiento de unas industrias por otras, así como el incremento del uso de recursos provenientes de otras latitudes (materia prima), así como el destino de los productos elaborados lejos de su lugar de fabricación, concretándose el intercambio universal, así como la interdependencia entre las naciones. Enfatizaban la adopción del *modo burgués de producción* como requisito para sobrevivir, al igual que la forma en que la producción intelectual se hacía o convertía en patrimonio común del universo.
- En 1871, Alberdi también comentaba acerca del fenómeno que percibía, observando el modo de hacer comercio que emergía, sustentándolos en el avance de la ciencia, sus nuevos modos de producción: nuevas maquinarias y tecnología, entre otros. Además de la ayuda de la Religión en procura de la unidad del género humano.

Esta relación, por parte de Angelone y Caveglio (Ob. Cit.), permite entrar en la concepción de la globalización que se tendrá a partir del siglo XX, tomando en cuenta sus apreciaciones en este sentido. De esta forma dichos autores enuncian de manera general cada uno de los conceptos que identifican al término globalización desde diferentes ópticas:

- *Imperialismo*: es un término proveniente del latín *imperium*: acción de dominar, tiene connotación política y orientación marxista, donde resaltan:
 - El efecto del monopolio capitalista.

- La emergencia del capital financiero.
- El requerimiento permanente de nuevos nichos de mercados.
- La búsqueda de mano de obra barata en los países periféricos.
- La acumulación de capital a nivel global.

Todos estos aspectos involucran factores sociales, culturales, económicos y militares que se someten a los intereses políticos del Estado considerado desde ésta óptica, como *Imperialista*.

- *Economía-mundo:*

Este término que data de la década de los años setenta, parte del supuesto de un espacio geográfico, con dos centros donde uno es el *dominante o central* y el otro, el *dominado o periférico*, se aparta de la óptica marxista al afirmar la existencia de la *economía-mundo* en el mundo precapitalista inclusive.

- *Dependencia:*

Este enfoque parte en los años setenta de la Sociología Crítica Latinoamericana, se resume como una relación de interdependencia entre dos o más economías, a su vez éstas con el sistema de Comercio Mundial, y se concreta cuando el que tiene el *rol dominante*, tiene la capacidad de desarrollarse y trascender, al contrario que los *dominados*, que únicamente pueden hacerlo si el primero se lo permite.

- *Interdependencia compleja:*

Concepto aparecido en los años setenta desde los Estados Unidos de Norteamérica, se refiere a los canales múltiples que conectan las sociedades, reflejados en los nexos informales y formales intragobierno, organismos no gubernamentales y organizaciones transnacionales, lo orientan específicamente hacia las naciones centrales, considerando el factor militar como esencial para las relaciones con naciones no integrantes de su grupo.

- *Aldea Global:*

Concepción que emerge a partir de la década de los años setenta, coincide con lo que Angelone y Caveglio (Op. Cit.), han llamado Globalización socio-cultural; se hace énfasis en la información y comunicación como clave esencial, en la interconectividad creciente mundial sustentada en los medios electrónicos, habla igualmente en el dialogismo entre la cultura occidental y la oriental, desecha la reducción de una cultura por otra.

Independientemente de Angelone y Caveglio (Ob. Cit), quienes describen a McLuhan como un pregonero de una civilización o cultura mundial, más que oriental u occidental, se considera que tienen afinidad y similitud con lo que plantea Castells en su concepción de la Sociedad Red y de los alcances de la misma. No obstante estos autores (Angelone y Coveglia) también convergen en el intento unilateral de la reducción de los otros actores-naciones, a través de la Imposición de su cultura:

... En estrecha relación con la Revolución científico-tecnológica que opera mediante el manejo de los flujos del conocimiento y la información, se produce uno de los fenómenos esenciales de la globalización socio-cultural: la aceleración de los flujos comunicacionales que trae aparejada la imposición mundial de imágenes, valores, patrones de consumo, y la circulación de bienes culturales que expresan al imaginario colectivo del norteamericano medio.

Se trataría de una imposición unilateral de los valores y modos de vida falsamente considerados occidentales – sólo que Occidente pudiera reducirse a los Estados Unidos- que nada tiene que ver con la interpenetración Este-Oeste de la que hablaba McLuhan

Al respecto, podríamos suscribir la distinción efectuada por Mario Casalla, entre *planetarización* y *globalización*. La primera supone una *universalidad situada* (*propia de una cultura que asumiendo dialógicamente sus diferencias es capaz de participar creativamente en un diálogo planetario y (...)*)

auténticamente universal). La globalización, en cambio, supone una *universalidad abstracta (producto de un particular que se autoerige en “universal” y desde allí se “globaliza”)*... (p.20)

De este modo, se complejiza la concepción de globalización, un término que se enuncia de manera muy simple, muy sencilla, desde una óptica netamente instrumentalizada, sin entrar en la trascendencia de este fenómeno en todos los órdenes de la civilización mundial, que de una u otra forma se sumerge en este hecho, sin otra opción que involucrarse.

Hay otras concepciones que se vinculaban, pero no necesariamente son sinónimos de globalización, y que de acuerdo a Angelone y Coveglia (Ob. Cit: 22) se tiene entre ellos el término *regionalismo abierto*, propuesto por el gobierno japonés a finales de la década de los años setenta, está alejado del modelo de integración regional europeo que según los mencionados autores: “...supone una adecuación pasiva, caracterizada por la apertura unilateral al comercio y la inversión; aunque ello excluya, en principio, la apertura preferencial entre las naciones de la misma región...”

Este término fue adoptado por la CEPAL a mediados de la década de los años noventa. Sin embargo la crítica a este enfoque es que, tomando como referencia el modelo de integración europea, no protege a sus miembros de los aspectos negativos generados en el proceso globalizador, lo cual a criterio de diversos autores, es ocasionado precisamente por el carácter altamente dependiente de estos países, que actúan en función de las directrices hacia la economía mundial, dada su imposibilidad de: ser competitivos por cuenta propia, la generación de tecnología de punta, acceso directo a los centros económicos e industriales entre otros factores.

El requerimiento de apertura de mercado es una exigencia *sine quan non* por parte de los organismos multilaterales para cualquier solicitud financiera por parte de los países que estén en esta situación, estableciendo así una condición de país endeudado y abierto al mercado mundial sin ninguna protección al propio, ocasionando graves problemas que entran de manera contundente su inserción a la globalización en términos adecuados.

En esta diversidad de ópticas en relación al fenómeno de la globalización, se enfrenta una realidad dura que pareciera orientar hacia dos opciones: o se abraza la lucha antiglobalización o hay que convertirse en sus predicadores más enérgicos.

Independientemente de sus efectos, la globalización es una realidad, es concreta, los países no pueden aislarse sin tomar en cuenta su posibilidad de insertarse, indiferentemente de su rol que desempeñará en ese mercado, algunos pueblos del planeta han sido dejados atrás por este proceso, otros de orientación ideológica no capitalista han adoptado sus estrategias.

En este sentido se enuncia cómo concibe la globalización el autor Kenichi Ohmae (1992), denominada por él, *economía entrelazada*:

... Cuando los gobiernos se niegan a comprender que su papel ha dejado de ser el de proteger a su población y su base de recursos naturales de las amenazas del exterior y ahora consiste en asegurar que su población cuente con la gama más amplia de opciones entre los mejores y más baratos productos y servicios del mundo, es decir, cuando se aferran a pensar y actuar como lo hacían las castas dirigentes mercantilistas y crispantes de hace varios siglos, los gobiernos desalientan las inversiones y empobrecen a sus pueblos.

Pero lo peor es que al aislar a sus poblaciones de la economía mundial que está a punto de emerger, de hecho también las sumen en un espiral descendente de esperanzas frustradas y de estancamiento industrial.

Por ver hacia el exterior con una suspicacia casi paranoica, con el temor de que los explotadores lleguen a succionarles cuanto valor poseen, los gobiernos hacen caso omiso de las necesidades de sus pueblos y destruyen el valor, que como capital humano, esas mismas personas representan. Tanto en el campo político como en el económico, los acontecimientos más recientes, en Europa Oriental, han demostrado que los pueblos –como consumidores y ciudadanos- ya no toleran ese papel anticuado del gobierno.

... Está surgiendo un imperio más grande que un continente – *la Economía Entrelazada*- de la Tríada (Estados Unidos, Europa y Japón, a la que se han unido las economías más agresivas del mundo como son las de Taiwan, Hong Kong y Singapur...

... Se trata de un emporio tan poderoso que ya ha absorbido la mayoría de los consumidores y de las corporaciones, ha logrado la casi virtual desaparición de las fronteras nacionales, tradicionales y ha reducido a los burócratas, los políticos y los militares al Estado de de industrias en vía de extinción...
(p. x-xi)

Quizás esto afianza lo que habíamos enunciado con anterioridad a la cita de Ohmae.

Es una expresión que llama a la reflexión en cuanto a lo recurrente y necesario de la inserción en este nuevo contexto, donde las diferentes naciones tienen que afrontar la diversidad ideológica, económica, social, tecnológica, política, cultural, entre otras.

Este autor no oculta de dónde parte el fenómeno, al igual que otros autores, en su momento también lo han mencionado, tampoco el carácter excluyente del mismo cuando expresa:

... Es un hecho que la Economía Entrelazada va a crecer con mayor rapidez durante la década de los 90 y principios del siglo XXI.

Con toda seguridad, va a incluir la mayor parte de los países de Europa Oriental, la mayor parte de las economías asiáticas recién industrializadas, y algunos países de América Latina, si adoptan políticas de Economía Entrelazada... (p. xi)

Esta aseveración de Ohmae cuando enfatiza la inclusión de los países mencionados, revela el carácter interdependiente complejo ya mencionado con anterioridad, con una dosis de orientación dependentista de la adopción de las normas creadas por la Tríada.

Esta invitación, la han ido tomando los diversos países en pro de su participación en la economía mundial (entrelazada).

Por ello mismo, cada día las diversas normas o estándares, devienen del convenio entre los diferentes países y principalmente los industrializados, dando pie a la participación de otros países que se han venido incorporando a estas redes mundiales.

Para ir concluyendo esta parte del presente trabajo de investigación referida a la configuración conceptual referida a la globalización, es importante acotar que ese sistema (fenómeno) económico-político-social y cultural que han denominado globalización, se ha venido arraigando de manera más profunda aún en los últimos años, sobre todo estimulado por el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, dando pie a la llamada sociedad red, en la cual inequívocamente y como ya se ha dicho están conectadas organizaciones, estados y personas con posturas completamente distintas, caso contrario implicaría su aislamiento y exclusión.

Como se puede ver las corrientes o temáticas administrativas en estudio, tienen diversos postulados básicos, que a su vez se implican con los de otras teorías que las subyacen, dentro del contexto en estudio respectivo y de esta manera se va conformando y enriqueciendo el marco teórico de la administración con la transversalidad teórica presente entre sus enunciados.

Así como el origen de los postulados, tiene relevancia en su comprensión e interpretación, igualmente el énfasis puesto en los mismos, facilita este proceso y de esta manera se continúa el análisis pasando seguidamente al siguiente parámetro referente al sujeto organizacional.

Al respecto Stoner (Ob. Cit), ha planteado que todas estas corrientes teóricas se aplican o aplicarán en el marco de una permanente dinámica, adecuaciones y reflexiones profundas en relación a la administración y la organización en las presentes y en las próximas décadas, tal como se cita textualmente:

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de las organizaciones se acelera notablemente. Estas tendencias indican el actual momento de la intensidad de las organizaciones y la administración. (p. 53)

Este criterio ha caracterizado el pensamiento administrativo en los últimos años. Esas diversas posiciones, consecuencia de las rupturas epistemológicas en el marco teórico de la administración con lo planteado por Thomas Kuhn en relación a los cambios de paradigmas (1975):

En el desarrollo de una ciencia natural, cuando un individuo o grupo produce por primera vez, una síntesis capaz de atraer a la mayoría de los profesionales de la generación siguiente, las escuelas más antiguas desaparecen gradualmente –*Su desaparición se debe, en parte a la conversión de sus miembros al nuevo paradigma*–. Pero hay siempre hombres que se aferran a alguna de las viejas opiniones y simplemente, se les excluye de la profesión que, a partir de entonces, pasa por alto sus trabajos. El nuevo paradigma implica una definición nueva y más rígida del campo. Quienes no deseen o no sean capaces de ajustar su trabajo a ella deberán continuar en aislamiento o unirse a algún otro grupo. (p. 45)

Lo que ha ido ocurriendo sencillamente son desplazamientos de paradigmas, el autor de este capítulo, se atrevería a decir que hay una coexistencia de esquemas paradigmáticos diferentes mientras ocurren esos cambios, además tal como lo han venido haciendo diferentes autores lo global y lo local perfectamente y dialécticamente se complementan, deviniendo lo el término *glocalización* (Burgazzi,1997), que responde a esa dualidad paradigmática.

1.5. Otros enfoques vinculantes

Aunque específicamente, esta parte del capítulo 1 de este libro tiene como objeto mostrar las corrientes o temáticas administrativas agrupadas en el *enfoque del compromiso dinámico*, no obvia otras corrientes de corte transdisciplinario y que están presentes en su trasfondo, tanto en su práctica discursiva, como en su práctica social, se hace necesario resaltar la vinculación entre la teoría administrativa con algunas de dichas producciones teóricas, entre ellas *el pensamiento complejo* de *Edgar Morin* (1990) y los referidos a la versión del *enfoque organizacional cibernético* propuesto por *Stafford Beer* (1987) sin obviar lo concerniente a la *tecnología de la información* (Andreu ,R.;1996,1997) presente en el contexto investigado. Aunque no son el referente teórico principal, se consideraron dada la pertinencia de cada una de las mismas, por ello en los párrafos inmediatos se darán una breve argumentación de sus vinculaciones con el objeto de estudio investigado.

1.5.1. La administración desde la perspectiva del pensamiento complejo

El alcance del pensamiento administrativo es tal que el autor Serieyx (1994), lo interpreta desde la óptica del *pensamiento complejo* de Edgar Morín (Ob. Cit.) quien predica un conocimiento global y transdisciplinario, que lleva a la permeabilidad entre las diversas ciencias. Igualmente pregona la sociabilidad entre el objeto y el sujeto en toda situación, que a pesar de estas posiciones diferentes, sin embargo, los une dicha situación, se tiene entonces entre otros: empleados y empleadores, proveedores y clientes, materia prima y proceso.

A criterio de Serieyx (Ob. Cit.: 274-276), los postulados de Morín, sirven de fundamento para lo anterior al exponer su visión compleja del mundo y donde no se excluyen los diversos factores que conllevan a la generación del conocimiento:

Se necesita un pensamiento que reúna lo que está desglosado y compartido, que respete el todo diverso, reconociendo el uno, que intente discernir las interdependencias:

- Un pensamiento radical (Que va a la raíz de los problemas)
- Un pensamiento Multidimensional
- Un pensamiento Organizador y sistémico
- Un pensamiento ecologizado, que en vez de aislar el objeto estudiado, lo considere en y por su relación auto eco organizadora con su entorno cultural, social, económico, político, natural;
- Un pensamiento que conciba la ecología de la acción y sea capaz de una estrategia que permita modificar, anular, incluso la acción emprendida;
- Un pensamiento que reconozca que está inconcluso y negocie con la incertidumbre, especialmente en la acción, pues solo hay acción en lo incierto.

Este orden de cosas es lo que pudiera legitimar un discurso en un contexto actual donde su fundamento teórico realmente lleve a cabo la interpretación y comprensión de los requerimientos del ser humano.

Lo difícil de todo esto, es que hay que afrontar lo que se tiene, en la realidad, que es un océano de contradicciones, en ese sentido Morín (Ob. Cit.:87) plantea algunas categorías conceptuales o herramientas que se pueden utilizar para entrar en el mundo de la complejidad, entre ellas propone contraponer al

paradigma de exclusión por uno de inclusión que permita asociar o conjugar, llevando de esa manera a la obtención de una visión compleja para un mundo de igual naturaleza.

Dicho pensador exhorta a concientizarse en lo necesario de ubicarse en el pensamiento complejo, considera que es la mejor forma de civilizar el conocimiento, él crítica al racionalismo por cuanto encierra a lo real en un sistema de ideas coherentes, pero parciales y unilaterales, ignorando que una parte de lo real es irracionalizable, y que la racionalidad tendrá por fin el diálogo con lo irracionalizable. Igualmente tal como lo ha ido planteando en sus diversas obras, enfatiza en la necesidad de sensibilizar a las enormes carencias del pensamiento y que un pensamiento mutilante va a conducir a acciones igualmente mutilantes. De igual forma “detecta” la patología contemporánea del pensamiento, que no es más que la *hiper-simplificación* que abstrae lo complejo de lo real, lo ideal se impone a lo que es real. Se instala así el doctrinarismo y el dogmatismo. En párrafos posteriores se tratarán de manera más detallada algunos aspectos relacionados entre los principios de la visión compleja con la gestión de las organizaciones y la manera como el pensamiento complejo se “inserta” en la discursividad del pensamiento administrativo, como se interpretan los enunciados morinianos en una estrategia Gerencial, como se van transfiriendo para la interpretación de las prácticas gerenciales, operacionalizándolas o instrumentalizándolas desde esta concepción o en otras palabras hay una incorporación a su planteamiento del discurso de la *complejidad*, intentando incorporarla en su estructura cognoscitiva, para interpretar el resultado de la relación entre el sujeto y el conjunto de fenómenos implícitos en la realidad del objeto de conocimiento en el ámbito de las ciencias administrativas.

Lo planteado en el párrafo precedente se operacionaliza (dentro de la concepción del *pensamiento complejo*) bajo un esquema que Serieyx (Ob. Cit.: 284) presenta como los principios operadores, para la *compleja* conducción de las organizaciones, que se enumeran a continuación:

a. El progreso por medio de la coevolución creadora. Implica que el progreso se logra a través del intercambio con el exterior, se nutre del entorno y lo nutren a su vez.

Esto se puede ir observando en las organizaciones a través de las siguientes prácticas gerenciales:

- Uso del benchmarking
- Alianzas estratégicas con otras empresas.

Todo ello deberá conducir hacia un pensamiento multidireccional en el cual se unan competidores para aliarse en aras del provecho mutuo de experiencias y conocimiento.

b. El progreso por medio de las contraposiciones: Unir antes que separar, redundará en una unidad que pese a contener el orden y desorden, considera todos los criterios posibles para una gestión gerencial que absorba la variedad generada en su momento en el sistema.

c. El crecimiento de la Organización tomando en cuenta la recursividad. En la dinámica de su proceso organizacional la empresa se produce a sí misma. Ahora bien, esto radica en cómo se conduce dicho proceso para que la organización se reproduzca o se potencie cada vez más.

d. La respuesta Compleja: Frente a la complejidad, las organizaciones deberán reducir sus complicaciones, buscando optimizar esta situación cambiando sus estructuras de funciones a procesos, lo cual se traduce en la horizontalización (downsizing), reforzado además por la integración en red a través de las tecnologías de información y comunicación (tics).

Esta integración también se puede observar con el uso del *just in time* sobre todo con respecto al manejo de existencias (relación proveedor – cliente) y el concepto de optimización en los procesos.

e. El holograma: El plan que servirá de dirección. Si se parte de la concepción del todo, se responderá mejor a los requerimientos del entorno.

Entonces se tienen tres elementos:

- Algo que nos contiene: La empresa
- Algo que nos une: Valores y cultura compartida.
- Algo que nos impulsa: La dirección, el líder.

f. La gestión de la variedad. Los múltiples e infinitos problemas que toda empresa enfrenta, así como los cambios que se dan en su entorno: científicos y tecnológicos, conllevan a una concienciación de gerenciar la variedad con variedad de mayor intensidad, lo que se alcanza, siempre y cuando el gerente tenga una visión compleja.

Esta vinculación del pensamiento complejo con las organizaciones a través de los prenombrados operadores, se sustentan en aspectos que van desde el carácter de complejidad de las organizaciones en las últimas décadas, hasta el concepto del sujeto como elemento inseparable del objeto, ubicándose en un plano referente a la relación sujeto-objeto desde la perspectiva emergente.

En los párrafos precedentes se hace una especie de conjunción entre los diversos principios generales de la complejidad, con las características de las actuales corrientes del pensamiento administrativo y los denominados principios operadores de la gerencia compleja, dando así una visión de cómo en las prácticas gerenciales actuales, recogen una manera de actuar conforme al enfoque complejo y esa transversalidad en el Discurso.

Sin embargo es importante considerar las diversas implicaciones que este modo de pensar trae para las organizaciones (elemento esencial en las diferentes corrientes del pensamiento Administrativo). Por ejemplo el dialogismo permanente presente en esta área de Conocimiento, es signo de la universalidad de esta concepción y una vez ya introducido dentro de esta visión no hay regreso y se inicia una transformación en cadena, que va del individuo a la organización y viceversa.

En este ámbito, se observa cómo se contraponen misiones de las organizaciones con estrategias convergiendo así:

- Normativa y consenso.
- Liderazgo y poder de la gente.
- Globalización y localización.
- Contexto interno y Entorno.

Es importante recalcar en la necesidad de poseer un mayor nivel de variedad de lo que se está gerenciando, cumpliéndose así la prenombrada ley de Ashby. En este sentido se tiene que la variedad es una medida de la complejidad. El individuo o ente directivo debe de enriquecer su saber y práctica en tal medida que pueda equiparar o sobrepasar la variedad que despliega el sistema sobre el cual opera (Individuo, grupo, organización, comunidad, sociedad, y cualquier otro elemento). En esta transferencia de paradigma y conexión de significados es cuando se da la producción de conocimiento, expresada en el discurso.

Esta manera de ver a las organizaciones como componente u objeto en las diversas Teorías Administrativas lleva a un plano más particular que es su necesidad de ser entendidas inclusive desde la perspectiva del

lenguaje, pudiendo ser a través del uso de distintas modalidades entre ellas *la metáfora* (Morgan, G.; 1998), implicando esto un modo de pensar o ver, lo cual va más allá de la simple comprensión.

Se considera que en esa confluencia de significados productos de la interpretación de los emergentes postulados teóricos de la administración, principalmente a través del lenguaje, se ha conformado el discurso sobre lo legitimado en la práctica. En estas circunstancias, la metáfora va a servir de amplificador del lenguaje queriendo llegar mucho más allá de lo que se dice en un momento determinado, logrando en el interlocutor su apreciación desde el sentido del interés que los ha llevado a dialogar.

La metáfora, como lenguaje de la complejidad, en las organizaciones da pie a la innovación, a la creatividad, a la reinención, por cuanto provienen de la subjetividad profunda de quien la enuncia. Se lleva dentro de esa interioridad la acumulación de valores y convicciones que se convierten en controladores de sus comunicaciones y cuando se recurre al isomorfismo, al analogismo, se expresan las convicciones, si se puede decir mejoradas de la percepción del Mundo. Es pues expresión de las rupturas de paradigmas donde se enfatiza esa comunicación sujeto-objeto.

1.5.2. La cibernética y la tecnología de la información: ¿Enfoques enriquecedores para la administración?

Del mismo modo, no se pueden obviar –dentro de este estudio de las teorías administrativas– unos enfoques que si bien provienen de otras disciplinas, han abierto un estadio en el trasfondo de la misma, tal como lo ha hecho el pensamiento complejo. Esto va referido a la cibernética o el *enfoque cibernético* en la gerencia además de considerar igualmente el concerniente al movimiento de la *tecnología de la información*. En esta confluencia de enfoques teóricos, resulta importante el considerar la relación existente entre la metáfora y el lenguaje, y ellos a su vez en el enriquecimiento de su discurso, todos ellos elementos inseparables en la generación de conocimiento. Es precisamente su uso combinado que ha ido permitiendo la integración de corrientes con orígenes tan relativamente disímiles como las que conforman el mencionado *enfoque del compromiso dinámico*.

1.5.2. a. El aporte del enfoque cibernético (Stafford Beer)

Cuando se habla del enfoque cibernético en el campo de la administración, viene referido *al concepto de la ciencia de la organización eficiente* (Beer, 1987: 46). En él es importante considerar los siguientes elementos que conllevan a su uso en las organizaciones:

En el ámbito de diagnóstico, este enfoque permite hacer un análisis estratégico, se sugiere su uso junto con otras prácticas gerenciales ya mencionadas en el presente trabajo.

Para nuestros efectos en relación a esta corriente, tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

- El metasistema deberá convertirse en un sistema proactivo que asegure la generación de variedad capaz de absorber la que originen los diversos sistemas que lo integran.
- Esa regulación de variedad proyectará una imagen adecuada de las diversas áreas de la organización, facilitando su ingreso o aceptación en el mercado donde compiten por el valor que agregan, que traducido en lenguaje cibernético no es más que el potencial que refleja una empresa para absorber variedad.
- Propiciar el desenvolvimiento óptimo de las diferentes funciones de cada sistema con una instrumentalización de los principios básicos del pensamiento complejo: dialogística, recursividad y lo hologramático
- Es esencial el fomento de la cultura de la eficiencia y de la eficacia, para su aplicación o uso. Si se hace un isoformismo con el cuerpo humano, para el desarrollo de una existencia equilibrada por parte de la persona, es necesario que esté en buenas condiciones de salud, es decir esté sana. Igualmente las instituciones deberán estar organizacionalmente sanas, para así poder generar la variedad requerida y absorber la variedad que se origine en las interacciones de sus sistemas.
- Deberá hacer mucho énfasis en las funciones del sistema de servicios. Hay que recordar que se está en la era del servicio, en ella, el usuario deberá tener asistencia y apoyo antes, durante y después del servicio, por lo tanto es de vital importancia para la regulación de la variedad.
- Crear la cultura en la que el papel de los directivos de las organizaciones en los diversos ámbitos sea tal como lo enuncia Mariña (Ob. Cit.:213): “*Detectar la inestabilidad de lo que pretende gerenciar*”.

Quizás ya todo esté dicho en cuanto a los escenarios que esperan los futurólogos para las organizaciones, entre eso está el moderno concepto de la organización: *es un todo, con sus partes y sus interrelaciones y con el mismo todo*, éste quizás ha sido enseñado y aprendido en las Escuelas de Gerencia, así de sencillo y con un simplificado enunciado de que se trata del enfoque sistémico. Aquí hay algo más, en pocas palabras se refiere al concepto de complejidad y éste a su vez arrastra a otros conceptos que conjuntamente servirán para gerenciar las organizaciones del futuro (ya presente). De esta forma se usarán definiciones (aportes) provenientes de la Cibernética, y es cuando, tomando algunos enunciados de Stafford Beer (Ob. Cit.: 54) y de las interpretaciones de Manuel Mariña (Ob. Cit.: 202) se muestra en qué medida pueden contribuir con la invención y reinención de organizaciones complejas.

Dentro de la óptica de dichos autores se enumeran tres principios esenciales para las organizaciones (Mariña, Ob. Cit.):

- La variedad dentro de un sistema tiende a igualarse, pero su diseño y control debe implementarse de manera tal que minimice los perjuicios sobre el patrimonio de la institución.

- La capacidad que debe tener el sistema para darle salida a un nivel de variedad equivalente a la máxima demanda a la cual puede ser sometida.
- En la comunicación de un sistema y otro, el transmisor y el receptor no siempre hablan el mismo lenguaje, lo cual requiere de un codificador o un decodificador para facilitar esa mutua interpretación, es lo que se denomina transducción. (p. 192-202)

Estos postulados se ven como muy concretos, sin embargo son la base de la conformación de organizaciones complejas con la concepción del aporte del enfoque cibernético exhibiendo su cuota de aporte al Pensamiento Administrativo en cuanto a la conformación y enriquecimiento de su Discurso.

Tal como se dijo en párrafos precedentes, es inevitable referir que es tal su inherencia de este último enfoque en la Administración que algunos autores consideran que se enmarca perfectamente dentro de la denominada metáfora del cerebro (Morgan, G, Ob. Cit.: 67), haciendo una comparación analógica entre la caracterización del cerebro humano y la organización. La integración evidente a la discursividad de la Administración de este enfoque pudiera palpase entre otros por los siguientes aspectos:

- Aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de la autoorganización.
- Establecimiento de misiones organizacionales en referencia a lo no deseado (nocivo), a ser evitados más que en los objetivos a alcanzar (tradicional).
- Propiciamiento de un medio que pueda llevar más allá de la racionalidad limitada, característica de muchas organizaciones actuales.
- El uso de las técnicas de la información y comunicación, dan pie a la conformación de las organizaciones complejas.

Esto sin embargo requiere considerar la realidad que generalmente se da: los conflictos entre las exigencias de aprendizaje y el poder, su control y distribución, la emergencia de paradigmas, decisiones adecuadas como forma real de adaptarse a las nuevas estructuras organizacionales y tomando en cuenta factores tecnológicos políticos y sociales que involucran, a la gestión de organizaciones complejas y en consecuencia una continua generación de conocimiento, notoria en su discurso, todo ello presente en la característica relación *sujeto-objeto*, inmersa en los nuevos enunciados discursivos y paradigmáticos, en las rupturas epistemológicas patentes en ese contexto de transición hacia la cultura posmoderna y la sociedad post-industrial o la sociedad informacional.

1.5.2. b. El soporte de la tecnología de la información

Los grandes cambios de paradigmas gerenciales van a la par de los tecnológicos. Cada día la administración y la tecnología se hacen mutuamente incluyentes y complementarias, ésta última forma parte de ese cuerpo de fenómenos. Igualmente la incidencia de la relación *ciencia y técnica* y su uso como instrumento ideológico de dominación. De la misma forma se destaca su papel en la práctica social, ejercida en la administración a través de la acción gerencial. En los párrafos siguientes se esbozan las características evidentes de la transversalidad que soportan a esta corriente transdisciplinaria (la gerencia de la tecnología de

la información) de primer orden en las últimas, presentes y próximas décadas que van desde lo referente a los Sistemas de Información, así como las estrategias de las empresas, hasta la tecnología de información, conceptos que de una u otra forma van siendo inherentes a la discursividad de las ciencias administrativas en el contexto que se estudia .

El sistema de información de una empresa se traduce en la coordinación de flujos y registros de información necesarios para llevar a cabo las funciones de una empresa determinada de acuerdo con su planteamiento o estrategia del negocio.

Sobre la base de lo planteado por Andreu, R. (1996: 46) se puede deducir que el Sistema de Información de una empresa deberá estar al servicio de su misión, no es independiente de sus objetivos, es interdependiente con todos y cada uno de los otros sistemas de la organización.

En esa misma orientación es esencial considerar las tecnologías que se usan en la implementación de los sistemas de información.

Los sistemas de información (S.I.) y las tecnologías de la información (T.I.), deben usarse coordinadamente evitando los extremos peligrosos, esto fue lo que plantearon algunas organizaciones en el marco del Y2K, en cuanto al uso indiscriminado (no selectivo) de la tecnología sin prever los riesgos, en cuanto al modo delicado y estratégico de gerenciar este componente esencial para el acometimiento de empresas en el presente y en el futuro.

Muchas operaciones se siguen haciendo tradicionalmente pero con nueva tecnología o por otra parte cambiaron el modo de hacer las cosas por cuanto la tecnología así lo exige, sin considerar si el cambio tiene sentido desde la perspectiva de los S I.

La incorporación de la tecnología de la información a los S.I de una empresa no afecta solo a los S.I, sino que afecta a todos los demás sistemas o dimensiones: control, estructura organizativa, entre ellos. Y entonces de allí lo necesario de coordinar los avances en diferentes áreas para que se realice un proceso armonioso en conjunto, convirtiéndose así en un proceso de aprendizaje organizacional.

Se puede decir, parafraseando a Andreu (1997:235), que actualmente las empresas en sus programas de cambio cuidan entre otras las siguientes condiciones:

- Satisfacción del cliente.
- Enfoque sistémico.
- Aceptación de las T.I. como palanca de cambio y de apoyo.
- Orientación hacia las personas: Desarrollo y Autonomía, cambio de actitudes.
- Flexibilización de las organizaciones.

Estos cambios pudieran ser de mejoras continuas (no radicales) o de reingeniería (radicales). Dándose uno u otro, todo proceso de cambio lleva como elemento principal el aprendizaje que proporciona, con esas consideraciones, implicando a nuestro modo de ver una transversalidad palpable y *per se* con las diferentes

corrientes del *enfoque del compromiso dinámico* en lo que respecta a su práctica discursiva. Tanto así que estas acciones de cambio se orientan hacia el nivel individual, organizativo y de negocios debiendo enmarcarse dentro de un plan estratégico y en cada uno de sus elementos influyendo de esta manera en cada uno de los subsistemas de la organización, en otras palabras la tecnología de la información va inherente en el pensamiento administrativo en la sociedad informacional, constituye los eslabones de las nuevas estructuras organizacionales e implícito en su discurso.

El uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs), es un requisito para que una organización pueda insertarse en la globalización. De una u otra forma la mayor parte de las instituciones, tienden a adecuarse a los procesos de tecnologización y digitalización, (es un proceso irreversible). Pero esto conlleva a mayores exigencias desde el punto de vista del nivel educativo del componente humano y al uso de un mayor requerimiento de plataforma tecnológica.

En ese sentido, expertos entre ellos Nakauchi (1997:90), opina que los centros educativos, más que formar recursos humanos para unos procesos específicos de producción, deben de ser educados para optimizar su contribución a la sociedad, ello involucra su formación para el futuro, incluyendo su educación tecnológica, tal como se plantea en el Capítulo IV de este Texto.

Desde otra perspectiva también se ha planteado que la tecnología se ha desviado de su fin último que vendría a ser la prosperidad y bienestar del ser humano, para convertirse sencillamente en instrumento de materialización ideológico de dominación.

En cuanto a la Administración es innegable que el componente Tecnológico es un elemento que va aportar un alto valor agregado a su discurso, por cuanto estará presente en las diversas corrientes del Pensamiento Administrativo, tal como se ha expresado.

Finalmente quedan muchas cosas por discutir en el Campo de la Administración proveniente de sus innumerables Escuelas de Pensamiento, que no escapan a la constancia perenne de los cambios, nuestro trabajo es la revisión permanente de los mismos. Este capítulo se complementa en el capítulo III...con un dossier de prácticas gerenciales más conocidas vinculadas a las temáticas de corrientes enunciadas anteriormente.

Referencias

- Andreu, Rafael (1996). **Estrategia y Sistemas de Información**. Segunda Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A, Madrid.
- Andreu, Rafael (1997). **La Organización en la Era de la Información**. Aprendizaje, Innovación y Cambio. Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, S.A. Madrid
- Angelone, Juan Pablo; Gavelio, Silvia (2000). **Una aproximación a los conceptos de globalización y regionalismo abierto. Notas para análisis crítico**. En: Globalización, Integración, MERCOSUR, desarrollo local. Serie Estudios Sociales/Universidad Nacional del Rosario. Rosario, Santa Fé- Argentina.
- Armas, Virgilio; Malavé, José (2000). **Las Modas de la Gerencia. La Gerencia. Una disciplina pre-científica**. En: La Gerencia y sus modas. Revista Debates IESA. Volumen VI. Número 1. Julio-Septiembre/2000. Caracas.
- Bell, Daniel (1973). **The coming of Post Industrial Society**. New York, USA.
- Beer, Stafford. (1997). **Diseñando la Libertad**. Ediciones Fondo de Cultura Económica. España.
- Buffa, Elwood (1977). **Administración y Dirección Técnica de la Producción**. Cuarta Edición. Editorial Limusa. México.
- Burgazzi, Christian (1997). **Empresas Globales... Empresas Locales**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. Nº.2. Oct – Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.
- Byrne, John (1994). **La Corporación Horizontal. La idea es gerenciar horizontalmente, no de forma vertical**. En: Revista Gerente – Venezuela. Marzo /1994. Caracas, Venezuela.
- Castells, Manuel (2000). **La Sociedad Red**. En: La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Volumen I. 2ª Edición. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V., México, D.F.
- Deming, W.E. (1992). **Bases de la Gerencia de la Calidad en el Mundo Occidental**. Trabajo presentado por el Dr. Deming en una reunión del Instituto de Ciencias Gerenciales en Osaka (Japón). Julio 1.989. Traducción: Sayda Lichao. Suplemento coleccionable de la Revista Calidad y Productividad – 1.992. Caracas.
- Deming, E. W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis**. Título original en Inglés: *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Versión en español: Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Demo, Pedro (1988). **Ciencias Sociales y Calidad**. NARCEA, S.A. de Ediciones. Madrid.
- Desiato, Massimo*; De Viana, Mikel;; de Diego, Luis (1996). **El hombre. Retos, Dimensiones y Transcendencias**. Centro de Estudios Religiosos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Diccionario de la Real Academia Española (2007). **Administración (significado del término, palabras afines y conexas)**. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS.
- Diccionario Moderno Larousse Español- Inglés/ Inglés-Español. (1993). **Administración (significado del término, palabras afines y conexas)**. García-Pelayo, Ramón R.R. Donnelly Manufacturing Division, Grawfordsville, Indiana, USA.
- Dos Santos, Theotnio (1998). **La Teoría de la Dependencia. Un balance histórico y teórico**. En: los Retos de la Globalización. Editor: Francisco López Segrera. Tomo I. Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC)/ UNESCO. Caracas.
- Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, S.A., Bogotá
- Drucker, Peter y Nakauchi, Isao (1997). **Tiempo de desafíos, Tiempo de Reinenciones**. Editorial Hermes. México.

Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jörg (1999). **Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política**. En: Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad. Editor: Klaus Esser. Instituto Alemán de Desarrollo -I.A.D. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.

Esser, Klaus (1996). **Libertad de acción nacional a través de competitividad sistémica**. En: competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las Empresas, el Estado y la Sociedad. Editor: Klaus Esser. Instituto Alemán de Desarrollo – I.A.D. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.

Fea, Ugo (1995). **Hacia un nuevo concepto de Empresa Occidental. La empresa dinámica en Calidad Total**. Ediciones Alfa Omega, S.A. de C.V. México, D.F.

Ferrater-Mora, José (1999). **Diccionario de Filosofía**. Compilado por: Priscilla Cohn. Biblioteca de Consulta. Biblioteca Temática. Alianza Editorial. Madrid

Foucault, Michel (1984). **Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión**. Novena Edición en español. Siglo Veintiuno Editores, S.A., México

Fronzoni, Risteri (1972). **¿Qué son los valores?**. Fondo de Cultura Económica. (Sexta reimpresión). México D.F.

George, Claude (1974). **Historia del Pensamiento Administrativo**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Naucalpán de Juárez, México.

Gracia de Thielen, Lida. (1995). **Introducción a la Teoría Administrativa**. 3era. Edición. Valencia, Venezuela.

Gutierrez, Mario (1989). **Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad**. Editorial Limusa, S.A. D.F. México.

Hammer, Michael; Champy, James (1994). **Reingeniería**. Edición original en inglés: *Reengineering the Corporation: a manifesto for business Revolution*. Harper Collins. New York. Versión en español: Editorial Norma S.A., Bogotá.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1era. Edición (1997). 3era. Reimpresión (1999). Barcelona, España.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1991). **Elementos de Administración**. Quinta Edición. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. DE C.V. Naucalpán de Juárez, México.

Kuhn, Thomas (1975). **La estructura de las Revoluciones Científicas**. F.C.E. México, D.F.

Llanos, Carlos (1994) **El postmodernismo en la Empresa**. McGraw-Hill/InterAmericana de México. México, D.F.

López, Frank (1995). **Los problemas del pensamiento gerencial en las Sociedades Post-modernas o de cómo se “Evapora” el mundo Físico**. Revista FaCES. (Año 5, Numero 11, Diciembre/Febrero de 1995). Ediciones Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Lorino, Philippe (1993). **El Control Estratégico. La Gestión por Actividades**. Marcombo Boixareu Editores. Barcelona, España.

Lowenthal, Jeffrey. (1995). **Reingeniería de la Organización. Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa**. Panorama Editorial. D.F., México.

Liotard, Jean-François (1994). **La condición Postmoderna**. Editorial Cátedra. Madrid, España.

Malavé, José (1997). **Cultura: ¿Una idea alemana?**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N°. 2. Oct - Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.

- Mariña, Manuel (1986). **Gerencia y Planificación Cibernética**. Trabajo de Ascenso. Escuela de Administración y Contaduría. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Márquez, Patricia (1997). **Diversidad Cultural y Gerencia: El aporte de la Antropología**. En: Gerencia y Cultura. Revista Debates IESA. Vol. 3. N°.2. Oct – Dic. 1997. Ediciones IESA. Caracas.
- Martínez, Miguel (2000). **El proceso de nuestro conocer, postula un nuevo paradigma epistémico**. En: La Ciencia, sin Método y sin Filosofía. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados- RELEA. Ediciones CIPOST/CDCH-UCV. Mayo-Agosto/2000. Caracas
- Martínez, Miguel (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. Editorial Trillas. México.
- Maynard, Herman; Merhten, Susan. (1996). **La cuarta Ola**. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Mires, Fernando (1998). **La Revolución que nadie Soñó o la otra Postmodernidad**. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.
- Moreno, Alejandro (1995). **El Aro y la Trama. Epísteme, Modernidad y Pueblo**. Centro de Investigaciones Populares-Ministerio de la Familia. 2da Edición, Editorial Texto, Caracas
- Morgan, Gareth (1998). **Imágenes de la Organización**. ALFA OMEGA. Grupo Editor. S.A de C.V. México, D.F.
- Morín, Edgar (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo**. (ESF Editeur, Paris). 2da. Reimpresión (1998) Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.
- Mujica, Miguel (2006). **El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional**. Publicación de la Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Mujica, Miguel (2002). **El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional**. Tesis Doctoral. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Caracas, Venezuela.
- Murukami, Tesuyasu; Nishiwaki, Takashi; (1993). **Estrategia para la Creación**. Editorial Panorama. México.
- Ortiz, Renato (1999). **Diversidad Cultural y Cosmopolitismo**. En: Cultura y Globalización. Editores Martín Barbero et al. Facultad de Ciencias Humanas. Centro de Estudios Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Peters, Thomas; Waterman, Robert (1982). **En busca de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos**. *Título en Inglés: In Search of Excellence*, Free Press, USA. Versión en español: Editorial Norma. Bogotá.
- Sánchez, Jesús (1999). **Temas de Gerencia: Los paradigmas de la Gerencia y el Balanced Scorecard**. <http://www.geocities.com/wallstreet/9269/padigmas.htm>.; Jesusrsm@yahoo.com (13-03- 99)
- Sèrieyx, Hervè (1994). **El Big Bang de las organizaciones**. Cuando la empresa entra en mutación. Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España.
- Schein, Edgar (1992). **Organizational Culture and Leadership**. 2ª. Ed. Jossey- Bass Publishers, San Francisco, USA.
- Schvarstein, Leonardo (1998). **Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas**. 1era Edición. Editorial Paidós, Buenos Aires/México/Barcelona, (España).
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel (1996) **Administración**. Sexta Edición. Ediciones Prentice-Hall. Hispanoamericana. México.

Touraine, Alain (1973). **La Sociedad Post-industrial**. Editorial Ariel. Barcelona, España.

Touraine, Alain (1995). **La formation du sujet**. En: Dubet y Wieviorka (Eds). Paris.

Umehara, Takeshi (1996). **La Civilización de la selva: el Antiguo Japón demuestra el camino al postmodernismo**. En: Fin de siglo. Editor: Nathan Gardels. Mc Graw –Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. D.F, México.

Waterman, Peter (1998). **El mundo Feliz de Manuel Castells**. En: Los caminos de la Izquierda. Editorial Nueva Sociedad. N° 157. Septiembre-Octubre/1998). Caracas

Yip, George (1993). **Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

CAPÍTULO II

El Gerente como sujeto organizacional en los países en vías de industrialización, específicamente en Venezuela.

Autor: Miguel Mujica

El presente Capítulo, parte de una reflexión acerca de algunos de los elementos de la Gerencia en el nuevo contexto, y de qué manera se pone en práctica en los países en vías de industrialización, particularmente en Venezuela. Igualmente, se introduce al análisis de los alcances de las construcciones teóricas alrededor de las corrientes del Pensamiento Administrativo en los últimos años y sus adaptaciones en nuestros países. A través de esta investigación se pretende establecer algunos aspectos de tipo práctico y discursivo de las Ciencias Administrativas, tomando en cuenta las características de nuestros gerentes y Organizaciones.

Introducción

En este trabajo de tipo documental y de teoría fundamentada, derivado de los Capítulos VI y VII de la tesis doctoral del autor (2002: 327-328), se esbozan aspectos esenciales que llevan a una teorización crítica de la Administración de los países en vías de desarrollo, específicamente en Venezuela, como producto de un análisis de sus fundamentos teóricos.

La necesidad de emplear los fundamentos universales de la Administración, lleva a la reflexión obligada de su pertinencia en los países en vías de industrialización. En este sentido, la primera parte de esta investigación se centra en la descripción de la consolidación por una parte de las bases de los centros de formación gerencial en Latinoamérica y en el país, al igual que el arraigo del positivismo y su influencia en los primeros, del mismo modo que la conformación de la fuerza de trabajo con sus limitaciones de inicio. En la segunda, se introduce al análisis acerca del ámbito venezolano y el efecto de la práctica gerencial basada en una realidad específica donde se contrasta lo social con lo organizacional, desde las perspectivas de distintos autores con similares apreciaciones no acordadas. Finalmente, en la tercera parte, se intenta dar una descripción de la adaptación del venezolano como sujeto organizacional ante las controversiales situaciones y escenarios pese a los diversos problemas que le afectan. En su cuarta parte, se contrasta las diversas posturas alrededor de las perspectivas paradigmáticas del pensamiento administrativo en nuestro contexto, en vías de generar enunciados y prácticas discursivas, con lo cual se reconstruya y construya un *discurso crítico* de la administración y la gerencia en Venezuela. En la siguiente sección, se hace un análisis a nivel macro y considerando los elementos que afectan a la consolidación del discurso administrativo y gerencial en Venezuela y en latinoamérica, entre ellos la discusiones acerca de las concepciones de poder, hasta las barreras para el logro de la integración latinoamericana. En su última parte, se recapitulan algunos aspectos ya tratados, puntualizar varios aportes concretos de las diferentes corrientes del pensamiento administrativo, ya tratadas aquí, que son evidentes y que han sido implementados en la gerencia estratégica

en organizaciones altamente competitivas y que permitirán mantener la atención secuencial didáctica para los usuarios de esta obra, y que se asumen no como infalibles recetas gerenciales, sino más como un elemento esencial que se adaptará en relación a los diversos factores sociales, culturales, económicos, políticos, ideológicos, presentes en el contexto.

Para concluir, se reflexiona partiendo de los postulados y praxis gerencial, apreciando su aplicación en una realidad dinámica, interactiva, mutante, cambiante e incierta, en razón de su rol de práctica social, la acción humana, la creatividad del venezolano y la necesidad de crear conciencia del compromiso social para todos los actores sociales en Venezuela tomando en cuenta los elementos acondicionantes del contexto señalado, quedando todavía muchas indagaciones por realizar.

Se propone lo que se llamará *una teoría crítica de la administración*, afianzándonos a nuestro parecer en los diversos cambios y transformaciones organizacionales que tal como se interpreta, han roto la estructura paradigmática del gerente tradicional, se comienza a desmontar su estructura cognoscitiva para proceder a construir lo que se asume es la nueva.

Para ello es necesario, revisar acerca de la concepción del *sujeto-objeto*, en la cual se concibe un sujeto que aprende sobre sí mismo, considerándose a sí mismo objeto de aprendizaje. Ahora bien ¿en qué se afianza este sujeto? ¿en qué medida, este sujeto va respondiendo de una u otra forma a esas exigencias del contexto?.

En primer lugar, en la práctica discursiva gerencial el papel del sujeto se asume en la unicidad *sujeto-objeto*.

En diferentes países se han tomado las experiencias de Japón acerca de sus concepciones y en este sentido intentado comprender su apreciación acerca del sujeto, tal como la de Nonaka y Takeuchi (1999), al enunciar las características distintivas del pensamiento japonés:

La unidad humano-naturaleza: Se refleja en su idioma, las imágenes físicas y concretas son indispensables para el modo de expresión japonés, de esta forma tiene que pensar visualmente así como manipular imágenes tangibles, conformando de esta manera una fusión, entre el *sujeto-objeto*.

La unidad mente-cuerpo: Se afianza en que los individuos van a la práctica o la acción antes de entender por lo cual el conocimiento se deriva de la experiencia y de la totalidad de mente-cuerpo, abstracto y concreto.

La unidad de uno mismo y de otro: La estructura del idioma japonés se fundamenta en la unidad del yo y de otras personas, involucra que el *tu* y el *yo son parte de un todo*, por lo que cooperar y colaborar con los otros implica contribuir con el yo colectivo... (p. 31-35)

Con esta gran influencia de la cultura japonesa en las diversas propuestas teóricas administrativas en los últimos treinta años, que no escapa a la discusión entre la unicidad del sujeto y el objeto y que se ha convertido en una confrontación *Occidente-Oriente*, se consigue gran dosis de estas categorías en las diversas prácticas gerenciales emanadas de las mencionadas propuestas. Se considera que sencillamente lo que ha

ocurrido, no es más que una instrumentalización derivada de una interpretación parcializada para preservar la concepción tradicional de las organizaciones.

En este sentido, no se puede abordar la problemática gerencial en Venezuela sin la discusión previa de la interacción del sujeto-objeto en las organizaciones, lo cual es el objeto de la investigación, presentada en este capítulo.

Independientemente de la latitud geográfica de donde provengan, los enunciados discursivos expresados en las propuestas teóricas que han venido conformando el pensamiento administrativo en los últimos treinta años, representan un aporte trascendental para la gerencia.

En este sentido el *movimiento de la calidad*, su mejoramiento continuo, la *corriente axiológica* soportándose en la eticidad, la *invención y reinvención de organizaciones*, fundamentadas en el proceso de reingeniería, la *gestión de la diversidad* ante el pluriculturalismo, presente en la *globalización*, así como la *competitividad* generada en las interacciones generales en el acercamiento de mercados y competidores., van enriqueciendo el campo de la administración como actividades presentes en las organizaciones de toda índole, en el planeta Tierra.

No obstante el uso que se les ha dado, dista mucho de lo que sus autores intentaron exponer, así como la interpretación que se les pudo dar a esos enunciados, que surgieron como consecuencia de los cambios paradigmáticos dados en el contexto, frente al sujeto-objeto emergente.

Es importante acotar que si se toma en cuenta esta perspectiva y se considera el hecho gerencial como tal componente de la dualidad / unicidad sujeto-objeto se cambiaría el modo de realizar el hecho administrativo.

No se pretende inventar el agua tibia, si no que se consideran aquellos aspectos que estuvieron o implícitos o muy tímidamente asomados en las diferentes obras clave que se han tomado como aporte sustancial para el pensamiento administrativo en los últimos treinta años a la par de la revolución de la tecnología de la información-comunicación que causó la ruptura epistémica en todos los órdenes (Mujica, 2002). Tampoco se pretende convertir este trabajo en una simple compilación de fragmentos de dichos autores sino que se resalten los elementos señalados en el análisis como indicadores del cambio paradigmático y discursivo, entre ellos el vuelco dado en cuanto a la concepción del sujeto-objeto.

En este sentido se enuncia lo siguiente:

Se requiere de una reconstrucción de los fundamentos teóricos de la administración, tomando muy en cuenta la interioridad de la persona individual como elemento recursivo de la persona colectiva, centrándose en las características del sujeto que ha emergido en el nuevo contexto, la teorización y aplicación de las diversas prácticas gerenciales que se han venido generando de los postulados de las diferentes obras que se han venido analizando.

No se pueden exigir hechos, partiendo de enunciados que si bien van cargados de buena intención de hacer mejor las cosas, están siendo concebidos sin considerar la unicidad mencionada.

Y se ve esto de manera muy palpable en la formación de los gerentes en las diferentes escuelas de administración y de postgrado en esta área de conocimiento en Venezuela. El discurso prevaleciente, con aires de transición hacia el paradigma emergente, expresaba más bien que de formar *gerentes-empleados*, se reorientara a la formación de *gerentes-emprendedores*, lo cual no pasaba a ser más que una inclusión de tipo formal en la práctica discursiva en las Instituciones universitarias, donde todavía los enunciados clave taylorianos suelen ser el punto de partida para el aprendizaje del profesional de esta disciplina, consolidando de esa forma un paradigma que está siendo desplazado de hecho. Este Capítulo se desarrolla a través de una analítica interpretativa y etnográfica acerca del discurso de la Administración en Venezuela y proyectada en algunos aspectos hacia Latinoamérica: ¿Qué se ha dicho? ¿Qué se ha escrito? ¿Qué se dice y se hace? De esta manera los elementos estudiados ayudan a describir y a interpretar esta realidad. Sin pretender realizar un tratado de las características del gerente venezolano, así como de sus organizaciones y de sus prácticas gerenciales, se enuncian algunos de sus rasgos y su impacto en el contexto que emerge y factores externos que lo afectan.

2.1. La adaptabilidad en economías emergentes: la realidad venezolana y un aprendizaje de lo tradicional

Al reconocer al sujeto individual y al colectivo, precisamente como sujeto de aprendizaje, aún de sí mismo, convirtiéndolo en *sujeto*, se afianza esta unicidad, por lo tanto se cultivará por extensión un individuo dado al mejoramiento continuo, al cambio permanente, a la creatividad, a la innovatividad, a la interpretación y conexión *de* y *con* los mercados, a la búsqueda de la excelencia, entre otras metas.

En Venezuela, reconociendo su condición de país en vías de industrialización, pero que de una u otra forma se ha venido insertando en el proceso de globalización, además de su pasado colonial, uno de los elementos clave de su cultura fue que se fundamentó en el positivismo tal como lo afirma Martha de la Vega (Ob. Cit):

Aunque de manera tangencial, el positivismo hizo una aparición pionera en el contexto venezolano, la más temprana conocida hasta ahora en América... a causa de la polémica que en 1838 tuvo lugar entre Fermín Toro y el Catedrático Rafael Acevedo ...Acevedo centró su refutación en la afirmación de Toro, según la cual *toda verdad necesaria universal, inmediata e irresistible tiene su origen en el entendimiento, y no deriva ni de la observación ni de la experiencia...* (p. 211 – 212)

En este período –tal como se señala en esta cita– se observa ya una polémica entre la perspectiva positivista y la interpretativa, la primera argumentándose en los principios de las ciencias como en el empirismo y la verificación. No obstante no es sino en la década de los años sesenta del siglo XIX, cuando el positivismo se institucionaliza en Venezuela.

De igual forma el positivismo que se fue adoptando en Latinoamérica, fue un positivismo tropicalizado que se asoció con otras corrientes ideológicas.

Sin embargo, se propició su adopción por parte de la dirigencia por su carácter no clerical, su disposición hacia la Ciencia, la adecuación de ésta a los sistemas de producción –con los resultados observados en las

sucesivas revoluciones industriales ocurridas–, dándole primacía así de esta manera a la ciencia como facilitador del progreso social, realizando su papel de benefactor de la humanidad.

De esta forma fue que se arraigó en Venezuela el positivismo, fundamentando los cimientos educativos y culturales de su población ilustrada, que a la par también constituían los líderes de la sociedad.

Ahora bien, al tomar esa gran influencia ideológica y de pensamiento, se consagró al Positivismo en los Centros de Enseñanza existentes los cuales recogieron de ese modo esta concepción.

Por cultura, propia de un país que logró salir de un colapso después de una cruenta guerra civil de 10 años (1811-1821, interpretada por algunos como guerra de Independencia), asimiló la conducta panóptica propia de la disciplina militar, su autoritarismo natural, la estructura jerárquica-piramidal, entre otros rasgos.

Evidentemente encajó perfectamente en los enunciados de control de *espacio-tiempo*, propuestos por Taylor, emulando los principios de las Ciencias Naturales, específicamente la Física, quedando entonces supeditado, a la concepción objetiva de la realidad.

Entonces los sujetos fueron asumidos como un engranaje de la gran maquinaria de producción, separados de su objeto, desprendibles, manipulables, sustituibles.

En este sentido, se aprecian algunas interpretaciones acerca de la constitución del sujeto ético venezolano.

Gauna (2001.: 215), referenciando a De Viana, (S/F), hace eco de éste en cuanto a que lo que ocurre en la realidad es independiente de la voluntad del individuo, es lo que han denominado el *locus del control externo* y textualmente afirma, en relación al venezolano: “...Para algunos autores, en los venezolanos predomina el locus de control externo, como modelo para explicar la atribución de causalidad que los individuos hacen de las variables que determinan su propia realidad...”

Es la interpretación bajo la concepción positivista, fuertemente arraigada acerca de la conducta del venezolano. Es más el mismo autor (Gauna: 216), alude a Montero (1997:162), quien ha planteado que en un paradójico aprendizaje social, predomina esta involuntariedad frente al contexto, ante el cual el sujeto está supeditado, traduciéndolo en categorías tales como: *externalidad desesperanza o indefensión aprendida, bloqueo de la autoeficacia* (en términos textuales de la mencionada autora).

Ahora bien, evidencia de esto se recoge en las apreciaciones de diversos autores (Ortega, O; 1997: 45-47), que a la par de los cambios sociales y económicos del país, en relación al campo de las Ciencias Administrativas, fluye información proveniente de las primeras décadas del siglo XIX, acerca de los Programas de Estudio de las Escuelas Federales, orientadas a instruir a administradores de negocios y contabilistas para trabajar en la actividad económica del momento: Gerencia, Banco y Administración Pública (1835). Posteriormente estos estudios se comenzaron a impartir en las llamadas Academias de Comercio (1904) una vez que desaparecieron los mencionados Colegios Federales.

En el período de la Venezuela pre-petrolera 1914-1925 (Lucena;1982: 102), ésta se presentaba con un alto porcentaje de la población constituida por campesinos y peones (71,6 por ciento de la fuerza de trabajo) casi en su totalidad analfabeta y donde los últimos vestigios de modernización lo constituían las Casas de Comercio (dedicadas a la exportación de productos agropecuarios así como la importación de bienes terminados), los Talleres Artesanales, algunas Fábricas (textiles, y alimentos) y la Construcción (referidas a las instalaciones petroleras, que iniciaban actividades).

Siguiendo con Lucena (Ob. Cit.), se llega a la Venezuela petrolera con unos leves cambios en la anterior estructura de la actividad económica, dándole ahora paso a la burguesía comercial y financiera, así como al incremento de las inversiones extranjeras por la vía de las empresas petroleras que se instalaban en el país.

A la par que en los Estados Unidos tenía su apogeo el *taylorismo* con sus innovadores (para el momento) principios, en Venezuela comenzaban a llegar las transnacionales con sus esquemas organizacionales, y sistemas administrativos afianzados en los principios *taylorianos* cuya motivación principal se fundamentaba en el empirismo, la racionalidad, instrumental, la verificabilidad, clara expresión del positivismo prevaleciente.

Así se consagra en el hombre ligado a la empresa, la cultura nativa propia del venezolano con los aportes provenientes del exterior. Igual como impactó en la sociedad, también en el medio empresarial en sus diversos aspectos, tomó cuerpo este paradigma.

La Universidad Central de Venezuela, pionera en Latinoamérica (De la Vega, Ob. Cit.: 213) en acogerse a la corriente positivista, es también la pionera en implementar los estudios en Administración y Gerencia en 1940 a través de Estudios Libres de Economía (1940) y en la Opción (Mención) de Administración Comercial y Hacienda, incluidas en la Carrera de Economía adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la mencionada Universidad, hasta el año 1956, cuando se crea la Carrera de Administración Comercial y Contaduría Pública como tal. (Ortega, Ob. Cit.: 49-50)

Ahora bien si el paradigma prevaleciente en el *Alma Mater*, precisamente desde el punto de vista de aplicación (instrumental) y desde el punto de vista filosófico es el positivismo, lógicamente su resultado serían *sujetos incluidos y recursivos* de ese espíritu ideológico, que se extendía a lo largo y ancho de las diferentes organizaciones tanto públicas como privada que existían en el país

Esta postura que se asume en cuanto al discurso tradicional presente en el proceso de aprendizaje formal de la Administración se refleja en otra cita textual que Gómez-Samper y Pérez (1986), hacen de Manuel Rodríguez Becerra (1985) y éste a su vez de Alberto Mayor (1985), donde se hace referencia de los estudios formales de Administración en Latinoamérica, reseñando a la Escuela de Minas de Medellín:

...El investigador, al explorar los programas académicos cursados por estos ejecutivos –ingenieros, encontró que ellos recibieron una intensa formación en las técnicas administrativas (Administración Científica de Taylor). Es importante acotar que los cursos sobre el particular fueron introducidos en los currículos de la Escuela de Minas en los años treinta. Identificó también una serie de estrategias metodológicas y de contenido dirigidos a crear un conjunto de valores que tuvieron una clara expresión no solo en su comportamiento como empresarios –el papel central en su carrera– sino también como profesionales, ciudadanos y miembros de familia.

Al examinar el papel de estos ejecutivos en sus empresas, encontró que aquellos introdujeron importantes innovaciones asociadas con estas técnicas de Taylor y que desarrollaron estrategias de manejo del personal consistentes en aquel conjunto de valores... (p. 32)

Lo anterior, muestra claramente el carácter cuantitativo *hipotético-deductivo* del proceso de *enseñanza-aprendizaje* de la administración en América Latina.

De allí el discurso y su énfasis en términos evidentemente positivista de sus enunciados y aplicaciones tal como lo expresa Gómez-Samper y Pérez (Ob. Cit.):

...Son varios los factores que contribuyen a la alta calidad sistémica de los mejores postulados en Administración de América Latina: el rigor de los estudios, particularmente con *métodos cuantitativos* y economía, el cual emplea la capacidad analítica del educando... (p. 43)

Este énfasis se dirige definitivamente hacia las posturas tradicionales que han prevalecido en las ciencias administrativas localizadas en la América latina y evidentes en su práctica discursiva.

Con esta expresión, se interpreta la razón por la cual se enfatiza en el individuo *sujetado* a la organización, que definitivamente articulará su actuar hacia el orden establecido en ésta. Sencillamente se le construye su realidad afianzada en la externalidad y en su estar allí.

Por esta causa, son recurrentes las expresiones orientadas a manipular a los sujetos como individuos sin voluntad y a merced de la organización que lo dirige hacia sus fines, tal como se presenta a continuación, cuando se le da una lectura a lo concerniente al poder, en las organizaciones venezolanas.

2.2. El dominio y control en las organizaciones venezolanas

Dado el paradigma que ha prevalecido en las organizaciones venezolanas, se ha propiciado el acrecentamiento de las estructuras jerárquicas piramidales, pese a la afirmación de tener posturas de cambios de estilos gerenciales, al respecto Iranzo (1996) agrega en relación a las organizaciones del sector químico venezolano:

...En las empresas del sector químico, el proceso de desconcentración de las decisiones y descentralización del mando es aún muy restringido... la mayoría de las empresas o no han realizado modificaciones sustanciales en este aspecto o por el contrario han centralizado aún más la organización...el aumento en los niveles de concentración de las decisiones es llamativo en las empresas que dicen estar adelantando procesos de cambio gerencial... (p. 253-254)

Esta clara demarcación del énfasis en el poder, en la verticalidad de las estructuras organizacionales institucionalizadas dada la concepción en la cual fueron creadas, la mantienen, pese al involucramiento con los nuevos paradigmas.

También y en esa misma dirección Granell, Garaway y Malpica (1997) resaltan esta característica:

...El venezolano tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad... No obstante, los empleados y los profesionales -más que los gerentes- conciben la organización de forma más jerárquica, con el poder y la autoridad centralizados... Cuando se reúne un grupo de gerentes venezolanos para considerar un trabajo en equipo, es altamente probable que lo primero a considerar sea quien tiene la autoridad o la responsabilidad de coordinar o liderar el grupo...

...Son precisamente los empleados quienes esperan una guía clara y precisa de sus supervisores, una libertad controlada y el arbitraje de los conflictos concentrados en una persona (posiblemente la que tiene autoridad y poder)...

...La necesidad de vigilar y controlar las actividades de los empleados, trabajadores e incluso de los mandos medios, ha sido consistente y repetidamente reseñado por los ejecutivos y gerentes extranjeros como una característica destacada del venezolano, en comparación con otros países...

...El poder parece ser un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones.....Al venezolano le cuesta delegar, quiere tener el control bajo su dirección... la organización administrativa es muy feudal... cada quien defiende su espacio... (p. 13-21)

Como complemento a lo planteado en esta parte de la investigación, en relación al arraigo del paradigma tradicional en las organizaciones venezolanas, se puede observar como se ha mantenido la concepción *jerárquica-piramidal* en las organizaciones venezolanas, que conciben al sujeto obediente, disciplinado, sujetado a los designios de la organización, expuesto a la instrumentalización para la construcción inclusive de su realidad organizacional.

Pese al conocimiento de prácticas gerenciales que propician la horizontalización de la organización, persiste la huella de este sistema de valores con orientación a la verticalidad, que tiene expresión en la cita anterior y que independientemente del tipo de empresa, se mantienen sus rasgos a la par con estilos y estructuras más acordes con el contexto global.

Este tipo de sistemas de valores, da lugar a organizaciones fuertes en sus estructuras, pero no productivas, que si bien resaltan la configuración de aquellas enmarcadas en organizaciones con organigramas funcionales muy bien definidos, no se adecúan en su rendimiento a las expectativas de la dinámica de los cambios.

No obstante, según Seoane (2001), esto va mucho más allá, dado que es algo muy intrínseco de la cultura del venezolano:

...La modernidad cultural no terminó de cuajar al no enmarcarse en nuestros hombres una actitud conforme a la normativa universal abstracta de ciudadanía. De hecho es impropio hablar de sociedad civil venezolana, pues como ya se dijo, solo tenemos atisbos de la misma. La estructura piramidal de las relaciones sociales se aprecia en el tipo predominante de familia venezolana y parece extenderse sin más a las formas de dominación en las distintas instituciones, desde los partidos políticos hasta las escolares...

... No se nace ciudadano, sino que uno se hace ciudadano en el marco de una socialización cultural.

Pero en Venezuela esta socialización ha resultado defectuosa por el escaso capital cultural de nuestras familias y los fracasos de la escuela oficial orientada por una concepción positivista de la enseñanza que rehuye permanentemente la cuestión moral y política... (p. 183)

Esto justifica la preeminencia de las estructuras piramidales en las organizaciones venezolanas, así como el carácter tradicional en las interacciones sujeto-objeto, que ha predominado coexistiendo con perspectivas, que han venido emergiendo en los últimos treinta años., es así que coexisten perspectivas de realidad objetiva con la construida, racionalidad instrumental con la compleja, múltiples racionalidades específicas: axiológica, de mejoramiento continuo, estructural o de procesos, competitiva, incluso informacional, entre otros, con la tradicional.

Esto ineludiblemente va explicando el carácter aparentemente de *buscador* o *anhelador* del poder del venezolano, que deviene precisamente de una cultura predominante; el mismo Seoane (Ob. Cit.), nos lo explica:

...El tipo predominante de la familia venezolana en los sectores populares, pero también colada en los sectores medios y altos, tienen un fuerte carácter autoritario, su fundamento cultural rural, y las condiciones económicas precarias que le rodean, así como la frecuente ausencia de la figura paterna, presionan para que se constituya un modelo piramidal de relaciones entre sus miembros. Los hijos, varios en la mayoría de los casos y hermanos a medias, establecen vínculos entre sí por intermedio de la madre, la cual ostenta un capital cultural muy pobre (sin carácter cívico, creando prejuicios respecto a la sexualidad, la amistad y la familia, entre otros; prejuicios que se manifiestan en el machismo, la fidelidad irreflexiva al grupo, el patriotismo vacío, etc.) e impone autoritariamente la organización del grupo y las actitudes a partir de una mezcla de afecto, compasión, temor y aguda lucha por la existencia...

De esta manera, se reproduce a modo interdependiente la pobreza de los capitales económico y cultural y la forma de la organización social piramidal... (p. 183-184)

La tendencia acentuada en la conducta del venezolano con vocación hacia el poder, expresado en los comentarios citados de la Prof. Granell et al, encuentra de ese modo cierta explicación a lo expuesto por Seoane (Ob. Cit.), en cuanto al origen de esa actitud que sin embargo, como se verá más adelante se comparte con otras cualidades paradójicamente contradictorias con estas tendencias de tipo autoritaria en la intersección social, que también se reflejará en la sección organizacional donde evidentemente se frustra; a decir de este último autor citado:

...La emergencia de un sujeto individual autónomo y crítico, de una persona reflexiva, emancipada y emancipadora...

...Así, la sociedad moderna, sin duda cargada de muchas fallas, pero también posibilidad de sujetos y proyectos emancipadores, encuentra un bloqueo cultural desde la familia misma...

...El grupo se torna entonces, condición básica de subsistencia: el grupo, la banda, la tribu con sus fraternias y clanes, son el arma que el individuo aislado no tiene...

...Pero ese grupo... demanda... el sometimiento del individuo...

... De la familia a la banda, la relación piramidal, emotiva y autoritaria, se consolida una y otra vez; puede decirse que se solidifica como *mundo de vida* que progresivamente se extiende por todo el tejido social.

A su vez las condiciones de miseria económica en un mundo altamente tecnologizado, globalizado, basado en el conocimiento y la información se reproducen desde estas coordenadas... (p. 184)

Contradictoriamente, a los postulados de las diversas corrientes del pensamiento administrativo, se está ante un hecho concreto: la cultura social del venezolano, supeditada a una realidad que lo condiciona para su interacción social, dando pie a un sujeto-objeto dialógico ante su compleja realidad, que le permite interactuar desde sus limitaciones y carencias socio-culturales en medio de requerimientos de actores con estándares de vida completamente satisfechos, expresados en la publicidad comercial de los medios de comunicación social generalmente diseñada en los países desarrollados con carencias completamente diferentes a la de estos pueblos. En estos últimos incide por un lado su cultura proveniente de un sistema afianzado sobre el positivismo. Por otra parte la conformación de un sistema de valores, fundamentado en la estructura vertical, que vendría a reforzar lo primero en cuanto a la estructura de las organizaciones y en otro escenario los cambios paradigmáticos en el contexto global, empujando hacia unos modos de *ser y hacer*, pero que ya están presentes e independientemente de la tradición de la cultura, hasta cierto punto han tenido receptividad, identificación con el sujeto organizacional venezolano dada su aparente naturaleza no identificada ni como moderna ni como posmoderno, tal como lo sostienen diversos autores, que han hecho investigaciones al respecto referidas al contexto venezolano, tomando en cuanto el contexto global y los cambios que se han venido dando y que consideramos sus planteamientos en el siguiente punto a desarrollar.

2.3. La transición de paradigmas en las organizaciones venezolanas

Analizando y revisando al discurso de algunos investigadores venezolanos, éstos son hallados en un debate donde se polemiza, la situación de la cultura venezolana, en relación a la ruptura epistémica evidente en las últimas décadas: nuevo contexto, posmodernidad, modernidad, entre otros términos discursivos, donde se busca la explicación de la interacción social del sujeto individual y el colectivo en las organizaciones venezolanas.

Desde una perspectiva crítica, se pudiera analizar en primer lugar, lo referente a la condición de Venezuela, que no necesariamente es un país post-industrial, ni posmoderno tal como lo afirma Pineda (1997):

...A mi juicio, la *postmodernidad* vista en el contexto latinoamericano, representa una postura ingeniosa que puede dejar una profunda en lo que ha sido el proceso de desarrollo económico desigual y combinado de Occidente y en la que se ha reflejado el patrón selectivo del racionalismo occidental como forma de dominación... (p. 42)

Esto implica, que medir o evaluar la realidad social en Latinoamérica y específicamente en Venezuela a través de parámetros que tienen como referencia a los países industrializados, está fuera de lugar, al igual que la aplicación *per se* de las manifestaciones culturales derivadas de la interacción social, entre ellas la referida a las prácticas gerenciales. Sin embargo se debe asumir que estos pueblos, tienen su propia idiosincrasia, sus propios rasgos étnicos y que hay que tomar esto en cuenta al momento de establecer o definir sus interacciones sociales e intersubjetivas. Es oportuno considerar que algunas de las características de los venezolanos pudieran describirse dentro de lo que es el *sujeto* acorde con los nuevos paradigmas, dado que si bien se mantiene contaminado por rezagos de sistemas de valores orientados hacia la estructura vertical e influenciado de manera vehemente por el positivismo, por otra parte se puede interpretar como un sujeto en diálogo y fusionado con su objeto, generándose mutuamente y que se aprecia coexistiendo de manera permanente con la estructura tradicional, en un sinnúmero de situaciones donde va asumiendo múltiples roles que se ven definidos por su discursividad tal como ha sido expresado por Barroso (1997):

...El venezolano es una mezcla de trabajo con mapas de sol a sol. También es incumplido, malcriado, irresponsable. Se levanta temprano, acude a su compromiso, atraviesa mil dificultades para llegar al sitio, permanece a pesar de las descalificaciones, maltratos de sus capataces o supervisores, trabaja sin motivación. Ante la agresión se calla, después flojea, critica, pasa factura haciendo las tareas con torpeza, ausentándose, rompiendo baños, robándose las herramientas, descalificando a los suyos. Si se siente bien tratado, entonces será incondicional, da en exceso, está siempre disponible, es un excelente trabajador.....Desde su individualismo, lo convierte todo en informalidad.....El trabajador trae su experiencia y manejo del espacio de su casa a la empresa y sigue funcionando como, si estuviese en su casa;.....La intimidad organizacional no existe, se confunde con lo individual o lo familiar... (p. 78)

Se hace una descripción de la *otra cara o faceta* del venezolano en la organización, que se contrapone al sujeto disciplinado, obediente, enmarcado dentro de una rígida estructura sustentada en el control del tiempo y del espacio *foucaultiano*.

Es aquí, donde se considera la inminente presencia de rasgos propios, equivalentes o análogos a los que presentan los sujetos contextualizados en el nuevo paradigma, pero que independientemente de la perspectiva desde la cual se le aborde, hay que reconocer la presencia de unas condiciones, y competencias diferentes a las de los sujetos en los países industrializados, al respecto acota Pineda (Ob. Cit.):

...No se trata, como es obvio, de esta o aquella posición, sino de advertir que es posible invertir nuestra posición positivista y actitud natural frente al mundo. Es la propia realidad económica de estos países que habrá de ejercitarse en una perspectiva de auto determinación, de suerte que todo lo que normalmente es posible, solo se nos abre a partir de conjugar la ciencia y la tecnología en un contexto autónomo, mientras mantenemos una actitud favorable al cambio. Esta posición puede manejarse y ampliarse con tal flexibilidad que pueda suministrar nuevas descripciones, no solo objetivantes sino objetivas, para fenómenos que traspasan las fronteras pero que también pueden circunscribirse al aspecto meramente micro de la actividad económica, y que -por supuesto- cuando analizamos la problemática económica de estos países, entendemos que gran parte del esfuerzo debe realizarse. Al menos, al principio pasa por la economía informal, donde se traba un mundo totalmente complejo, pero que en definitiva es característico del mundo de la vida y de la cotidianidad. Se trata entonces de brindarle al individuo la oportunidad para que en este nuevo contexto tenga la posibilidad de participar en la vida económica, por muy informal que se presente el proceso mismo de producción... (p. 42-43)

Esta cita muestra lo que es un hecho, una realidad; *un sujeto* que se involucra dentro de las circunstancias que rodean a su vida cotidiana, que no debe sentirse compelido al bloqueo cultural por parte de esas mismas circunstancias, sino que más bien éstas se convierten en una fortaleza para que *él* se transforme en emancipado y emancipador en su contexto.

Es así que se habla de la *informalidad* del venezolano ya sea en su inserción en el proceso productivo, ya sea en sus relaciones intersubjetivas, pero es un rasgo presente en los diversos estratos sociales que se extienden hacia las organizaciones.

En este sentido para dilucidar un poco más esta informalidad se trae a colación lo acotado al respecto por Naím (1989):

...Lo que sí llama la atención sin embargo, en el caso de las empresas venezolanas es una cierta desproporción entre la complejidad de las tareas que deben llevar a cabo y el nivel relativamente bajo de formalización que existe en sus organizaciones.

... El grado de desarrollo de la organización, y de institucionalización de funciones y procesos administrativos básicos, aun tiende a ser muy bajo en nuestras empresas. En muchos casos el grado de informalidad en las actividades gerenciales contrasta, de manera muy vívida, con la importancia de la empresa con otros signos de aparente desarrollo y modernismo: computadores, oficinas, edificios, etc.

Una descripción que a nuestro juicio es muy representativo del fenómeno, es lo que hace un destacado empresario venezolano: *Aquí no creemos en sistemas, organigramas e informes escritos; aquí creemos en personas que se fijen a trabajar. Lo nuestro es pura gerencia venezolana; pura informalidad formal...* (p. 49)

Tal como lo percibe el autor citado, da cuenta de la informalidad presente en el hecho gerencial que comparte estadio con la estructura jerárquica-piramidal tradicional que ha estado asentada en estas organizaciones, pero que aún así no ha podido amainar ese rasgo de deliberancia presente en la cultura del venezolano, que pareciera enmarcarse con las características del nuevo sujeto, dejando evidencias de estar consciente de su rol inherente con su objeto, donde mezcla la cotidianidad con la formalidad y viceversa.

Es pues la afirmación de su negación de desprenderse de su objeto ante una aparente autonomía que intenta brindarle la organización, a través de la normalización de sus actividades, que le atribuye a quien le va a reportar y que lo asume libre de cualquier otra responsabilidad, salvo las concernientes a espacio y tiempo.

En la organización al contrario de esta situación, el sujeto informal construirá su realidad organizacional, dentro de la realidad que ha venido construyendo como individuo o como integrante de un colectivo, como extensión de su génesis, como el sujeto-objeto desde su ámbito familiar inclusive.

Otros autores tales como Granell et al (Ob. Cit.), expresan la contraposición entre estas dos perspectivas en las organizaciones venezolanas:

...El venezolano es abierto, alegre, jovial, familiar, le gustan las relaciones sociales, los grupos, las fiestas. En todos los aspectos de la vida del venezolano, la afectividad juega un papel preponderante. La necesidad de afiliación, es decir, la búsqueda de vínculos afectivos positivos y aceptación de otras personas, ha sido una característica primordial repetidamente señalada en diversos estudios sobre el venezolano. Rasgos culturales semejantes han aparecido en otros estudios sobre su identidad...

...Nuestras relaciones sociales y afectivas son muy poderosas.

Esta necesidad de contacto, calor humano está presente en todos los contextos y es parte fundamental de las relaciones de trabajo...

...Al venezolano le cuesta separar su vida personal de su vida de trabajo... Aquí lo social se mezcla con las horas de oficina... (p. 35)

En Venezuela, entonces dentro de estas dos perspectivas de la construcción de la realidad, por una parte, se busca adaptar a la racionalidad organizacional y por otra, genera la informalidad que se conoce expresada en la clara interacción subjetiva expresada en esa mezcla entre su vida privada y la pública, que le da la peculiaridad percibida, que lleva a Granell et al (Ob. Cit. : 36) a expresar lo siguiente en relación a esta conducta del venezolano: "...Inclusive se ha llegado a contraponer *lo racional* de las organizaciones, con *lo relacional* de la gente. *¿Cómo puede funcionar bien una persona esencialmente relacional como el venezolano, en organizaciones de estructuras racionales?...*". Este es el dilema aparente en la coexistencia de estas dos perspectivas acerca de la gente en la organización, y que en este sujeto organizacional venezolano evidentemente, creador de su realidad organizacional le lleva a permitir operar dialógicamente, contribuyendo con su espontaneidad a las actividades afianzadas en la instrumentalización organizacional. Este es uno de los rasgos que permitirán enunciar algunos de los supuestos de lo que se pretende proponer como insumo de la teoría crítica de la administración en Venezuela, como producto del análisis que se está realizando.

2.4. ¿Una Administración para los países menos industrializados?

Respondemos, que la construcción de la realidad social de un país como el nuestro, permite visualizar las grandes diferencias con las sociedades industrializadas, desde diversos órdenes: Cultural, Social, entre otros. Desde este punto de vista es pertinente sin complejos chauvinista ni posturas nacionalistas o parroquialismos, una crítica a las Teorías Administrativas que han aparecido a nivel mundial, a cuya influencia Venezuela no ha sido la excepción, en este sentido se recoge la apreciación de Ludovic (1995):

...En Venezuela, la aplicación de las distintas teorías administrativas y sus correspondientes proposiciones técnicas no han respondido a un desarrollo administrativo nacional que haya supuesto la revisión, superación y la adaptación de concepciones doctrinarias y aplicaciones técnicas. Ha sido por la vía de la imitación refleja cómo se han adicionado las diversas concepciones teóricas y técnicas, de manera que, en la práctica conviven los más avanzados enfoques con las formas más tradicionales.

El discurso gerencial que predomina en el país, al no tomar en cuenta las especificidades que asume la gerencia en *nuestra realidad*, se convierte en contenido abstracto, carente de significación científica, en la medida en que no es capaz de explicar la complejidad y el comportamiento de los problemas de la conducción de las organizaciones venezolanas...(p. 31)

En la medida que se tome conciencia de los valores predominantes en la sociedad venezolana y la influencia que tienen en la construcción de la realidad organizacional, se facilitará su comprensión y aprovechamiento de cualidades del venezolano que por largas décadas han sido estereotipadas, tales como la informalidad, entre otras características.

Se hace abstracción de la conformación de las estructuras socio-económicas del país, omitiendo las diversas barreras que esto supone para su adecuado desarrollo educativo, pero que sin embargo paradójicamente sirve de impulsor para su ascenso de nivel social y económico.

En fin, una serie de prejuicios aprendidos que no obstante, no impiden o no atrofian la creatividad, la innovatividad, la espontaneidad del venezolano.

Se requiere entonces, en los Centros Educativos, orientar más al venezolano para que aprenda a conocerse y aceptarse como tal, obviando las imitaciones reflejas tan dadas en los países en vías de desarrollo, hacia los países industrializados.

Es como diría Beer (Ob. Cit.):

...El continuo proceso de liberar nuestras mentes de los programas implantados en nuestros cerebros, es un requisito previo a nuestra evolución personal...

Pero la libertad no es pura anarquía. No somos libres porque nos suelten en medio del desierto de Sahara, a pesar de la ausencia de muros y barrotes en ventanas inexistentes. Somos libres cuando las puertas de nuestra mente están abiertas de par en par y salimos a respirar aire puro y fresco... (p. 141)

Cuando en los países en vías de desarrollo, sus individuos puedan pensar en sus condiciones como locales, de allí partirá su inserción en lo global, considerando dialécticamente de esa manera lo universal, pero sin obviar lo local.

Ahora bien en estas circunstancias, amerita comprender y concientizar acerca de las formas de percibir, construir y compartir realidades, tan dado que se *es* a ignorar al otro y en ese sentido se considera a León Vega (Ob. Cit.):

...De ahí que las otras caras del sujeto cumplan el papel de subordinar los procesos de internalización y reproducción diferencial de los parámetros y de sus funciones de moldeamiento a la perspectiva orientada a convertir en conocimiento los puntos en que los sujetos y sus parámetros se re-crean, diluyen y transforman. Lo que a nuestro parecer significa que la empresa gnoseológica intente, en su proceder, *restituir a los sujetos al plano de la construcción de sus circunstancias*, formados por un devenir de realidades que va demandando nuevas definiciones de identidad y de ubicación, lo que a su vez produce contextos de vida productores de experiencias...(p. 80)

Se tienen circunstancias específicas, que influirán en los sujetos y éstos a su vez deben tomar estas circunstancias, para efectos de definir su realidad construida, tomar como referencia otras realidades e intentar reproducirlas, ha sido una de las principales fallas, es importante que en los centros de formación gerencial, se tome muy en cuenta, que a partir de lo que se haya internalizado y contextualizado se construirá la realidad propia en el campo de la administración.

Obviamente, que se requiere tener en cuenta, para ello la necesidad de concientizar al capital humano, desde los primeros años de formación educativa, en cuanto a la perspectiva de cómo se construye la realidad, su realidad, y tal como lo expresaran Nonaka y Takeuchi (1999: 264-266), en relación con la creación de conoci-

miento, aceptando términos en los cuales se busca desmitificar las concepciones dicotómicas entre mente/cuerpo, tácito/explicito, individuo/organización, que involucra el quehacer cotidiano del sujeto. En Venezuela pueden sobrar los ejemplos al respecto, cuando emergen como características del venezolano la formalidad y la informalidad simultáneamente, de cierta manera tiene una actuación dialógica que expresada en espontaneidad, improvisación, pudiera conectarse con innovatividad, creatividad, entre otras cualidades.

Ahora bien, se sabe que el ser humano no es absolutamente libre y que es sujeto de un contexto y que se contienen ambos (sujeto-contexto-sujeto) o se construyen mutuamente ¿Cómo es o debe ser ese contexto? ¿Qué intereses de diversos géneros interactúan en ese contexto? ¿Qué racionalidades predomina y cuáles se evidencian? ¿De qué manera la connotación ideológica influye en el campo de la administración?

Estas preguntas llevan a la lectura e interpretación de algunas de la variada literatura, que consideran esta vinculación sujeto-contexto-sujeto en relación a las ciencias administrativas, y su vinculación con el componente ideológico y para efectos de esta obra, abordaremos algunas ideas del llamado *capitalismo*.

En primer lugar es importante diferenciar dos conceptos que aparentemente son sinónimos: el *capitalismo* y la *economía de mercado*, y para ello, se tomará en cuenta la interpretación que Korten (2000) hace al respecto presentándolos como dos términos completamente diferentes, expresándose de la siguiente manera:

...La teoría de la Economía de Mercado, se remonta al economista escocés Adam Smith (1723-1790)... y su obra expone las bases democráticas de una economía autoorganizada, cuyos recursos productivos recaen en la interacción de pequeños compradores y vendedores que toman decisiones basados en función de sus necesidades e intereses individuales...(p. 67)

Al hablar de pequeños vendedores y compradores, se habla de mayoría, y al hablar de mayoría, se está hablando de *democracia*.

Ahora bien, es importante entonces referir al mismo Korten, cuando estipula que el mercado óptimamente *eficiente*, es sólo una construcción teórica que únicamente intenta establecer un marco legal para poder aplicar la teoría de mercado y que ha sido canalizada por parte de los poseedores del capital y de allí, vendría la vinculación con el *capitalismo*, muy distante de los postulados de Smith -no hay que olvidar que entre los pioneros que conformaron el pensamiento administrativo, está Smith-

Por otra parte, se tienen las siguientes paradojas: la primera es que fue en los Estados Unidos, nominado por muchos como país típico capitalista, donde en su medio industrial se generan las primeras teorías de la administración, tal como ya se ha visto. La otra paradoja, es que generándose en el seno de las organizaciones industriales representativas del *capitalismo*, los principios de la administración tayloriana tomaron como referencia los postulados de Adam Smith, quién según Korten (Ob. Cit.), se aleja del llamado espíritu capitalista, diferenciando tal como se ha dicho el concepto de *capitalismo* del término *economía de mercado* y presentando al primero como una desviación del segundo. Sin entrar a tomar partido por la polémica acerca del significado de estos términos, se puede afirmar que los enfoques o corrientes de la administración, aquí estudiadas llevan un importante componente ideológico, claramente identificado con el capitalismo o la economía de mercado, como se evidencia de su origen.

Ahora bien, esta apreciación de Korten se aproxima al planteamiento de Giddens (1998), en su obra *La Tercera Vía* destacando los fenómenos que han emergido en las últimas décadas, y que involucra además de lo referido al libre comercio, los aspectos que lo trascienden:

...La meta general de la política de la *tercera vía* debería ser ayudar a los ciudadanos a guiarse en las grandes revoluciones de nuestro tiempo: *la globalización, las transformaciones de la vida personal y nuestra relación con la naturaleza*.

La política de la tercera vía debería adoptar una actitud positiva hacia la globalización, pero necesariamente, sólo como un fenómeno con un alcance mayor que el mercado global...no debería identificar globalización con un apoyo universal al libre comercio. El libre comercio puede ser un motor del desarrollo económico, pero dado el poder social y culturalmente destructivo de los mercados, sus consecuencias más generales han de ser siempre examinadas... (p. 80)

En este marco de interrelación de lo ideológico y lo político, también son importantes sus implicaciones para el pensamiento administrativo, tal como lo expresan tanto Korten como Giddens, dentro de esas nuevas concepciones, donde los meta- fenómenos entre ellos la globalización, involucran a los seres humanos y en consecuencia a las organizaciones, tal como se ha mostrado con anterioridad, lo enuncia Giddens (Ob. Cit.:80): "...La transformación de la vida personal...", lo cual es lo que se percibe en el modo de hacer y actuar de las personas, cada cual dentro de las características de la Sociedad a la cual pertenezca.

Es lo que acertadamente acota Drucker (1994):

...Cada pocos centenares de años ocurre en la historia del Occidente una notable transformación. Cruzamos lo que en un libro anterior... llamé una divisoria. En el término de pocos decenios, la sociedad se reacomoda -en su visión mundial; en sus valores básicos; en su estructura social y política; en sus artes; en sus instituciones clave. Cincuenta años después, hay un mundo nuevo. Y las personas que nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus propios padres. Vivimos una transformación de este tipo que está creando la sociedad postcapitalista...- (p.1)

Es una reafirmación de estos cambios, que han estremecido cimientos aparentemente sólidos y de una u otra forma, han afectado a la humanidad, manteniendo sin embargo los rasgos de la tradición del llamado capitalismo ahora con sus representaciones informacionales.

Las organizaciones a su vez, también han cambiado como elemento recursivo de sujetos individuales y colectivos, al mismo tiempo que va en coherencia con los planteamientos tanto de Giddens y de Korten, respectivamente, Drucker (Ob. Cit.; 1994), lo recuerda:

...La Sociedad, la comunidad y la familia son todas instituciones conservadoras. Tratan de mantener la estabilidad y prevenir o por lo menos retardar el cambio. Pero la organización de la Sociedad postcapitalista es desestabilizadora. Por ser su función poner a trabajar el conocimiento -en instrumentos, procesos y productos; en trabajo; en el conocimiento mismo- tiene que organizarse para el cambio constante. Tiene que organizarse para la innovación -y la innovación, como lo dijo el economista austroamericano Joseph Schumpeter (1883-1950) es *destrucción creativa*. Tiene que organizarse para abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, ya sea en materia de productos, servicios y conceptos, en relaciones sociales, en habilidades y en las organizaciones mismas. El conocimiento es por su misma naturaleza cambiante, y las seguridades de hoy se convierten en los absurdos del mañana... (p. 64-65)

Estos cambios explícitos o tácitos, evidenciados en la cotidianidad, hay que tomarlos en cuenta como tales, no como alteraciones o perturbaciones institucionales.

Por ello es que, cuando se ha hablado del venezolano, y se le relaciona con las características del sujeto emergente en el nuevo contexto paradigmático: deliberante, contestario, informal, espontáneo, cualidades o

defectos que les son familiares (según la perspectiva desde que se vea), las mismas no se han concebido como una ventaja, al igual que su capacidad de apertura al aprendizaje.

Este cambio constante y ante el cual no nos queda más opción que aprender a adaptarnos y también *a cambiar*, nos lo vuelve a recalcar Drucker (1999):

...Una cosa hay segura respecto de los países desarrollados y probablemente del mundo entero: nos esperan largos años de cambios profundos. Dichos cambios no son primordialmente económicos. Ni siquiera son primordialmente tecnológicos. Son cambios en la población, la política, la sociedad, la filosofía y ante todo en la visión del mundo.

En un período tal, no es probable que la teoría y la política económicas resulten eficaces por su cuenta.

Y para un período tal, tampoco existe una Teoría Social. Sólo mucho después, decenios más tarde, empiezan a aparecer las teorías para explicar lo sucedido... (p. 131)

El pensamiento administrativo, ha reflejado en su interior, estas transformaciones que dentro de los diversos planos social, económico, cultural, político, entre otros, le ha tocado participar como aspecto inherente a la actividad humana, en los diversos países del mundo, sea industrializado o no.

Para los efectos del contexto venezolano, se trata de traer algunas reflexiones en función del discurso presente en algunos de los estudios realizados en relación a las organizaciones venezolanas y tal como lo hemos dicho la idea es el inicio de una construcción teórica a través de la crítica del pensamiento administrativo que dé como resultado una teoría crítica de la administración, tomando en consideración aspectos que no aparecen en los textos tradicionales de Administración.

Para esto, se considera y lo afirmado por Vivanco (2002), en relación a algunos aspectos vinculantes con la construcción de la teoría crítica:

...Rechazo de las nociones positivistas de racionalidad, objetividad y verdad...Reivindicación del papel del sujeto, del diálogo intersubjetivo y de la transformación...Instituye procesos de autoreflexión, que permitan distinguir entre ideas o interpretaciones ideológicamente distorsionadas de las que no están... (p. 150)

De esta manera se intenta dar forma propia al discurso gerencial contextualizándolo, contrastando la cotidianidad discursiva organizacional en esta realidad, se busca darle cabida a las perspectivas paradigmáticas del pensamiento administrativo, pero partiendo de un análisis, que ha llevado a interpretar al sujeto, desde y para la construcción de su realidad, que se convierte a su vez en generador de enunciados y prácticas discursivas, con lo cual va reconstruyendo y construyendo un *discurso crítico* de la gerencia en Venezuela.

2.5. El pensamiento administrativo a manera de un espiral...

Esta obra, en estos primeros dos capítulos, dado su carácter interpretativo genera muchas discusiones, abre polémicas y da pie a muchísimas preguntas, se puede catalogar una obra inconclusa, por cuanto habría que elaborar muchos tomos, para terminarla. No obstante a este primer intento, se dan los primeros resultados no definitivos:

En lo concerniente al poder como fuente ideológica en la administración.

Los cambios en cuanto a la distribución del poder, también son evidentes. Hay una readecuación de los mecanismos del poder. El poder lo sigue ejerciendo quien lo ha tenido siempre, pero es más sutil, al igual que la resistencia. Los entramados del poder se mantienen aún en la transición de las estructuras verticales hacia las estructuras horizontales y circulares.

La ciencia administrativa a través de sus teorizaciones y sus prácticas gerenciales es un instrumento para el ejercicio del poder, tal como lo expresa Drucker (1999, Ob. Cit.):

... El centro de una sociedad, economía y comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. *Es la institución administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados.* Y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico, que capacita a las instituciones para que produzcan resultados... (p. 57)

Y como tal no escapa a la influencia ideológica. En ese sentido, tal como ya se dijo en sus inicios formales y sistematizados, partiendo de los postulados taylorianos, ha sido enmarcada dentro del llamado esquema capitalista, no obstante diversos pensadores tales como Drucker (Ob. Cit.), Korten (Ob. Cit.), Giddens (Ob. Cit.) y Castells (2000a; 2000b), hacen algunas reflexiones sobre el *capitalismo* y sería importante establecer en qué medida también hay que repensar al *pensamiento administrativo* adecuándolo en cuanto a los cambios advenidos evidentes en la sociedad, tales como lo han expresado diversos líderes religiosos, entre ellos el fallecido Papa Juan Pablo II donde advierten del materialismo exécrate y del capitalismo salvaje.

La administración debe retomar entonces su orientación como órgano social para proveer a la sociedad de bienestar y emancipación, pero que se afiance en la liberación de lo que se ha interpretado como el potencial emancipatorio que subyace en el proceso de toma de decisión del sujeto en un proceso organizacional, a través de la reflexión crítica (Díaz; Ob. Cit: 2002) de:

El juego del *legislador económico* que en una economía de mercados se agota en el uso de la racionalidad tecno-instrumental en el logro del imperativo de rentabilidad económica que caracteriza la praxis en organizaciones empresariales.

Y el abordaje descontextualizado con el cual se desvinculan las decisiones del impacto político que estas tienen sobre las colectividades... (p. 3)

Se trata de ir más allá de la simple instrumentalización de la ingeniería administrativa (aplicación de prácticas gerenciales), se va hacia el impacto social, económico y político pero desde una concepción que se oriente a considerar a la administración como un medio para el beneficio social así como su contextualización en escenarios disímiles a los descritos en los enfoques teóricos de la administración analizados con anterioridad.

No obstante, no se puede hablar de una abstracción ideológica en relación a las organizaciones. En Venezuela, en los últimos años se ha palpado esta realidad, cuando diversos gremios empresariales han venido tomando partido a favor o en contra del régimen que se intenta establecer, evidenciándose esto en la participación activa en las diversas manifestaciones públicas contrarias o partidarias a una u otra posición, la manipulación de los miembros integrantes de las organizaciones, la creación de una cultura anti-gobierno o

anti-oposición, dando cabida al componente ideológico, dentro del entramado del poder de cada protagonista.

En cuanto al abordaje del pensamiento administrativo en países en vías de desarrollo:

Específicamente en Venezuela, no se escapa al esnobismo mostrado en otros países en relación al uso de las prácticas gerenciales, no obstante pese al fracaso de su implementación por parte de algunas organizaciones por el carácter meramente instrumental como fueron tomados estos postulados, tampoco se puede negar la existencia de organizaciones que exitosamente lo asumieron, internalizándolos, tal como se mencionó anteriormente.

No obstante se asume que el papel del sistema educativo para formar a los líderes y gerentes de las organizaciones dentro de valores orientados hacia una mejor sociedad, que involucra por lo tanto su rol como ciudadano, vecino, padre, hijo, trabajador, gerente, entre otros, que se reflejará en la conciencia de su misión en la sociedad y que si se continúa dentro de la óptica foucaultiana, asume una discursividad discontinua y dispersa, que le asigna y define el rol dentro del contexto.

Se considera igualmente que partiendo de los enfoques del pensamiento administrativo emergidos a partir de la década de los años setenta, tomando en cuenta sus fallas y aciertos, agregando las diversas modalidades y variantes de dichos postulados, así como los inherentes y conexos, también hay que contextualizarlos y añadir lo concerniente a la cultura local o propia, al igual que lo concerniente a la estructura social, histórica y étnica del respectivo país. Si bien existen principios universales de la Administración, éstos no son más que parámetros (pero flexibles) que orientan hacia la acción, por lo tanto hay que establecer un diálogo dialéctico entre enunciados y realidad para poder armonizar en un contexto determinado.

¿Cómo se ha venido haciendo? La interpretación de las teorías y enfoques administrativos, así como la aplicación de las prácticas gerenciales *per se* sin contextualizar, en primer lugar trajeron como consecuencia inmediata el fracaso de muchas de ellas, por la poca adecuación a la realidad local.

Por otra parte, dentro de un ambiente con alto grado de desconfianza hacia los ámbitos académicos universitarios, se impidió el desarrollo de una teoría de la administración crítica, que atendiese a las características de Venezuela como tal.

El discurso gerencial venezolano, desglosado dentro de los términos usados para el análisis realizado, permite diferenciar los elementos que lo conforman:

Un discurso que se estructura y alimenta principalmente de las teorías administrativas que han emergido en distintas épocas.

Un sujeto organizacional que asume –aprehendiéndolo desde la óptica foucaultiana- múltiples roles definidos en su discursividad discontinua y dispersa: es recursivo, va desde la familia, la escuela, la comunidad, la empresa, el entorno, la sociedad...

Una racionalidad fuertemente influenciada por el positivismo, pero abierto incondicionalmente a la nueva racionalidad, dada la discursividad presente en la realidad que construye en la convulsionada dinámica social, y que no obvia las múltiples racionalidades específicas presentes en las distintas corrientes del Enfoque del Compromiso Dinámico.

La estructura de poder, una recursividad de la jerarquía lineal matricial, se confunde con los rasgos tendenciosos de la formalidad, mezclada con la informalidad dentro de las prácticas vivenciales sociales extensivas hasta las organizaciones.

Esta deconstrucción del discurso gerencial venezolano, permite el inicio de la construcción de una teoría crítica de la Administración que responda a los requerimientos de una Sociedad con características muy específicas como lo es la venezolana, en un primer momento y en los siguientes considerando el contexto Latinoamericano, más aún en ese polémico proceso de integración donde se entremezclan los diversos intentos de realizarlo. Por una parte la Comunidad Andina de Naciones (CAN), por la otra el MERCOSUR, más allá la propuesta del Tratados de Libre Comercio (TLC) o Área de Libre Comercio de las

Américas (ALCA), direccionado por los Estados Unidos de Norteamérica. Por la otra la denominada Alternativa Bolivariana para América Latina y el Caribe. (ALBA) y la Comunidad del Caribe (CARICOM).

Para tener una visión concreta del asunto traemos a colación lo planteado al respecto por Altmann Borbón (2006):

...Dos escenarios podrían predecir el futuro del Área de Libre Comercio: Uno caracterizado por el fortalecimiento del bilateralismo, donde se construyen acuerdos bilaterales y birregionales como los propuestos por EE.UU. y firmados con Chile, México y Centroamérica ...Un segundo escenario implicaría la fragmentación regional, donde, por un lado tenemos las negociaciones bilaterales con México y Chile (ya tratados en marcha), Ecuador, Perú y Colombia (negociaciones ya concluidas) y muy recientemente el inicio de conversaciones con Uruguay. A ellos se une Centroamérica dentro del concepto biregional ya suscrito, a pesar de que Costa Rica aún no ratifica el tratado. En una posición diferente se encuentran los grandes países del Atlántico en Sudamérica – Argentina, Brasil, y Venezuela – que miran con recelo los TLC con EE.UU. A ellos se suma Bolivia. En el caso de Venezuela se debe agregar su propuesta del ALBA, que presenta una alternativa de desarrollo e integración regional en contra posición a las reformas económicas del Consenso de Washington (conocidas como neoliberales) y al ALCA. Otras aproximaciones están en la visión del Caribe, donde predomina aquella que analiza el problema de las economías pequeñas y vulnerables (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; <http://www.flacso.org>)

No se puede obviar lo concerniente a la UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas), como un factor determinante en ese proceso de integración:

...La UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas) cubre todos los países de América del Sur. Está integrada por: Colombia, Guyana, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Chile, Ecuador, Perú, Surinam, Venezuela, El territorio de la Guyana Francesa permanece en manos de Francia., México y Panamá son observadores ante la CSN.

La UNASUR es el nuevo nombre otorgado a la Comunidad Sudamericana de Naciones. Esta comunidad ha sido propuesta por los gobiernos a partir de un proceso de convergencia entre los dos grandes bloques comerciales, el Mercosur y la Comunidad Andina, hacia una zona de libre comercio, a la que se suman Chile, Surinam y Guyana.

Este proceso se desarrolla por medio de: concertación y coordinación política, acuerdo de libre comercio, integración física, energética y en comunicaciones, armonización de políticas en desarrollo rural y agroalimentario, cooperación en tecnología, ciencia, educación y cultura, integración entre empresas y sociedad civil

La idea una "comunidad sudamericana" se aprobó en la Declaración de Cusco (Perú) en 2002. La idea de una "unión sudamericana" se aprobó en la cumbre energética de Isla Margarita (Venezuela) en 2007.... <http://www.uniondenacionessuramericanas.com/>

Que forma parte de un lento desarrollo del mismo pese a todos los obstáculos salvados y por salvar y que de acuerdo al Tratado Constitutivo de la Unión de Naciones Suramericanas tiene los siguientes objetivos expresados en sus artículos 2 y 3 respectivamente:

Artículo 2 - Objetivo

La Unión de Naciones Suramericanas tiene como objetivo construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus pueblos, otorgando prioridad al diálogo político, las políticas sociales, la educación, la energía, la infraestructura, el financiamiento y el medio ambiente, entre otros, con miras a eliminar la desigualdad socioeconómica, lograr la inclusión social y la participación ciudadana, fortalecer la democracia y reducir las asimetrías en el marco del fortalecimiento de la soberanía e independencia de los Estados.

Artículo 3 - Objetivos Específicos

La Unión de Naciones Suramericanas tiene como objetivos específicos:

- a) el fortalecimiento del diálogo político entre los Estados Miembros que asegure un espacio de concertación para reforzar la integración suramericana y la participación de UNASUR en el escenario internacional;
- b) el desarrollo social y humano con equidad e inclusión para erradicar la pobreza y superar las desigualdades en la región;
- c) la erradicación del analfabetismo, el acceso universal a una educación de calidad y el reconocimiento regional de estudios y títulos;
- d) la integración energética para el aprovechamiento integral, sostenible y solidario de los recursos de la región;
- e) el desarrollo de una infraestructura para la interconexión de la región y entre nuestros pueblos de acuerdo a criterios de desarrollo social y económico sustentables;
- f) la integración financiera mediante la adopción de mecanismos compatibles con las políticas económicas y fiscales de los Estados Miembros;
- g) la protección de la biodiversidad, los recursos hídricos y los ecosistemas, así como la cooperación en la prevención de las catástrofes y en la lucha contra las causas y los efectos del cambio climático;
- h) el desarrollo de mecanismos concretos y efectivos para la superación de las asimetrías, logrando así una integración equitativa;
- i) la consolidación de una identidad suramericana a través del reconocimiento progresivo de derechos a los nacionales de un Estado Miembro residentes en cualquiera de los otros Estados Miembros, con el fin de alcanzar una ciudadanía suramericana;
- j) el acceso universal a la seguridad social y a los servicios de salud;
- k) la cooperación en materia de migración, con un enfoque integral, bajo el respeto irrestricto de los derechos humanos y laborales para la regularización migratoria y la armonización de políticas;

- l) la cooperación económica y comercial para lograr el avance y la consolidación de un proceso innovador, dinámico, transparente, equitativo y equilibrado, que contemple un acceso efectivo, promoviendo el crecimiento y el desarrollo económico que supere las asimetrías mediante la complementación de las economías de los países de América del Sur, así como la promoción del bienestar de todos los sectores de la población y la reducción de la pobreza;
- m) la integración industrial y productiva, con especial atención en las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas, las redes y otras formas de organización productiva;
- n) la definición e implementación de políticas y proyectos comunes o complementarios de investigación, innovación, transferencia y producción tecnológica, con miras a incrementar la capacidad, la sustentabilidad y el desarrollo científico y tecnológico propios;
- o) la promoción de la diversidad cultural y de las expresiones de la memoria y de los conocimientos y saberes de los pueblos de la región, para el fortalecimiento de sus identidades;
- p) la participación ciudadana a través de mecanismos de interacción y diálogo entre UNASUR y los diversos actores sociales en la formulación de políticas de integración suramericana;
- q) la coordinación entre los organismos especializados de los Estados Miembros, teniendo en cuenta las normas internacionales, para fortalecer la lucha contra el terrorismo, la corrupción, el problema mundial de las drogas, la trata de personas, el tráfico de armas pequeñas y ligeras, el crimen organizado transnacional y otras amenazas, así como para el desarme, la no proliferación de armas nucleares y de destrucción masiva, y el desminado;
- r) la promoción de la cooperación entre las autoridades judiciales de los Estados Miembros de UNASUR;
- s) el intercambio de información y de experiencias en materia de defensa;
- t) la cooperación para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, y
- u) la cooperación sectorial como un mecanismo de profundización de la integración suramericana, mediante el intercambio de información, experiencias y capacitación.

Sin embargo ante este pliego de buenas intenciones se presentan las siguientes limitaciones y contradicciones reales entre los diferentes países signatarios que alejan esta posibilidad real de integración, recogidas en la siguiente indagación hemerográfica:

- **...América Latina: El gobierno ecuatoriano analiza demandar a su vecino ante la OEA. Tensión y alerta en Ecuador por fumigaciones de Colombia.**

La tensión entre Ecuador y Colombia parece haber alcanzado un punto crítico, tras la decisión del gobierno de Álvaro Uribe de reactivar las fumigaciones antidrogas con glifosato en la frontera. El uso de esta sustancia química, que según Ecuador es altamente tóxica, generó gran

preocupación en ese país, que analiza **demandar a su vecino ante la Organización de Estados Americanos (OEA)**. El ministro de Defensa ecuatoriano, Marcelo Delgado, anunció ayer que los 13 destacamentos militares en la zona **están en alerta....**
http://www.clarin.com/Martes_19_Dic_2006

- **Tras la rescisión del contrato con la constructora brasileña Queiroz. "Tensas" relaciones entre Brasil y Bolivia. –**

El embajador de Brasil en La Paz definió como "densas y tensas" las relaciones de su país con Bolivia tras la rescisión de un contrato con la constructora brasileña Queiroz por parte del gobierno de Evo Morales, que se mostró dispuesto a resolver el incidente con esa empresa.

Los gobiernos de Lula y Evo Morales tienen diferencias.

"Nuestras relaciones bilaterales son densas y tensas. Pero es esa la relación nuestra, ya que tenemos la más grande frontera con Bolivia", dijo el embajador brasileño, Frederico Cezar de Araujo, antes de una reunión con el presidente Evo Morales en la sede de gobierno para analizar la situación de la empresa constructora.

De Araujo y el presidente discutieron sobre la decisión asumida hace dos semanas por el gobierno boliviano de romper un acuerdo con la compañía Queiroz Galvao para la construcción de una importante carretera de 443 kilómetros, entre los departamentos sureños de Potosí y Tarija, tras detectar fallas técnicas en la obra.

La obra vial contaba con el financiamiento de Proex (Promoción a las Exportaciones) del Banco de Brasil por 120 millones de dólares y de la Corporación Andina de Fomento (CAF) por 60 millones de dólares.

Tras el encuentro con el presidente boliviano, el embajador brasileño afirmó que "quería oír de don Evo la percepción, las dificultades, todo lo que enfrenta, cómo podemos proseguir en este proceso de fortalecer las relaciones entre Bolivia y Brasil".

El gobierno boliviano, sin embargo, opinó que la reunión del presidente con el diplomático sirvió "para fortalecer las relaciones que tenemos entre Bolivia y Brasil y demostrar que son buenas", según el vocero presidencial Alex Contreras.

Consultado de manera específica por la evaluación de De Araujo sobre unas relaciones que no son normales, Contreras negó que exista ese ambiente entre los dos países. "Lo hemos demostrado, que no son (densas y tensas), son relaciones muy buenas", acotó.

Los dos países intentarán, por ahora, buscar una solución al conflicto con la constructora Queiroz Galvao, a la que el gobierno le ha dado la oportunidad de aclarar los informes técnicos negativos sobre su responsabilidad en la mala ejecución de una obra vial al sur de Bolivia. ...

AÑO 10 - Nro.2688. <http://www.larepublica.com.uy/> Jueves, 04 de octubre, 2007

- **...Ecuador recuerda primer año del ataque que pulverizó relaciones con Colombia. Hace 1 día.**

Ecuador recuerda el primer año del ataque colombiano del 1 de marzo contra las FARC en su territorio, que pulverizó las relaciones políticas entre los dos gobiernos, enfrascados desde entonces en una lucha de acusaciones y desconfianza que por ahora hace inviable un arreglo.

Venezuela y Nicaragua se alinearon con Ecuador, rompieron temporalmente relaciones con Colombia y en los casos de Caracas y Quito la tensión llevó a la movilización militar.

"De la confianza pasamos a la desconfianza (...) El hecho de Angostura (sitio del ataque) nos colocó en guardia respecto de las actividades de ese gobierno", dijo el viernes a la AFP el ministro ecuatoriano de Seguridad Miguel Carvajal.

Colombia por su parte ha bajado el tono en los últimos dos meses optando por la cautela y la discreción. "Lo importante es que con la prudencia en las declaraciones encontremos mecanismos para normalizar las relaciones", señaló el canciller Jaime Bermúdez.

Junto con Reyes murieron 24 personas que dormían en el campamento bombardeado, entre ellas cuatro mexicanos y un ecuatoriano. La acción fue rechazada por la OEA y el Grupo de Río como una violación a la soberanía ecuatoriana.

El presidente Álvaro Uribe pidió perdón pero al mismo tiempo reveló unos archivos electrónicos incautados durante el operativo en los que se advierte una supuesta relación entre los gobiernos de Ecuador y Venezuela con las FARC...<http://www.google.com/hostednews/afp/article>. 27-02-2009

- **Insulza ve complicada reanudación de lazos entre Ecuador y Colombia.**

El secretario general de la OEA José Miguel Insulza consideró "bastante complicado" superar la crisis entre Colombia y Ecuador, mientras el presidente Rafael Correa se mostró abierto a reanudar los vínculos solo si Bogotá cumple requerimientos "pendientes".

Durante un recorrido por la provincia de Esmeraldas, zona costera fronteriza con Colombia, Insulza expresó a periodistas que solucionar el conflicto entre los dos países "es bastante complicado porque el hecho que se provocó fue bastante complicado".

Quito decidió romper sus relaciones diplomáticas con Bogotá como respuesta a la incursión militar colombiana del 1 de marzo a territorio ecuatoriano para atacar un campamento de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). La Organización de los Estados Americanos (OEA) intenta conciliar a los países.

Insulza llegó el jueves a Ecuador y se reunió con Correa y el canciller Fander Falconí. En el recorrido por la región fronteriza, las autoridades ecuatorianas quisieron mostrarle las repercusiones del conflicto colombiano en su territorio.

En las localidades de San Lorenzo y Borbón, Insulza recibió una explicación de la situación de seguridad en la frontera por parte de las fuerzas armadas y visitó la oficina de la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) que acoge a desplazados colombianos que huyen de la violencia en su país. [http://www.el-nacional.com/www/27 de febrero 2009 / 06:25 p.m. - AP](http://www.el-nacional.com/www/27_de_febrero_2009/06:25_p.m.-AP)

- **...Presidenta argentina promete levantar bloqueo en puente binacional.**

La presidenta argentina Cristina Kirchner se comprometió ante el gobierno uruguayo a liberar el principal paso de frontera entre ambos países, vedado hace más de dos años en protesta por la instalación de una planta de celulosa sobre un río limítrofe, informó este jueves el semanario Búsqueda.

La instalación y puesta en funcionamiento hace 10 meses de la fábrica de celulosa de la empresa finlandesa Botnia, en la vera oriental de un curso fluvial de soberanía compartida, generó un prolongado conflicto entre Argentina y Uruguay que se dirime en la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

La controversia, que crispó las relaciones diplomáticas entre ambos gobiernos con grandes focos de tensión, ocasionó que activistas de Gualaguaychú bloquearan desde noviembre de 2006 el puente que une a esa ciudad argentina con la uruguaya Fray Bentos, por considerar que la usina iba a contaminar. [http://www.el-nacional.com/www/ 25 de septiembre 2008 / 10:23 am...](http://www.el-nacional.com/www/25_de_septiembre_2008/10:23_am...)

- **...Mercosur llama a cuidar política social ante crisis**

El anfitrión de la cita, el líder brasileño Luiz Inácio Lula da Silva, *manifestó su disconformidad por la falta de acuerdo para crear un código aduanero y eliminar el doble cobro de la tarifa externa común (TEC) del Mercosur*

Los gobernantes del Mercosur y países asociados se comprometieron el martes a resguardar y profundizar sus políticas de protección a los sectores más vulnerables de la población frente a los embates de la crisis financiera internacional.

Reunidos en el balneario brasileño de Costa do Sauipe, los líderes del bloque destacaron que las inversiones en el área social "no solo protegen a las capas más pobres de la sociedad, sino que estimulan la generación de empleo, la demanda y la producción de bienes y servicios, con beneficios para la economía regional en su conjunto".

Paraguay se opuso a la puesta en marcha de la eliminación del doble cobro del TEC por temor al impacto que pudiera tener sobre su recaudación fiscal, explicó el canciller Celso Amorim.

El acuerdo social fue aprobado por los presidentes de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, socios del Mercosur, con la participación de Chile y Bolivia como miembros asociados.

"Postergar o restringir la inversión social tiene tremendas consecuencias sobre la situación de pobreza de muchos ciudadanos", advirtió la presidenta chilena Michelle Bachelet durante la cita del bloque.

En el mismo sentido, Lula sostuvo que "la preocupación central de nuestros gobiernos está en proteger el empleo y los ingresos de los trabajadores y continuar impulsando la inclusión social".

La consternación de los países es que las repercusiones de la crisis financiera lleven a los países a sacrificar la inversión en el área social para preservar sus finanzas.

Al respecto, el líder ecuatoriano Rafael Correa, quien asistió a la cita del Mercosur, urgió políticas fiscales que promuevan la generación de puestos de trabajo.

"Hoy más que nunca, los países latinoamericanos debemos tener una política fiscal que promueva empleo", declaró Correa.

También planteó la necesidad de contar con mecanismos financieros que permitan a los países del área financiar grandes proyectos de infraestructura.

Los gobernantes aprobaron un plan de acción dirigido a la erradicación de la pobreza y el hambre, la promoción de los derechos y la ampliación de los servicios de salud y educación. . [http://www.el-nacional.com/www/16 de diciembre 2008 / 03:19 pm – AP...](http://www.el-nacional.com/www/16_de_diciembre_2008/03:19_pm-AP...)

- **...Ecuador anuncia que no se adherirá al ALBA.**

La cancillería anunció que tomó este jueves la decisión, pero expresó que el país "sigue con atención esta iniciativa de integración subregional".

Ecuador anunció este viernes que no se adherirá a la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), que promueve su aliado Venezuela, pero indicó que acompañará a ese mecanismo y que contribuirá a otros procesos de integración como la Organización de Estados Latinoamericanos (OEA).

La cancillería señaló, en un comunicado, que Quito decidió el jueves que "no formará parte" del ALBA, integrada por Venezuela, Cuba, Bolivia, Nicaragua y Dominica.

Empero expresó que "Ecuador sigue con atención esta iniciativa que busca encontrar alternativas para complementar los procesos de integración subregionales. En ese contexto, acompaña el proceso del ALBA para consolidar su estructura jurídica e institucional".

Agregó que el país andino "está dispuesto a contribuir para definir y concretar mecanismos de cooperación entre el ALBA y otros procesos de integración La cancillerde la subregión como es el caso de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur) y la Organización de Estados Latinoamericanos (como contraparte de la OEA)".

A pesar de que no se adherirá, Quito destacó el "valioso" aporte del ALBA a la consolidación del proceso de integración sudamericana. <http://www.el-nacional.com/www/>. 13 de junio 2008 / 07:24 pm - AFP

- **Chile y Perú siguen en crisis por un polémico vídeo. Un alto mando del Ejército peruano desató la tormenta al amenazar de muerte a los chilenos.**

El presidente del Consejo de Ministros peruano, Yehude Simon, pidió ayer al comandante general del Ejército, Edwin Donayre, "guardar silencio" para no deteriorar más las relaciones con Chile, enrarecidas desde la semana pasada, cuando se difundió un vídeo del alto oficial, grabado cuando era jefe de la región militar limítrofe con Chile. Donayre decía en la cinta: *"He dado la consigna acá de que chileno que entra no sale. O sale en cajón. Y si no hay suficientes cajones, en bolsas de plástico"*.

El Gobierno chileno ha demandado la destitución inmediata de Donayre y ha recalcado que, pese a las disculpas ofrecidas por el presidente peruano, Alan García —que se apresuró a aclarar que las frases del general no reflejan la posición de su Gobierno—, aún no da por superada la tensión diplomática.

Sus expresiones antichilenas no son el único problema que afronta el polémico general, conocido por su estilo campechano, sus chistes homófobos y otras bromas de dudoso gusto. Además, está sometido a una investigación judicial por el sospechoso destino de 80.000 galones de combustible cuando era jefe de la región militar sur, en 2006. Por este caso, ya ha tenido que comparecer ante la fiscalía anticorrupción peruana. <http://www.elpais.com/> Lima - 02/12/2008

- **Brasil cierra el paso al gas de Chávez. El gigante suramericano avanza imparable hacia la autosuficiencia energética.**

Brasil anunció esta semana su desmarque del proyecto del presidente venezolano, Hugo Chávez, para construir el gasoducto del sur, un gigantesco tubo que transportaría gas natural desde el Caribe venezolano hasta la región más austral de Argentina, atravesando Brasil de norte a sur. Brasilia dio el paso el lunes...

De esta manera, Brasil continúa su senda imparable hacia la autosuficiencia energética. El presidente Luiz Inácio Lula da Silva ha convertido este asunto en uno de los caballos de batalla en materia económica de su segundo mandato, porque sabe que de ello también dependerá la consolidación de su país como nueva potencia en el tablero internacional. En los últimos años, el gigante suramericano no ha parado de descubrir petróleo y gas natural en sus aguas, ha potenciado a tope la producción de los biocombustibles y, poco a poco, ha ido cortando su dependencia de gas y petróleo provenientes de países vecinos como Bolivia o Venezuela. Es en este contexto donde el Gobierno de Brasilia ha comunicado su salida del proyecto de gasoducto que conectaría el norte de Venezuela con la Tierra del Fuego.

"Sólo una gran carencia de gas en la región podría justificar un proyecto como el Gasoducto del Sur, pero no es el caso. Brasil podrá ofrecer en breve gas de calidad producido en nuestro territorio a países vecinos del sur, como Argentina o Chile", comenta a EL PAÍS una fuente gubernamental brasileña conocedora de las negociaciones desarrolladas para la puesta en marcha del gasoducto. Brasil tiene claro que en cuanto alcance su pleno autoabastecimiento de petróleo y gas, algo que según los especialistas sucederá a corto plazo, el siguiente paso será entrar en la pelea de los grandes productores por el mercado energético internacional. "Contamos con un volumen de petróleo y gas que aun desconocemos, pero que debe dar miedo por su magnitud", abunda la misma fuente. Sin duda alguna, Venezuela será uno de los países más perjudicados por la irrupción brasileña en el mercado de los hidrocarburos.

Estos descubrimientos están en el origen de que Brasil pretenda cortar poco a poco su dependencia de países productores vecinos, como Venezuela o Bolivia. Hace poco más de un mes Brasilia también decidió unilateralmente reducir sus importaciones de gas boliviano, sencillamente porque ya no lo necesita en la medida de los meses anteriores. Ante el preocupante anuncio, el Gobierno de Evo Morales envió de inmediato a la capital brasileña una

delegación compuesta por tres ministros que, tras dos horas de reunión, consiguieron una reducción del recorte... <http://www.elpais.com/> Francho Barón - Río de Janeiro - 20/02/2009

- **El Perú da por superado incidente con Bolivia, informó el vicescanciller.**

El vicescanciller de Perú, Gonzalo Gutiérrez, dijo hoy que su país considera superado el incidente diplomático con Bolivia, generado por la investigación por parte de congresistas peruanos de las “Casas del Alba”, unas organizaciones izquierdistas que operan en el Perú.

En declaraciones a reporteros, Gutiérrez dijo que su colega boliviano, Hugo Fernández, se reunió el lunes con el embajador peruano en La Paz, Fernando Rojas, “se dieron la mano y el incidente fue cerrado”.

El gobierno de Bolivia consideró como una injerencia la visita que hicieron a ese país dos integrantes de una comisión parlamentaria peruana que investiga los supuestos nexos internacionales de las “Casas del Alba”.

En ese marco, hubo intercambios de declaraciones y el presidente de Bolivia, Evo Morales, insistió en su teoría de que hay bases militares estadounidenses en el Perú, lo que fue enfáticamente negado una vez más por el gobierno peruano y la embajada estadounidense en Lima.

Las “Casas del Alba”, que tienen como fin declarado las actividades humanitarias, hacen con su nombre una obvia referencia a la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), la iniciativa integracionista impulsada por Venezuela pero de la que no hace parte el Perú.

Venezuela y los demás miembros del ALBA niegan cualquier vínculo con esas organizaciones, dirigidas por activistas peruanos de izquierda... <http://www.elcomercio.com.pe/> 18 de febrero del 2009

Todas estas concepciones, recogidas en esta serie de enunciados discursivos entre los distintos gobiernos de estos países, conforman el panorama de la integración latinoamericana, y constituye un complejo archipiélago de pueblos paradójicamente iguales en origen en estructura social pero disímiles en la perspectiva acerca de la realidad social, y cuyas algunas de sus evidentes ejes comunes característicos es el subdesarrollo y la pobreza presente en un alto porcentaje de la población, agravadas con fuertes e históricas contradicciones no salvadas y fuertemente aún presentes. Creemos que la administración como teoría, práctica y tecnología blanda puede contribuir a mejorar esta situación con la contextualización de su aplicación para el logro de la integración entre los

actores sociales de sus localidades, es una premura y una oportunidad independientemente de las propuestas que se vayan concretando y en razón de las contradicciones observadas en los párrafos precedentes que lleva a la urgencia de una administración contextualizada en razón de un proceso de desarrollo en el marco de una necesaria integración latinoamericana tal como lo plantea Arellano (2003):

Debe señalarse de manera especial aquí el gran desarrollo de investigaciones hechas en nuestras universidades o escuelas para generar casos de estudio sobre empresas y situaciones propias de América Latina. Ello ha permitido que cada día se incremente el análisis de situaciones propias de nuestros países, en lugar de orientar los cursos únicamente al análisis de empresas y situaciones de los países desarrollados. La redacción de casos es un avance importante en el camino de enseñar la realidad en la que se van a desempeñar los estudiantes. Sin embargo, debe señalarse que la creación de casos no es suficiente como aporte al desarrollo pues ella solamente aporta ejemplos en los cuales se pueden aplicar las teorías importadas a la situación latinoamericana. Es necesario ir más allá y generar, quizás a partir de los propios casos, teorías propias para nuestras realidades. http://www.cladea.org/pensamiento_latinoamericano.htm.

Tal como lo plantea el citado autor, se requieren soluciones contextualizadas para unos escenarios descritos en el vaivén cotidiano en este continente al cual estamos seguros que desde nuestra perspectiva desde el discurso universal de la administración y la gerencia, se facilitaría ese tránsito hacia esa necesaria integración expresada en el Tratado de Constitución de la UNASUR, requerida para atenuar sus grandes problemas ya mencionados.

2.6.- Recapitulando algunos de los fundamentos teóricos para la administración

De acuerdo a lo planteado en el capítulo I y en el presente de este libro, consideramos necesario recapitular algunos aspectos ya tratados que nos permitirán puntualizar los diversos aportes concretos de las diferentes corrientes del pensamiento administrativo, que son evidentes y que han sido considerados para la gerencia estratégica en organizaciones altamente competitivas. Al respecto se rememorizan los siguientes aspectos:

1. Los llamados ocho atributos de Peters y Waterman (1982: 14-16) que distinguen a las empresas excelentes:

- a. Predisposición para la acción
- b. Acercamiento al cliente
- c. *Autonomía y espíritu empresarial*

- d. Productividad por el personal
- e. *Movilización alrededor de un valor clave*
- f. Dedicación a lo que se sabe hacer
- g. Estructura y poco personal
- h. Flexibilidad y rigor simultáneos

2. Propuestas básicas, expresadas por Hammer y Champy (1994:18-31) en aspectos de su obra: *Reingeniería*, tal como se resumen a continuación:

Los mencionados autores referencian elementos que se consideran clave para cualquier construcción teórica en la Administración, y que denominaron las tres fuerzas: *Cientes, competencia y cambio*.

En este sentido:

- El *cliente* pasó a ser *sujeto-objeto*; es quien genera la interacción en el mercado.
- La *competencia* se afianza en la variedad, por ende en la complejidad, en ello interviene la innovatividad y la tecnología.
- Y, finalmente, la *construcción del cambio* que conlleva a un proceso permanente de creatividad, de innovación dentro de la organización y por ende al desmontaje de los parámetros epistémicos que se han instrumentalizado, y lo cual refleja una tendencia a la deconstrucción y la construcción de nuevas estructuras, en los términos enunciados por los autores tomados como representativos de esta corriente (Ob. Cit: 70-87):
 - ❖ Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
 - ❖ Los oficios cambian de tareas simples al trabajo multidimensional
 - ❖ El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado
 - ❖ La preparación cambia de entrenamiento a educación
 - ❖ El enfoque de medidas de desempeño se desplaza, de actividades que se realizan al valor que se crea.
 - ❖ Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad
 - ❖ Los valores cambian, dado el desplazamiento de paradigmas, las estructuras organizacionales se transforman de verticales a planas y circulares.
 - ❖ Emerge un nuevo liderazgo: se lideriza con la gente (empoderamiento).

Los aspectos que se presentan de Hammer y Champy y que han servido como punto de partida para toda una serie de planteamientos, acerca del *rediseño organizacional*, el *desmontaje de lo tradicional*, se han considerado de manera clave como parte de la construcción teórica que se ha realizado.

3. En relación al movimiento de la calidad, la consideración desde los 14 puntos para la Gestión; también llamados *Principios de Deming* (1989:19), es referencia clave para cualquier nuevo aporte o crítica al basamento teórico de la Administración, es una racionalización instrumental encaminada hacia un nuevo modo de hacer, en el ámbito gerencial. Algunos de estos principios son los siguientes:

- ❖ Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio;
- ❖ Estamos en una nueva era Económica; Hay que acabar con la Inspección Masiva;
- ❖ El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad;
- ❖ Hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos;

- ❖ Hay que poner en práctica métodos modernos de entrenamiento;
- ❖ Se debe administrar con una gran dosis de liderazgo;
- ❖ Se debe eliminar el miedo en el trabajo; Deben eliminarse las barreras interdepartamentales;
- ❖ No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas, como también salen sobrando exhortaciones o amonestaciones;
- ❖ Hay que eliminar las cuotas numéricas al igual que la administración por objetivos numéricos;
- ❖ Se debe administrar con liderazgo;
- ❖ Qüitemos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho;
- ❖ Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo, Hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa.

4. Para la viabilidad de la gestión, es importante considerar a la diversidad cultural presente en las prácticas gerenciales. Ante esto, se debe asumir una postura ante la presencia del *Pluriculturalismo* como fenómeno inherente en una Economía en Red, la cual lleva a tomar en cuenta, dentro del hecho Administrativo las perspectivas que se movilizan dentro de esta corriente del pensamiento administrativo y que afecta a las organizaciones independientemente del país en el cual se localicen:

- ❖ En los países en vías de desarrollo, y en especial en Venezuela, este enfoque ha venido siendo estudiado de manera comparativa en relación a otros países.
- ❖ Sin embargo, es obvio que un país tendrá mayores ventajas, si aprende a conocer la gente incluso a la de su propio contexto y asume lo resultante entre los diversos sujetos que interactúan, las diversas racionalidades presentes, las diferentes concepciones acerca de la construcción de la realidad, la influencia de las culturas en esta última, que afectan incluso a la manera de hacer las negociaciones empresariales.
- ❖ Esta corriente del pensamiento administrativo, se ha convertido en los últimos años en un factor clave en el proceso de globalización, propiciando la comprensión e interpretación del otro como interlocutor *presente*, no obstante la distancia y el tiempo.
- ❖ El aporte en este sentido de la sociología y la antropología han constituido un elemento enriquecedor de la teoría administrativa, dándole una valiosa contribución a través del estudio de la diversidad cultural y del Pluriculturalismo.

5. El significado de los aportes de Michael Porter (1982) en sus postulados de conocer el mercado, a través de sus señales e integrar las nuevas concepciones de competitividad que agregan incluso la *inserción en redes*, entre otros factores, que conllevan a la construcción de realidades interorganizacionales, partiendo de su interpretación.

En general considerar estos aportes entre ellos el *modelo del diamante* creado por Porter, resume lo que él denomina los determinantes de la competitividad en una industria específica en lo cual se involucran:

- ❖ Las *Condiciones de los factores*: Donde se interpretan elementos tales como: nivel de capacitación, nivel tecnológico, infraestructura física y de negocios, entre otros.
- ❖ Las *Condiciones de la demanda*: Involucran características de la demanda local, lo cual propicia el desarrollo de los diferentes sectores empresariales del país acorde con su característica específica, adecuando la estrategia pertinente para este fin.

- ❖ *Industrias relacionadas y de apoyo*: Involucra empresas con diversos elementos con objetivos comunes.
- ❖ *Estrategias y estructuras de la empresa*: Características de las empresas reflejadas en sus estructuras empresariales, y estructuras organizacionales, sistemas de valores, entre otros.

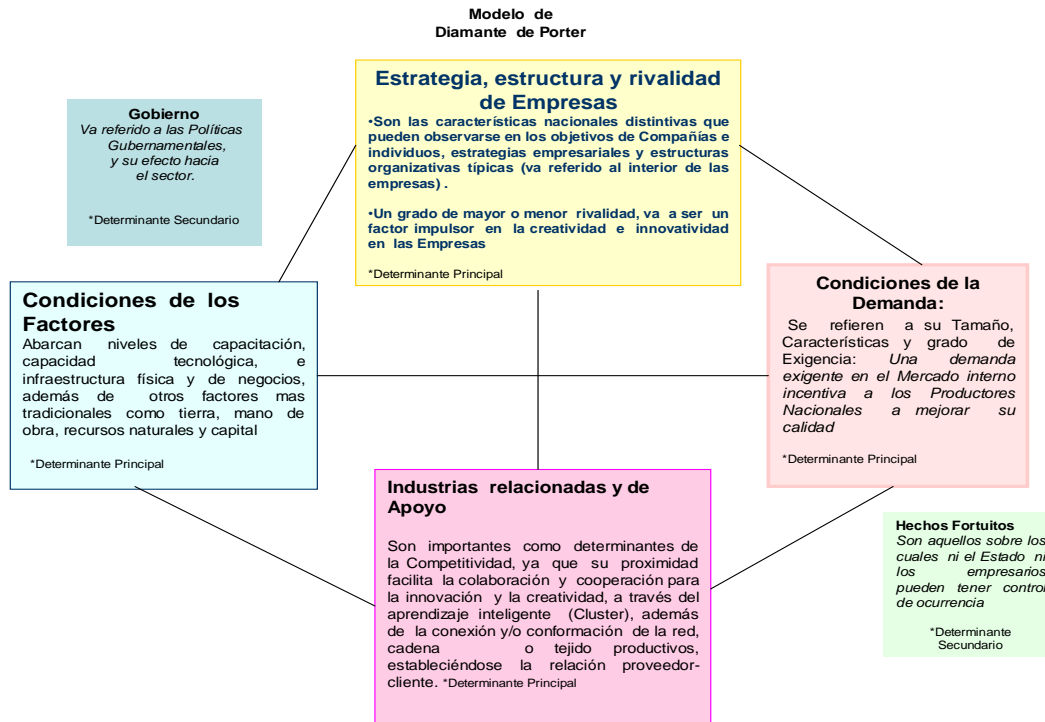


Gráfico No. 2. El Diamante de Porter.

Fuente: Francés, A. (1994). *Venezuela: El Reto de la Competitividad*. Ediciones IESA. Caracas.

Todo lo cual se traduce en lo que ya se describió como partes y elementos a considerar para la *comprensión e interpretación* de las señales del mercado, de acuerdo a lo planteado donde se analizan algunos párrafos discursivos de Porter (Ob. Cit.: 95 -96). Involucrando una permanente interacción subjetiva individual y colectiva, con un alto nivel de variedad y de incertidumbre, acercándose de manera paulatina a las concepciones de creación, innovación conocimiento, intangibilidad, entre otros aspectos.

6. En ese mismo sentido se trae a colación, como expresión de la discursividad de la globalización, lo planteado en la *Economía Entrelazada, un Mundo sin Fronteras* de Ohmae (1992: 236):

- ❖ La consideración de los aspectos que conllevan desde los derechos y dignidad de los seres humanos, por su bienestar, así como
- ❖ El nuevo papel del estado en el nuevo contexto,
- ❖ Las nuevas estructuras sociales, económicas, culturales y políticas acordes con los nuevos sujetos individuales y colectivos por extensión.

Es así como dentro de esa confluencia de enfoques emergen orientaciones precisas tales como la calidad, el centramiento en los sistemas de valores, la creatividad y la innovación como clave del cambio en los procesos, la diversidad y el pluralismo como expresión de lo global y lo local, la interpretación de las interacciones provenientes de ese *meta-sujeto* denominado *mercado*; el abordaje a través de estrategias competitivas, así como la concreción de la organización inteligente a través del aprendizaje organizacional. En el ámbito de la mundialización o globalización dentro del contexto de una sociedad en Red, que ha afectado a la civilización en diversos órdenes, allí se establece la administración como ciencia social, multiracional, pluriparadigmática, con sujetos hetero-discursivos, entre otras evidencias.

Ante esto cabe agregar, que se percibe el impacto de estas corrientes en el pensamiento administrativo y no se pueden interpretar como hechos aislados, y que siendo la actividad administrativa una acción presente en todas las organizaciones, su influencia ha abarcado los diferentes países sean industrializados o no.

De mejor aceptación y mayor aplicación en los *primeros*; en los *segundos*, las condiciones a veces limitan su puesta en práctica. Tal como se ha observado en Venezuela, las diferentes prácticas gerenciales afianzadas en los supuestos de las mencionadas corrientes, han sido objeto de implementación en la gestión estratégica de diversas organizaciones con cierto grado de aceptación en sus diferentes niveles. Ahora bien, la cultura del venezolano tan peculiar y criticada, ¿En qué medida ha incidido en el relativo éxito de las diversas prácticas gerenciales, que se han derivado de las referidas corrientes de la administración? ¿Hasta qué punto el sujeto organizacional venezolano, responde a los requerimientos de los nuevos paradigmas? ¿Qué factores habría que agregar para complementar a los aportes de estos enfoques de la administración sobre todo en un contexto social como el venezolano?

En primer lugar la característica cultural venezolana, afianzada en los procedimientos (formalismo, burocratismo), conlleva a interpretar que por el hecho de establecer contactos con los nuevos enfoques gerenciales aunque sea de manera superficial y exploratoria, se considere que ya se internalizó a los mismos, tal como lo expresa, Iranzo (1996) en relación a las empresas del sector químico y petroquímico venezolano:

...Estas empresas frente a las exigencias de modernización gerencial respondieron generando mecanismos a través de las estrategias más tradicionales: los cursos de entrenamiento...

... Por otra parte, los gerentes y directores generalmente perciben que se avanza hacia la construcción de un aprendizaje organizacional más proactivo por el solo hecho de adopción por ejemplo, de sistemas para el control total de la calidad, reducción de inventarios, o control estadístico de procesos. Pero esto resulta una percepción más aparente que real, pues olvidan que esas técnicas, aunque son indicativas de la voluntad de cambio en lo organizacional, se están aplicando generalmente en el marco de una gerencia que atiende básicamente los requerimientos a corto plazo... (p. 281-283)

Este factor tan arraigado en nuestra cultura, dada a las ceremonias, al ritual, también está presente en las organizaciones y se convierte en un elemento perturbador de los procesos reales de cambio. Ahora bien, en nuestras organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, donde pretendemos por decreto, establecer sistemas de valores, se hace necesario considerar que el individuo presente en las organizaciones, también es un nuevo sujeto que *-independientemente de la ineficiencia de las instituciones educativas, reflejada en su apego a la vieja concepción-* viene influenciado por el nuevo paradigma. Por lo tanto, se impone la internalización y esto requiere un proceso lento de maduración, por lo cual, más que al corto plazo,

habría que orientarse hacia el largo plazo. La instrumentalización de los nuevos paradigmas no deja de ser eso: *Instrumentalización*.

Esto es desbordable, muchas veces, por la actitud misma de la gente de la organización que se ubica en los nuevos paradigmas, o asumen su rol de generador de procesos organizacionales y de actor en el mismo. Es decir, se asume una transición hacia el nuevo modo de ser y hacer.

¿Por qué entonces, quienes dirigen las organizaciones ignoran u obvian estas circunstancias?

La respuesta pudiera ser el sistema educativo y de formación gerencial, en el cual se está desarrollando un capital humano para una sociedad que *ya no existe*, tal como la describen sus rígidos planes de estudios, quedando obsoletos como *ciencia y técnica*.

Hay el convencimiento de la dualidad expresa en el venezolano en relación a la identidad sujeto-objeto, al igual que la racionalidad, ¿por qué entonces no se acepta?

Ante los argumentos contradictorios, acerca de la conducta del venezolano en las organizaciones, se acepta la paradoja de su inmanente dualidad permanente, que le permite construir su realidad, perfectamente interpretada a partir de sus múltiples roles: padre, madre, dirigente vecinal, empresario o empresaria informal después de su horario laboral, gerente de una organización, esposo o esposa, hijo o hija, entre otros, que le permiten crear su realidad individual y colectiva, asumiendo su práctica discursiva acorde a su rol.

Por otra parte, esta dualidad permanente entre una *perspectiva formalista* y la *otra: espontánea, informal* conlleva a la adopción de una racionalidad dialógica, es decir, aquella que considera su postura en relación con los requerimientos de los diversos sujetos que interactúan en un contexto determinado (Vilar: 226-227) y tal como lo ha enunciado Serieyx (1994), en relación con el pensamiento complejo, en referencia a esta racionalidad compleja:

...Se trata de un pensamiento sutil que reconoce la utilidad del pensamiento simple para todo lo que es programable, seguro y certero (en la empresa, hablaríamos de gestión) pero que requiere otra disposición de ánimo para afrontar lo esencial, lo confuso, lo imprevisible, lo desconocido, la vida (hablaríamos de estrategia); un enfoque que reconoce la necesidad de distinguir los elementos constitutivos de una situación, pero que afirma que es en su conjugación, donde reside su esencia (por ejemplo lo económico y lo social); una mirada que reconoce la interdependencia entre el observador y lo observado... (p. 274)

Esta concepción de racionalidad compleja o nueva racionalidad es común observarla en la práctica, sobre todo en unas organizaciones que conjugan paradigmas, prácticas gerenciales, estilos gerenciales muchas veces contrapuestos, y lejos de coincidir muchas veces con el sistema de valores de los propietarios de la organización o directivos de la institución, que opera con trabajadores absolutamente indisciplinados pero altamente comprometidos con su organización, hasta llegar incluso al fanatismo, Estructuras Organizacionales y Administrativas con una fuerte connotación vertical, pero donde las actividades se van ejecutando impulsadas por gran cantidad de interacciones informales.

Esto conlleva a lo que se ha denominado una nueva racionalidad basada en la complejidad donde se reconoce la existencia del otro tal como lo dijera Morín (1990):

“...La racionalidad es el juego, el diálogo incesante, entre nuestro espíritu, que crea las estructuras lógicas, que las aplica al mundo y que dialoga con ese mundo real...”

De esa manera se resalta la necesidad de incorporar esta categoría de nueva racionalidad en el campo de la gerencia y sobre todo en Venezuela, donde la paradoja es un hecho común en situaciones disímiles pero recurrentes. En relación a la paradoja se recoge la conceptualización que hace al respecto Schvarstein (1998), en relación a los postulados de las diversas Corrientes Administrativas y la necesidad de admitir la existencia *de lo otro, del contrario, de lo opuesto*:

...La literatura de divulgación sobre organizaciones, tan difundidas en los últimos quince años, ha puesto frecuentemente el acento en uno de los términos de las contradicciones señaladas, negando la existencia del otro. Las organizaciones deben ser flexibles, innovadoras, descentralizadas, participativas, racionales, equitativas, transparentes. Quienes actúan basándose en esta literatura obtienen resultados paradójicos: el ir en pos de estos objetivos y negar la existencia de la contradicción suelen alejarse aún más del logro de aquello que pretenden... (p. 17)

Los postulados y enunciados de las diversas propuestas de los enfoques aquí tratados, se asumen no como infalibles recetas gerenciales, sino más bien como un componente clave que se complementará en relación con diversos factores sociales, culturales, económicos, políticos, ideológicos, entre otros ., que se hacen presente en la actividad empresarial, y que como se ha visto en las organizaciones venezolanas, son un ejemplo de las innumerables paradojas que allí se presentan, las cuales ya se han mencionado en el presente trabajo.

Para concluir...

En este sentido se cree que la presencia y arraigo del paradigma tradicional y prevaleciente en las organizaciones venezolanas no puede convertirse jamás en un obstáculo para esa concepción natural de sus integrantes acerca de la construcción de su realidad, más bien se opina que sus rasgos acentuados en una u otra perspectiva perfectamente pueden verse como fortalezas para el logro de un sujeto-objeto organizacional emancipador y emancipado, consecuente con su realidad individual y colectiva.

Autores, involucrados con estudios de competitividad en Venezuela, entre ellos Antonio Francés (1999) acota en relación a esta característica de informalidad del venezolano lo que interpreta como *rasgo de emprendedor*:

...En Venezuela un nuevo tipo de empresario ha surgido como resultado de la crisis económica. Profesionales desempleados, amas de casa, empleados públicos despedidos, obreros sin empleo, se han convertido en empresarios para sobrevivir. ...estas empresas son informales en el sentido de no estar registradas legalmente...

Según la encuesta del Institute for Management Development (IMD), entre los cuarenta y seis países más competitivos, Venezuela ocupa el lugar treinta y tres en cuanto a la dinámica de creación de empresas... (p. 141)

En concordancia con la realidad social, sumado al carácter de espontaneidad que presenta el venezolano en diferentes escenarios de su cotidianidad, él busca construirla: se hace empresario, concreta su situación deseada, jugando con las oportunidades que se le presentan y que le permiten sobrevivir, pero no es nada nuevo para el venezolano, ser un emprendedor, cómo continúa afirmando Francés (Op. Cit):

...Los constructores de *ranchos*, los vendedores ambulantes y las pequeñas fábricas clandestinas; incluyendo los alambiques que producen el mejor *cocuy*, el licor típico del Estado Lara, han existido desde hace mucho tiempo. Lo novedoso es la importancia y la visibilidad que ha alcanzado en Venezuela y el mundo la llamada clase informal a partir de la década de los ochenta. El sector informal en Venezuela generó el veintiséis por ciento del empleo en 1978 y el treinta y siete por ciento en 1986. Para 1997 ocupó el 47,5 de la fuerza de trabajo...

Dos cosas son realmente de notar en relación con el auge de la economía informal: la primera es que la respuesta del venezolano ante la adversidad ha sido, frecuentemente, acudir al espíritu emprendedor; la segunda, que el marco legal de la empresa en Venezuela, es obviamente inadecuado para canalizar, mucho menos fomentar ese espíritu en el grueso de la población. Este fenómeno no es exclusivo de Venezuela y se encuentra en muchos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo...

La economía informal constituye un semillero de empresarios que surgen en sintonía con las realidades del sector marginal en el cual se desenvuelven. El país debe reconocer su potencial y darles facilidades para incorporarse a la economía formal... requiere entre otras cosas, flexibilizar la legislación laboral, que ha sido concebida como instrumento de distribución, no de creación de riqueza, y que ha tenido en mente como empleadores a las grandes empresas y en particular, a las multinacionales, las petroleras... (p. 144-145)

Es la dualidad del mundo, expresada en las diversas percepciones a través de distintos discursos, tal como el del mencionado autor que se interpreta que concibe que hay un individuo, el cual ante un fenómeno en el cual se sumerge, se fusiona con él, actúa acorde con el desarrollo del mismo, haciéndolo parte de sí, asumiéndolo, viviéndolo, por otra parte, participando de manera vehemente como extensión de su persona. Afronta el Paradigma prevaleciente, que inclusive señala que tipo de organizaciones, son consideradas como tales y de qué forma deben estar estructuradas; se está entonces ante un sujeto no disciplinado que considera al objeto una extensión y la consecuencia de sí mismo.

Pero se va aún más allá. Estas personas que Francés los menciona como impulsadas por su convicción contextualizada de la necesidad de *hacer* para satisfacer sus necesidades básicas, se convierten en empresarios, y sus empresas sean micro, pequeñas, medianas o grandes, se enmarcan en lo que concierne a las nuevas reglas de la Administración, evidentes en las nuevas prácticas gerenciales que han emergido en los últimos treinta años, reflejadas en las corrientes que conforman el *enfoque del compromiso dinámico*. Es así que algunos estudiosos de la gerencia en Venezuela entre ellos Gómez y Márquez (1997) expresan en sus aportes al discurso gerencial venezolano lo siguiente:

...Las técnicas de gestión importadas no resultan, en fin de cuentas, tan innovadoras, son técnicas que como resultado de la investigación y el empeño de particulares y académicos, han sido articuladas y sistematizadas, convertidas en herramientas valiosas. Lo admirable es que organizaciones lideradas por personas con poca o ninguna formación gerencial, muchas veces pertenecientes a la población menos aventajada, practiquen la gerencia con estilos y prácticas tan innovadoras como las descritas.

En el fondo han encontrado la forma de practicar la gerencia con sentido común..... Es hora de aprender de la experiencia de nuestras organizaciones más exitosas, las mejores administradas, cuyos gerentes se van fogueando en la dura realidad de nuestro país...

...Profundizar esta tarea de aprendizaje nos acercará a lineamientos de gestión más acordes con las características de nuestro entorno económico, político y social; más pertinente a nuestra idiosincrasia... (p. 14-15)

Esta cita de estos autores, lleva al estado del arte del venezolano como sujeto organizacional, que proviniendo de una estructura social, sustentado sobre los enunciados del positivismo, su realidad social lo lleva a organizarse en estructuras jerárquicas-piramidales.

No obstante, los efectos de la ruptura epistémica en todos los ámbitos culturales no excluyen a las personas de los países menos industrializados, referidas en el caso de la administración y las organizaciones en el contexto venezolano y es por ello que sus paradigmas han ido cambiando, y por ende *su hacer*, su práctica discursiva, su intersubjetividad, su sistema de valores, sus creencias, su racionalidad, su modo de producir o generar conocimiento, emergiendo de esta manera un nuevo sujeto que se viene observando, en la realidad organizacional del país.

Se pregunta, para concluir, en lo que respecta al aporte de esta investigación: ¿Qué aspectos de fondo se han desprendido del análisis planteado?:

Aún dentro de este mismo esquema explicativo, pudiera añadirse que todo el esfuerzo en la presente investigación conllevó a vincular las teorías en estudio con lo cotidiano, en este caso los enunciados de las diversas corrientes con las prácticas gerenciales: estableciendo coincidencias y contradicciones en los juicios de valor en la práctica social en relación con la perspectiva del autor del texto.

En ese sentido, tal como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, se partió de los postulados y praxis gerencial, todo lo cual conforma un todo y a partir de allí se pudo apreciar su aplicación en una realidad dinámica, interactiva, mutante, por cuanto su esencia viene a ser la práctica social, la acción humana, la creatividad, todos ellos como elementos acondicionantes dentro del contexto señalado, quedando todavía muchas indagaciones por realizar.

Finalmente se quiere acotar que de aquí se desprenden gran cantidad de conclusiones pero, como se ha dicho, ésta es una discusión que apenas comienza, acerca del discurso de la administración que, al igual que todo, se mueve en un constante cambio, que es lo más seguro que existe en la actualidad, ante lo cual se pregunta:

¿En qué medida en los países menos desarrollados, la administración se ha venido deconstruyendo en beneficio de su Sociedad? ¿Pueden los diversos sujetos que interactúan en los procesos organizacionales y administrativos, generar conocimiento crítico que de pie a una teoría crítica de la administración?

¿Se pueden gerenciar las organizaciones de un país como Venezuela, con los principios administrativos, provenientes de países desarrollados, pero previamente contextualizados? ¿No implica esto un avance hacia nuevos enfoques administrativos estratégicos? ¿Se evidencian estos cambios, en el intento de construcciones discursivas, presentes en lo que se ha dicho, escrito, estudiado, investigado o enseñado-aprendido, acerca de la administración, gerencia y organizaciones en Venezuela?

Tal como se ha dicho, se pudieran hacer infinitas preguntas, pero es ahora cuando se han de comenzar a responder, a través del trabajo investigativo y la producción de Conocimiento, replanteando los discursos de los diversos enfoques teóricos de la administración. Creemos, tal como lo planteaba Francés en alusión a las premisas de la obra *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. (2008: 19), en relación al contexto de las organizaciones venezolanas y sus actuales escenarios:

.... Las empresas venezolanas enfrentan una serie de exigencias en lo concerniente a su compromiso Social que hacen del país un laboratorio en el cual se pueden aplicar nuevas prácticas gerenciales, válidas también para el resto del mundo, y por otra parte que las exigencias planteadas por consumidores, trabajadores,

comunidades y Gobiernos se aplican a los tres tipos de empresas (privadas, del Estado y sociales). El reto para todas ellas es conjugar la productividad con el compromiso social y las del Estado y las sociales alcanzar mayor productividad.... (p. 19)

Lo importante de todo esto es que desde el campo de la administración y la gerencia, se puede profundizar ese mencionado compromiso social que va desde lo propuesto por Arellano (Ob. Cit.) como lo anteriormente planteado por Francés (Ob. Cit.), y esa contextualización de esas prácticas gerenciales estamos seguros afianzarán ese compromiso social dado que responderán a la realidad circundante, ese es el reto.

Referencias

AFP. (2009) **Ecuador recuerda primer año del ataque que pulverizó relaciones con Colombia. Hace 1 día.** <http://www.google.com/hostednews/afp/article>. 27-02-2009

Altmann Borbón, Josette (2006). **Integración Latinoamericana: Crónica de Una Crisis Anunciada.** Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. <http://www.flacso.org>

Arellano, Rolando (2003). **Propuesta para un Pensamiento Latinoamericano.** XXXVIII Conferencia de CLADEA. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA. Lima, Perú http://www.cladea.org/pensamiento_latinoamericano.htm.

Barroso, Manuel (1997). **Autoestima del venezolano. Democracia o marginalidad.** Segunda Edición. Editorial Galac, S.A., Caracas.

Beer, Stafford. (1997). **Diseñando la Libertad.** Ediciones Fondo de Cultura Económica. España.

Clarín.com. **América Latina: El gobierno ecuatoriano analiza demandar a su vecino ante la OEA. Tensión y alerta en Ecuador por fumigaciones de Colombia.** http://www.clarin.com/Martes_19_Dic_2006

De Viana, Mikel; Desiato, Massimo; de Diego, Luis (1996). **El hombre. Retos, Dimensiones y Transcendencias.** Centro de Estudios Religiosos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

De la Vega, Martha (1998). **Evolucionismo versus Positivismo. Estudio Teórico sobre el positivismo y su significación en América Latina.** Monte Avila Editores Latinoamericana. Caracas

Deming, E. W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis.** Título original en Inglés: Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position. Versión en español: Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Díaz de Mariña, Ninoska (2002). **Informe Anual. Fundamentación Teórica de la Línea de Investigación: Epistemología de las Ciencias Administrativas.** Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI.** Editorial Norma, S.A., Bogotá

Drucker, Peter (1994). **La Sociedad Post-capitalista.** Editorial Norma. Bogotá

El Comercio.com.pe/ **El Perú da por superado incidente con Bolivia, informó el vicescanciller.** <http://www.elcomercio.com.pe/18> de febrero del 2009

El Nacional. **Insulza ve complicada reanudación de lazos entre Ecuador y Colombia.** <http://www.el-nacional.com/www/27> de febrero 2009 | 06:25 p.m. – AP

El Nacional. **Mercosur llama a cuidar política social ante crisis.** <http://www.el-nacional.com/www/16> de diciembre 2008 | 03:19 pm – AP

El Nacional **Ecuador anuncia que no se adherirá al ALBA.** <http://www.el-nacional.com/www/>. 13 de junio 2008 | 07:24 pm - AFP

El Nacional. **Presidenta argentina promete levantar bloqueo en puente binacional.** <http://www.el-nacional.com/www/25> de septiembre 2008 | 10:23 am

El País.com. **Brasil cierra el paso al gas de Chávez. El gigante suramericano avanza imparable hacia la autosuficiencia energética.** <http://www.elpais.com/> Francho Barón - Río de Janeiro - 20/02/2009

El País.com. **Chile y Perú siguen en crisis por un polémico vídeo. Un alto mando del Ejército peruano desató la tormenta al amenazar de muerte a los chilenos.** <http://www.elpais.com/> Lima - 02/12/2008

Francés, Antonio (2008). **Introducción de la Responsabilidad Social al Compromiso Social.** En: *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI.* Ediciones IESA. Caracas.

- Francés, Antonio (1999). **Venezuela Posible Siglo XXI**. Ediciones IESA. Caracas.
- Francés, A. (1994). **Venezuela: El Reto de la Competitividad**. Ediciones IESA. Caracas.
- Gauna, Aníbal (2001). **El proyecto político de Michel Foucault. Estrategias para la cultura venezolana**. Primera Edición. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Giddens, Anthony (2000). **La Tercera Vía. La Revolución de la Socialdemocracia**. Primera Edición. Taurus. México.
- Gómez Henry; Márquez Patricia. (1997). **Gerencia de avanzada hecha en Venezuela**. En: Gerencia y Cultura. Revista DEBATES IESA. Vol. 3, No. 2, Oct.-Dic./1997. Ediciones IESA. Caracas.
- Gómez-Samper Henry; Pérez, Carlos (1986). **Estudios de Administración en América Latina**. Centro Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA/Instituto de Estudios de Administración-IESA. Ediciones IESA, C.A., Caracas.
- Grannell, Elena; Garaway, David; Malpica, Claudia (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA, C.A., Caracas.
- Hammer, Michael; Champy, James (1994). **Reingeniería**. Edición original en inglés: Reengineering the Corporation: a manifesto for business Revolution. Harper Collins. New York. Versión en español: Editorial Norma S.A., Bogotá.
- Iranzo, Consuelo (1996). **La organización del trabajo; viejas y nuevas prácticas** En: Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica. Editor Arnoldo Pineda. Fundación Polar / Centro de Estudios del Desarrollo. CENDES-Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Korten, David (2000). **El Mundo Post empresarial. La vida después del Capitalismo**. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- La República.com. **Tras la rescisión del contrato con la constructora brasileña Queiroz. "Tensas" relaciones entre Brasil y Bolivia**. AÑO 10 - Nro.2688. http://www.larepublica.com.uy/_Jueves, 04 de octubre, 2007
- La UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas). **Tratado Constitutivo de la Unión de Naciones Suramericanas**. Brasilia, República Federativa del Brasil, 23-05-2008 <http://www.uniondenacionessuramericanas.com/>: 28-02-2009
- La UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas). **Informaciones y análisis sobre la Unión de Naciones Suramericanas**. <http://www.uniondenacionessuramericanas.com/>: 28-02-2009
- León Vega, Emma (1995). **La Experiencia en la Construcción del Conocimiento Social**. En: Determinismos y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina. Coord.: Hugo Zemelman. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/ Editorial Nueva Sociedad. Cuernavaca, Morelos. México / Caracas, Venezuela.
- Lucena, Héctor (1982). **El Movimiento Obrero. Proceso de Formación y Desarrollo**. Ediciones Centauro, Caracas.
- Ludovic, Valmys (1995). **Contextualizar lo descontextualizado. Una necesidad del Discurso Gerencial**. En: Temas de Frontera en el Campo de la Gerencia. Compilador: Carlos Zavarce. Revista Cuadernos de Postgrado. Fondo Editorial Tropykos/Comisión de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas
- Mayor, Alberto (1985). **Ética, Trabajo y Productividad en Antioquía**. Ediciones Tercer Mundo, Bogotá.
- Montero, Maritza (1997). **Ideología, alienación e identidad nacional**. E.B.U.C./UCV. Caracas.
- Morín, Edgar (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo**. (ESF Editeur, París). 2da. Reimpresión (1998) Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.

Mujica, Miguel (2006). **El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional.** Publicación de la Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Mujica, M. (2002). **El discurso Epistemológico implicado en las Teorías Administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional.** Tesis Doctoral (Publicada). Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Decanato de Postgrado e Investigación. Caracas, Venezuela.

Naim, Moisés (1999). **El crecimiento de las empresas privadas en Venezuela: Mucha diversificación, poca organización.** En: las Empresas Venezolanas, su Gerencia. 1era Edición. Ediciones IESA, C.A. Caracas.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.** Oxford University Press. México, D.F.

Ortega, Oswaldo (1997). **Particularidades de la enseñanza de la Administración en las Universidades venezolanas.** Livrosca. Caracas.

Peters, Thomas; Waterman, Robert (1982). **En busca de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.** Título en Inglés: In Search of Excellence, Free Press, USA. Versión en español: Editorial Norma. Bogotá.

Pineda, Miguel (1997). **La Condición Posmodernista.** Primera Edición Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

Porter, Michael (1982). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia.** Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., D.F. México.

Rodríguez, Manuel (1985). **Carta con comentarios al borrador de Trabajo,** enviada por el Dr. Rodríguez Becerra, Decano de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá. Citado por Gómez-Samper y Pérez-1986-Caracas

Seoane, Javier (2001) **Marcuse y los Sujetos. Teoría crítica mínima en la Venezuela actual.** Publicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

Schvarstein, Leonardo (1998). **Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas.** 1era Edición. Editorial Paidós, Buenos Aires/México/Barcelona, (España).

Vilar, Sergio. (1997). **La nueva racionalidad. Comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios.** Editorial Kairós, S.A. Barcelona, España

Vivanco de Uribe, Silvia (2002). **Investigación Educativa e intereses constitutivos del saber.** En: Gerencia, Innovación e Innovatividad. Revista UNESR Gerencia 2000. Volumen 3, Año 3, Enero-Julio 2002. Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico/Ediciones del Decanato de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas

CAPÍTULO III

Las Prácticas Gerenciales en el nuevo Contexto: concretándolas en América Latina

Autor: Miguel Mujica, Neyda Ibáñez y Rubén Castillo

Al establecer las diferencias entre corriente y práctica gerencial (Mujica, 2002;2006) la investigación que genera este texto, se interrelacionan, tomando como referencia principal y para los efectos didácticos al cuadro de mando Integral (Kaplan y Norton, 2002;2004) y los paradigmas gerenciales asociados con cada una de sus perspectivas, siguiendo el esquema explicativo de Sánchez (1.999). De esta forma se va estableciendo la pertinencia de las corrientes del pensamiento administrativo con su concreción o aplicación traducido esto en las llamadas prácticas gerenciales

Introducción.

El presente capítulo ha sido realizado bajo una perspectiva holística complementando lo cualitativo con lo cuantitativo, a través del uso alternativo de ambos por parte de los investigadores.

Igualmente se ha implementado la utilización de la investigación documental, partiendo de lo planteado por Mujica, Ibáñez y Castillo (2007), y con el acercamiento a la realidad a través de la observación-participante y vivencial complementando, con la indagación documental continua de tipo hemerográfica, con el fin de lograr una mayor interpretación del fenómeno estudiado.

La investigación ha tenido como objetivo analizar, desde puntos de vista diferentes, la interrelación de las corrientes del pensamiento administrativo, estudiadas en los capítulos precedentes con las aplicaciones de las mismas, a través de las llamadas prácticas gerenciales de mayor uso. . En este sentido en primer lugar se aborda la relación entre conceptos fundamentales, donde a partir de las áreas temáticas o corrientes presentada por Stoner(Ob. Cit), y tomando como referencia el esquema explicativo de los paradigmas gerenciales asociados con el cuadro de mando integral (Sánchez, Ob. Cit.) se ejemplifica la relación entre corriente de pensamiento administrativo y práctica gerencial.

En segundo lugar, se hace referencia una vez más al abordaje del pensamiento administrativo en el contexto de los países en vías de desarrollo, y la viabilidad de la construcción de una teoría crítica de la administración para Latinoamérica, en búsqueda del logro del mejor desempeño de las organizaciones e Instituciones, a través de los aportes del campo de la administración y la gerencia en vías de construir una mejor sociedad.

En tercer lugar, se enuncian una serie de prácticas gerenciales, partiendo del esquema planteado por Sanchez (Ob. Cit.), al relaciona los diversos paradigmas gerenciales asociados con las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral.

De esta manera se cierra la discusión pertinente al pensamiento administrativo y su concreción a través de las prácticas gerenciales.

3.1.- Administración y Prácticas Gerenciales

Esta investigación no observa a los enfoques emergentes en los últimos treinta años, como recetas o fórmulas mágicas para resolver problemas puntuales de las organizaciones.

Esta apreciación ha sido un error sistematizado en diversas latitudes tal como lo expresa Zavarce (2002):

...No obstante, en mayor o menor escala, en el campo de las Ciencias Administrativas, día a día, hay muestras de un conjunto de innovaciones sin precedentes en la historia de esta disciplina. Prueba de ello es el interesante debate que hoy se da en medios académicos y profesionales en torno a las llamadas *Modas gerenciales* que han arrastrado a unos cuantos gerentes hacia un camino lleno de nuevos e inciertos retos.

Al igual que en el pasado, cuando la Gerencia Científica proclamada por Taylor y sus seguidores, arrastró a más de un Jefe de Taller en la búsqueda de una mejoría en los niveles de productividad personal y colectiva, en los años ochenta emergieron la calidad total, la reingeniería de procesos, la planificación estratégica; en los años noventa la gerencia del conocimiento y muchos otras *modas gerenciales* más. Estas *modas gerenciales* al ser incorporadas sin previa contextualización, son erróneamente vistas como las *soluciones mágicas* y/o novedosas maneras de disminuir costos, aumentar la productividad y en general transformar a la organización, no importando lugaridad, tamaño y naturaleza en la incansable búsqueda de quienes la gerencian –al igual que a comienzos del siglo (XX)-, de aumentar la eficacia y la eficiencia... (p.108)

De esa manera, como lo advierte Zavarce, innumerables propietarios y gerentes de organizaciones interpretaron estos postulados, como su solución inmediata, en la presente investigación los asumimos como expresiones discursivas que marcan la ruptura epistemológica evidente en el pensamiento administrativo, que ha marcado las diversas prácticas gerenciales que se han observado en el período de tiempo de estudio, definido en este trabajo. En este intento de vinculación entre corrientes de pensamiento administrativo y las ya mencionadas prácticas gerenciales, de manera didáctica se tomará como referencia clave para explicarlo al balanced scorecard (cuadro de mando integral) que va a integrar para su aplicación diversas concepciones enumeradas en las corrientes administrativas enunciadas en esta investigación y que además involucra tanto a la perspectiva cualitativa como a la cuantitativa.

Esta herramienta fue postulada por Kaplan y Norton, dentro del período mencionado, en nuestro contexto ha

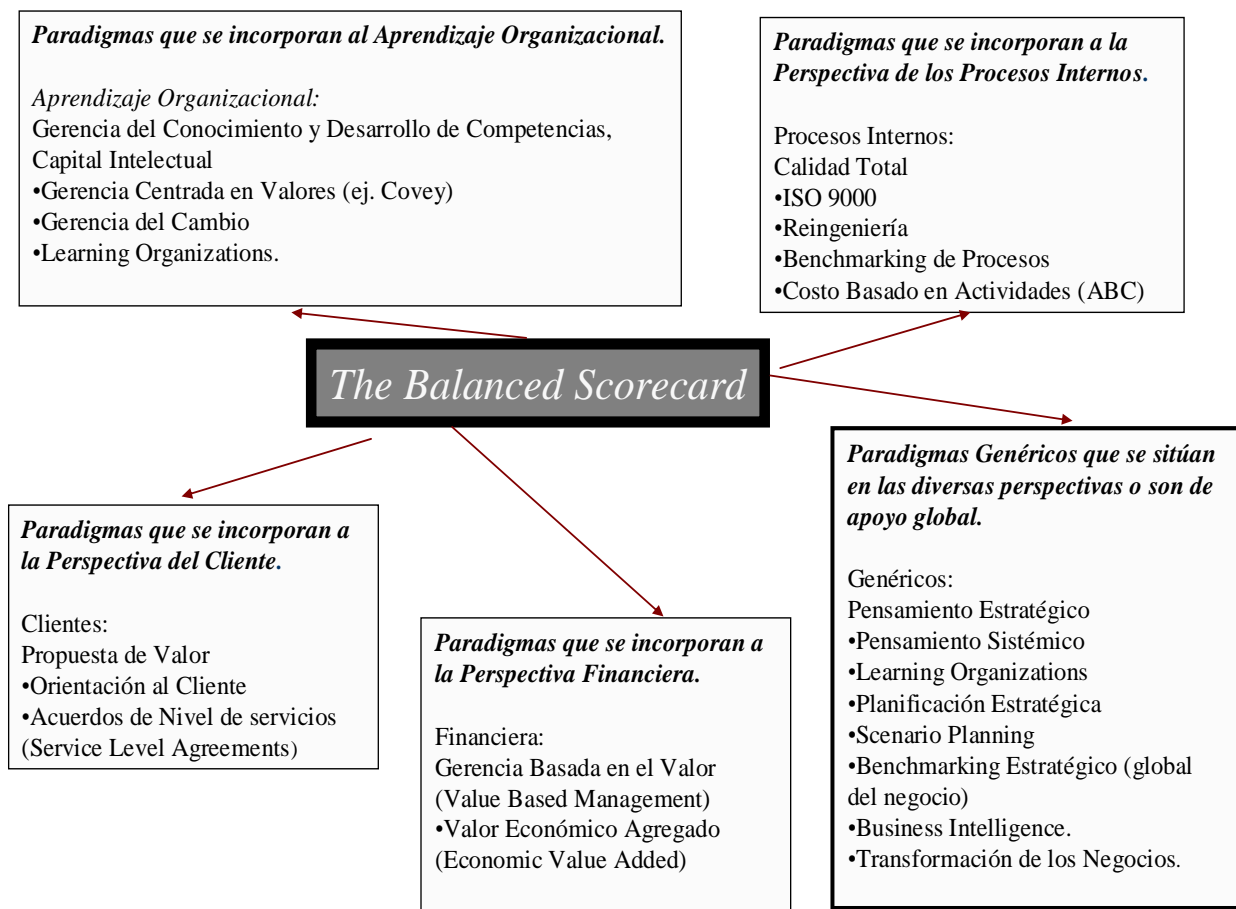


Gráfico N° 3. Paradigmas inherentes a las prácticas gerenciales asociadas a las perspectivas del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Fuente: Kaplan, R. ; Norton D. , (Ob cit) ; Sánchez , J. (1999). Con adaptación del autor de esta Investigación.

ido tomando auge, pero no es más que una renovación o mejora incremental de algunos de los postulados de los diferentes autores y sus posiciones que Stoner englobó en el *Enfoque del Compromiso Dinámico*.

Este *cuadro de mando integral*, recoge las diferentes perspectivas teóricas emergidas en las últimas décadas en el campo de la administración, así como las prácticas desarrolladas para su aplicación y la integra de manera complementaria, dando a entender de esta manera la transversalidad existente en el discurso administrativo en el período estudiado. Tal como se puede apreciar en el gráfico No. 3, y de acuerdo a lo planteado por Sanchez (Ob. Cit.) se integran diversas posiciones paradigmáticas gerenciales acerca de la administración en cuanto a su aplicación, en cada una de sus perspectivas:

Como se puede observar se establece la interrelación entre algunas de las prácticas gerenciales más conocidas y que se incluyen dentro de esta modalidad de integración de las mismas, acorde con la perspectiva que concuerde para los fines operativos de la organización.

El Balanced Scorecard, constituye a nuestro criterio el ejemplo más palpable dentro del campo de la administración para señalar la diferencia entre las llamadas *prácticas gerenciales* y las *teorías, enfoques o corrientes Administrativas*.

Las primeras referidas a la llamada ingeniería administrativa, es la aplicación operativa de la administración, afianzado en el llamado conocimiento práctico o experiencial, orientado a la obtención de efectividad y obtención de valor; las segundas son las construcciones teóricas o reflexivas acerca de la administración y de las organizaciones, ambas categorías coexisten de manera dialógica y dialécticamente alimentándose unas con otras de manera hermenéutica: *teoría-práxis-teoría*. Es aquí donde hay que establecer la diferencia, puesto que al ir a la *aplicación* sin considerar los supuestos vinculados a la reflexión que permitan la contextualización de una práctica gerencial determinada, conlleva a su fracaso. La gran confusión cuando se habla de modas gerenciales, va dirigida al señalamiento de aplicaciones, más que de las teorías que las origina.

Dado lo planteado con anterioridad dentro de las actividades en el marco de la línea de investigación mencionada, se prosigue con la indagación dentro del pensamiento administrativo (Díaz, 2001 b), en búsqueda del :

Como conoce, como se genera el conocimiento, cuales operaciones realiza para producir o caracterizar su objeto de estudio, bajo cuales patrones, criterios y finalidades produce estrategias de intervención, como le adjudica el carácter de confiabilidad y validez al uso de la experiencia como fuente del conocimiento, cuales son las características de las teorías que se manejan, bajo que perspectiva epistemológica se privilegia el conocimiento en las Ciencias Administrativas, y si posee patrones en cuanto a la naturaleza, comprensión y modos de su cientificidad. (p. 20)

De esta manera se prosigue paulatinamente con la desconstrucción/construcción señaladas, diferenciando entre el saber reflexivo y el saber práctico administrativo que permitirá consolidar y afianzar su carácter de

ciencia social, y como tal debidamente caracterizada como crítica, para el contexto donde se ejecuta y al servicio de la colectividad respectiva.

3.2.- En cuanto al abordaje del Pensamiento Administrativo en países en Vías de Desarrollo:

Específicamente en Venezuela, no se escapa al esnobismo mostrado en otros países en relación al uso de las prácticas gerenciales, no obstante pese al fracaso de su implementación por parte de algunas organizaciones por el carácter meramente instrumental como fueron tomados estos postulados, tampoco se puede negar la existencia de organizaciones que exitosamente lo asumieron, internalizándolos, tal como se ha mencionado en los capítulos anteriores.

No obstante se asume que el papel del sistema educativo para formar a los líderes y gerentes de las organizaciones dentro de valores orientados hacia una mejor sociedad, que involucra por lo tanto su rol como ciudadano, vecino, padre, hijo, trabajador, gerente, entre otros, que se reflejará en la consciencia de su misión en la sociedad y que si se continúa dentro de la óptica *foucaultiana*, asume una discursividad discontinua y dispersa, que le asigna y define el rol dentro del contexto.

Se considera igualmente que partiendo de los enfoques del Pensamiento Administrativo emergidos a partir de la década de los años setenta, tomando en cuenta sus fallas y aciertos, agregando las diversas modalidades y variantes de dichos postulados, así como los inherentes y conexos, también hay que contextualizarlos y añadir lo concerniente a la cultura local o propia, al igual que lo concerniente a la estructura social, histórica y étnica del respectivo país. Si bien existen principios universales de la Administración, éstos no son más que parámetros (pero flexibles) que orientan hacia la acción, por lo tanto hay que establecer un diálogo dialéctico entre enunciados y realidad para poder armonizar en un contexto determinado.

¿Cómo, se ha venido haciendo?, La interpretación de las teorías y enfoques administrativos, así como la aplicación de las prácticas gerenciales *per se* sin contextualizar, en primer lugar trajeron como consecuencia inmediata el fracaso de muchas de ellas, por la poca adecuación a la realidad local.

Por otra parte, dentro de un ambiente con alto grado de desconfianza hacia los ámbitos académicos universitarios, se impidió el desarrollo de *una teoría de la administración crítica*, que atendiese a las características de Venezuela como tal.

El discurso gerencial venezolano, desglosado dentro de los términos usados para el análisis epistemológico, permite diferenciar los elementos que lo conforman (Mujica, 2002; 2006):

- Un discurso que se estructura y alimenta principalmente de las teorías administrativas que han emergido en distintas épocas.
- Un sujeto organizacional que asume –aprehendiendolo desde la óptica foucaultiana- múltiples roles definidos en su discursividad discontinua y dispersa: es recursivo, va desde la familia, la escuela, la comunidad, la empresa, el entorno, la sociedad...

- Una racionalidad fuertemente influenciada por el positivismo, pero abierto incondicionalmente a la nueva racionalidad, dada la discursividad presente en la realidad que construye en la convulsionada dinámica social, y que no obvia las múltiples racionalidades específicas presentes en las distintas corrientes del *enfoque del compromiso dinámico*.
- La estructura de poder, una recursividad de la jerarquía lineal matricial, en hibridación con el autoritarismo propio de los colonizadores españoles y la tenacidad de los indígenas caribes, que trascendiendo en el tiempo, se confunde con los rasgos tendenciosos de la formalidad, mezclada con la informalidad dentro de las prácticas vivenciales sociales extensivas hasta las organizaciones
- Esta deconstrucción del discurso gerencial venezolano a partir de ese desglose de los elementos epistemológicos analizados en las diversas corrientes del enfoque administrativo, permiten el inicio de la construcción de una teoría crítica de la Administración que responda a los requerimientos de una sociedad con características muy específicas como lo es la venezolana.

El advenimiento de una gran cantidad de cambios en el orden civilizatorio no ha obviado a las ciencias administrativas. Como ya hemos dicho, se nota un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia con orientación hacia el producto (gerencia tradicional) a la orientada hacia el proceso (nueva gerencia). Ahora bien estos cambios paradigmáticos en las ciencias administrativas, provienen del surgimiento de las nuevas teorías administrativas con gran difusión a partir de la década de los años setenta en forma de prácticas gerenciales....pudiendo enumerar entre otras a las siguientes, tomando tal como hemos planteado desde el inicio de este capítulo como referencia los paradigmas inherentes a las prácticas gerenciales asociadas a las perspectivas del Balanced Scorecard -cuadro de mando integral- (Kaplan y Norton,1997,2002; Sánchez, 1999), que a nuestro modo de ver constituye el ejemplo evidente dentro del campo de la administración para señalar la relación entre las llamadas prácticas gerenciales y las teorías, enfoques o corrientes Administrativas:

- Relativas a los Procesos Internos: Programas de Calidad Total, ISO 9000, Procesos de Reingeniería, Benchmarking de Procesos, Costo Basado en Actividades (ABC), Six Sigma, Outsourcing de Procesos, Just in Time.
- Relativas al Aprendizaje Organizacional: Gerencia del Conocimiento y Desarrollo de Competencias, Capital Intelectual, Gerencia Centrada en Valores, Gerencia del Cambio, Learning Organizations, E-learning, Inteligencia Emocional.
- Relativas a los Clientes: Propuesta de Valor, Orientación al Cliente, Acuerdos de Nivel de servicios (Service Level Agreements), Outsourcing, E-Business, E-Commerce, Calidad en Servicio.
- Relativas al Área Financiera: Gerencia Basada en el Valor (Value Based Management), Valor Económico Agregado (Economic Value Added).
- Relativas a Aspectos **Genéricos que se sitúan en las diversas perspectivas o son de apoyo global:** Pensamiento Estratégico, Pensamiento Sistémico, Learning Organizations, Planificación Estratégica, Scenario Planning, Benchmarking Estratégico (global del negocio), Business Intelligence, Transformación de los Negocios, Gerencia Basada en Actividades.

En relación al cuadro de mando integral, que hemos tomado como referencia como práctica gerencial integradora de diversos paradigmas gerenciales (Sánchez, Ob. Cit.), en la siguiente sección se detallará de primera han relación a su contenido y conceptos básicos (Mujica, 2006, Ob. Cit.).

3.3. Algunos ejemplos de prácticas gerenciales y términos asociados

Hemos dicho que las prácticas gerenciales son la instrumentalización de los postulados de las escuelas del pensamiento administrativo en diferentes épocas, pudiendo enumerar. A continuación se van a describir algunas que hemos venido mencionando y que tal como dijimos se pueden ubicar en cualquiera de las concepciones paradigmáticas gerenciales asociadas con las perspectivas del cuadro de mando integral. Éste último, si bien hasta el momento, en esta obra se ha expuesto como un esquema o modelo integrador de los paradigmas gerenciales, en esta sección se describirá como una práctica gerencial más., pero en razón de la importancia que le hemos dado comenzaremos con él. Igualmente, hay otras prácticas gerenciales y términos asociados que ya hemos enunciado, pero se volverán a recapitular con dicho carácter.

3.3.1.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORECARD”.

Origen y filosofía del Cuadro De Mando Integral

Los cambios acaecidos a nivel tecnológico, social, cultural, político, entre otros del entorno, han producido a partir de mediados de la década de los años setenta que las empresas se encuentren ante una realidad global comercial, donde el ambiente empresarial se ha dinamizado ante la competencia cada vez más intensa, emergiendo de esta manera un cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, centrada exclusivamente en los aspectos contables y financieros.

Por ello, esta realidad llevó a transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión hacia una visión amplia que incluye la estrategia, la innovación, la satisfacción al cliente, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o penetración en el mercado, enfatizando de esta manera la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Ante esto, Kaplan y Norton (2002) exponen que estudiaron casos de sistemas innovadores de medición de la actuación, como el de Analog Devices, que describía un enfoque para medir la tasa de progreso de las actividades de mejora continua y mostró un cuadro de mando corporativo que incorporaba mediciones de plazos de entregas a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos, además de los indicadores financieros tradicionales.

En este sentido, representantes de la empresa Analog Devices compartieron sus experiencias con el cuadro de mando y de acuerdo a una variedad de ideas, incluyeron el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y de esta forma lograron expandir el cuadro de mando multidimensional, que fue conocido por Kaplan y Norton (2002:14) como el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), el cual “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que

proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”, así pues, es un instrumento que permite ofrecer una visión integral de la organización sirviendo de apoyo al sistema de control de gestión desdibujándose hacia un sistema de gestión estratégica para ayudar a la organización a adaptarse a la nueva realidad globo comercial.

El modelo de mayor difusión ha sido el propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Robert S. Kaplan es profesor de contabilidad (en la cátedra Arthur Lowes Dickinson) en la escuela de negocios de Harvard, fue Decano de la escuela de negocios de la Universidad Carnegie-Mellon, tiene un doctorado en Filosofía en investigación de operaciones de la Universidad de Cornell y le otorgaron un doctorado honorario de la Universidad de Stuttgart. Recibió en el 2006 el Premio Lifetime a la contribución a la sección de Gestión de Contabilidad por la Asociación Americana de Contabilidad (AAA) y fue elegido para el salón de la fama de contadores.

David P. Norton, quien es presidente de Renaissance Solutions, Inc, también se desempeña como director General de Nolan Norton Institute y presidente de Palladium Group Inc., firma líder en servicios profesionales para la ejecución de la estrategia de las empresas.

Ahora bien, el cuadro de mando integral (CMI) complementa los indicadores financieros tradicionales de medición de resultados con los indicadores no financieros, y para ello, abordan el CMI desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y por último la de formación y crecimiento. De esta forma, el CMI, como lo manifiestan Kaplan y Norton (2002), consideran tanto las mediciones objetivas como las subjetivas que condicionan la actuación de los resultados, de acuerdo a ello expresan:

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura (pp.21-23)

Por lo anterior, el CMI involucra la apropiación de la información de los indicadores financieros y no financieros a todos los empleados de la organización, independientemente de su nivel, que se derivan de un proceso vertical aguas arriba y aguas abajo que impulsan el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. Con ello, el comportamiento de las personas se encuentran alineados diariamente al logro de la visión y de la estrategia organizacional, esto permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en retroalimentación del monitoreo de la estrategia.

Así mismo, con la definición de los objetivos se podrá asignar eficientemente los recursos de la empresa logrando hacer operativa a la estrategia, aunque ésta depende en gran medida del liderazgo y la comunicación de la dirección. A continuación se muestra una figura de las perspectivas que involucra el CMI para transformar una estrategia en términos operativos.

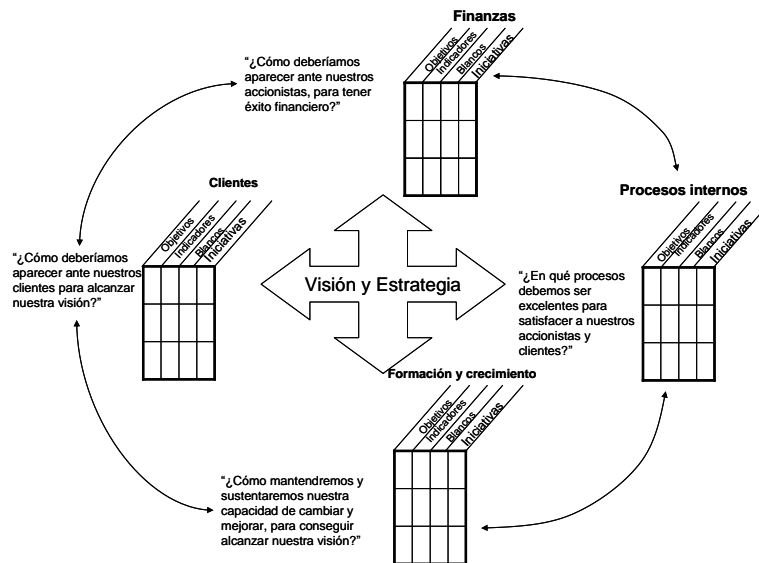


Gráfico N° 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
 Fuente: Kaplan y Norton (2002), p.22

En el gráfico anterior, se observa la conjunción de acciones a tomar en función de la visión de la organización desde las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, de esta manera cabe preguntarse en las perspectivas *Financiera*: ¿Cómo deben ser vistos los accionistas? *Clientes*: ¿Cómo deben ser satisfechos? *Procesos operativos internos*: ¿Cuáles de ellos deben ser focalizados como estratégicos y objetos de ser mejorados? *Formación y crecimiento*: ¿Cómo adaptarse a los cambios? ¿Cómo llevar a cabo el aprendizaje organizacional?

Con las respuestas a las preguntas anteriores, permitirá a la organización realizar un mapa estratégico para estar alineados con su misión y visión, entendiéndose por mapa estratégico lo definido por Kaplan y Norton (2004:59) como “un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” En consecuencia, para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión, se debe partir enlazando los indicadores con la estrategia de la empresa y luego descomponer en los factores críticos de la organización, en los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar a través de diversas actividades. Por lo que Kaplan y Norton (2002) sugieren vincular la estrategia a los objetivos desde cuatro perspectivas básicas.

- *Perspectiva Financiera:*

Se presentan los indicadores financieros mensurables que resumen las acciones realizadas, y con ello se vislumbra, en parte, las consecuencias económicas para la organización. Según Kaplan y Norton (2002:39) manifiestan que “Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.” En otras palabras describe los resultados tangibles de la estrategia con indicadores financieros tradicionales, entre los más comunes están la rentabilidad de la inversión, el costo por unidad y el valor agregado económico, en consonancia con ello, Kaplan y Norton (2002) plantean que:

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se considera más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo...con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. (p.75)

De la cita anterior se interpreta que los objetivos financieros sirven de ayuda para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, así pues el CMI sirve de herramienta a la estrategia organizacional, como eje transversal para cada una de las perspectivas, empezando por los objetivos financieros y concatenándose con la secuencia de acciones que deben realizarse para cada una de ellas. Para Kaplan y Norton (2002) el establecimiento de estos objetivos financieros dependerá de la fase del ciclo de vida de la organización: crecimiento, sostenimiento, cosecha.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento se enfocaran en el desarrollo e intensificación de las ventas en nuevos mercados, lo que requiere el desarrollo de relaciones con los clientes, intensificar en los nuevos clientes, ofrecimiento de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento, invertir en el capital humano, en sistemas, entre otros. Por ello, Kaplan y Norton (2002: 61) expresan que “Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con *cash flow* negativos y muy bajos de rendimientos sobre el capital invertido” sin embargo habrá muchas organizaciones que pueden mantener unos niveles de gastos adecuados en esta fase.

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento se enfocan en seguir atrayendo inversiones y reinversiones, pero en esta fase se le exige un excelente rendimiento sobre el capital invertido, como por ejemplo el tradicional indicador ROCE, por sus siglas en inglés return on capital employed. Así mismo, Kaplan y Norton (2002: 61) manifiestan que “Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año” para ellos las medidas utilizadas para los proyectos de inversión, serán los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

En la fase de cosecha, los objetivos financieros para las empresas se enfocan en aumentar al máximo el dinero que pueda retornar a la empresa, procedente de las inversiones realizadas en las fases anteriores, así mismo se centra en reducir las necesidades de capital circulante, mantener los equipos y las capacidades.

- *Perspectiva del Cliente:*

Al respecto, Kaplan y Norton (2002) comentan que con esta perspectiva los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionadas, y haber elegido un conjunto de indicadores para estos segmentos escogidos. Para ello, se tienen las medidas que ayudan a proponer los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Los indicadores más comunes para Kaplan y Norton (2004) son:

- La satisfacción del cliente.
- Retención de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Participación mercado.
- Participación en las compras del cliente.

Por ello manifiestan Kaplan y Norton (2004) que estos indicadores son comunes en las relaciones causa-efecto. En este sentido exponen un ejemplo, donde indican que la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes, al respecto consideran:

Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con sus clientes leales –participación en las compras del cliente- Combinado la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar su participación de mercado con respecto a los clientes objetivo. Por último la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente, dado que retener un cliente normalmente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos. (p.70)

Pero además de ello, se deben considerar en esta perspectiva, que las organizaciones identifiquen las características de precio, calidad y tiempo. El precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, los clientes siempre estarán comparando los precios con los competidores del rubro o servicio que cumplen con las especificaciones exigidas por el mismo, siempre el cliente buscará el precio más bajo para pagar por el producto o servicio sin desmejorar la calidad.

En cuanto a la calidad, para Kaplan y Norton (2002:100) ha pasado a ser una necesidad competitiva más que una ventaja, “Sin embargo, en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores” en este caso conviene la inserción de las medidas de la calidad de acuerdo a la perspectiva del cliente en el CMI, como por ejemplo el número de incidencias de defectos e incluso la entrega puntual, de allí la importancia de la evaluación del tiempo.

De acuerdo a lo anterior, el tiempo se ha convertido en un arma de competencia para mantener, retener y aumentar a los clientes, lo cual se ha convertido en una carrera por la puntualidad, que genera el tratar de reducir continuamente los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los mismos.

En consonancia a los inductores de precio, calidad y tiempo, también es considerable en esta perspectiva la escogencia de objetivos e indicadores no históricos, pues los indicadores financieros por sí solos, pueden ser datos tardíos, ya que informan los resultados de acciones pasadas, limitando a que los empleados tengan una retroalimentación oportuna de lo bien o mal que estén satisfaciendo al cliente o reteniéndolos, entre otros. Debido a esto, Kaplan y Norton (2002:98) recomiendan incorporar indicadores relacionados con:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
 - Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación

De esta manera, la incorporación de estos atributos, junto a indicadores anticipados de los futuros resultados financieros permitirá a la organización perfilarse de forma concreta hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados con una propuesta de valor superior.

- *Perspectiva del Proceso Interno:*

Después de haber desarrollado los objetivos e indicadores de las perspectivas anteriores, se procede a identificar los procesos críticos para la perspectiva del proceso operativo interno. Por lo tanto, los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Ahora bien, para Kaplan y Norton (2002) el CMI permite destacar sus indicadores de los sistemas de medición convencionales que se dedican solo a controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad, así como los que se centran en la duración de los procesos de negocios existentes. De hecho, el CMI va más allá, debido a que incorpora las demandas de la actuación del proceso interno derivadas de las expectativas de los clientes externos concretos e incluye el proceso de innovación para satisfacer a los segmentos escogidos.

De esta forma se hace énfasis en esta perspectiva, el definir una completa cadena de valor que involucre los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, además de ello, la excelencia en los procesos internos como la venta, el despacho, la disponibilidad, el servicio postventa marcan la pauta en el valor económico agregado para la empresa.

Siguiendo lo anterior, para Kaplan y Norton (2005) sigue siendo importante que las organizaciones identifiquen las características de coste, calidad, tiempo y actuación, así como los indicadores de calidad

(puntualidad y conforme a especificaciones) pero también es primordial considerar los dedicados a los factores ambientales, de salud y seguridad empleada, a ello manifiestan:

Algunos de los beneficios obtenidos con la mejora de estos factores contribuían a reducir costes y a aumentar la productividad. El director de la división pensaba que los accidentes de seguridad eran un indicador importante, ya que creía que si el descuido de los empleados provocaba daños personales, era probable que tampoco estuvieran prestando mucha atención a los activos físicos de la empresa (p.47)

De esta manera, los avances en los procesos internos pueden vincularse tanto a aspectos tradicionales, como a los de desarrollo de nuevos productos y servicios, así como los relacionados a generar bienestar a sus empleados y a la comunidad.

- *Perspectiva de Formación y Crecimiento:*

Para Kaplan y Norton (2002) esta perspectiva representan los inductores necesarios para conseguir el enlace de las tres perspectivas mencionadas anteriormente, ahora bien, estos inductores provienen primordialmente de tres fuentes:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

De hecho, el papel de los empleados en los últimos 20 años ha cambiado vertiginosamente y con ello el pensamiento directivo, no es menos cierto que los trabajos repetitivos han sido sustituidos por la robótica en las empresas y donde se da cada vez mayor importancia a Internet para la comunicación entre empresas productivas y de servicios, transfigurándose y dando paso a la empresa Red.

A esto, comenta Kaplan y Norton (2002:15) “El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para la de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo”. En este ámbito, la organización para mantenerse en la vanguardia y mejorar continuamente deberá considerar la mercantilización de la cultura humana como una de las herramientas básicas en la estrategia organizativa.

De allí, la importancia de esta perspectiva, como manifiestan Kaplan y Norton (2002:159) “Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización” y ello se traducirá, según estos autores, en indicadores basados en la satisfacción, productividad y retención de los empleados, agregaríamos a ellos la motivación, el conocimiento y la disposición a los sistemas de información y comunicación.

Ahora bien, en referencia a estas cuatro perspectivas, Kaplan y Norton (2002:48) sugieren que las mismas han de ser consideradas como una plantilla, y no como una camisa de fuerza. Bien comentan que “No existe

ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes” cada organización tiene sus propias características y circunstancias que lo rodean.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión

En esta última parte, consideraremos como se ve el futuro del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control y seguimiento de la gestión empresarial. Para lo cual se puede afirmar que ha sido y es muy útil para la revisión del cumplimiento de los planes estratégicos.

Sin embargo, para evitar que lo complejo y cambiante del mundo actualmente contribuya a que en muchos casos no se actualicen los indicadores, revela que se requiere adicionalmente una importante carga de disciplina, que lleve a la empresa a pensar estratégicamente y focalizar la organización hacia el desarrollo de las estrategias.

En este contexto, Olve, Petri, Roy y Roy (2004), manifiestan que los beneficios de los cuadros de mando son posibles cuando se usan como:

- Herramientas de comunicación y dialogo, especialmente sobre los recursos intangibles que cada vez son más importantes en todas las empresas que conocemos.
- Visualización de hipótesis y apuestas estratégicas.
- Documentación de visiones comunes con respecto a intenciones estratégicas.
- Una ayuda para realizar la estrategia, dado que los avances se controlan y discuten desde múltiples perspectivas. (pp. 327-328)

Estos beneficios se logran materializar cuando los ejecutivos de las organizaciones están conscientes que no solo es manejar la herramienta, sino que hay que ejecutar las estrategias y como lo comenta Bossidy y Charan (2004), es necesario dar seguimiento para asegurarse de que los planes marchan conforme lo planificado, de lo contrario puede ser el cultivo para el fracaso rotundo.

Por esto Mujica (2006:313), plantea que tanto la práctica gerencial como la teoría, deben coexistir ambas “...dialógica y dialécticamente alimentándose unas con otras de manera hermenéutica: teoría-praxis-teoría”. Con esta afirmación se apoya lo comentado anteriormente al pretender aclarar que no es suficiente con la instrumentación del cuadro de mando integral en la organización, sino lo retroalimentamos para adecuarlo constantemente a los cambios y requerimientos que el contexto exija. Muchas son las empresas que aplican en Venezuela el CMI, entre ellas se puede mencionar a Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA), Banco de Venezuela, S.A.C.A. y Electricidad de Caracas (EDC), entre muchos otros.

3.3.2.- CALIDAD TOTAL

Origen y filosofía de la Calidad Total

El concepto de calidad total se originó en base a la búsqueda de la excelencia y la competitividad de las organizaciones, con las posturas de Edwards Deming, Joseph Jurán, A. Feigenbaum, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, entre otros, Según lo expresa Ishikawa (1997:16) la búsqueda de la excelencia como el control de calidad moderno o control de calidad estadístico (CCE), “comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratorios”.

Posteriormente, se impulsa en Japón después de la segunda guerra mundial como lo manifiesta Ishikawa (1997) al afirmar que al ser derrotado y en ruinas, las fuerzas de ocupación norteamericanas observaron las fallas en el servicio telefónico de Japón que no se debía únicamente a la guerra que acababa de culminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente. Por ello, Ishikawa (1997:17) revela que “Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno...y prontamente se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones” Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón.

Siguiendo la historia de la calidad total 1950 Ishikawa (ob.cit.) comenta que a través de la unión de científicos e ingenieros japoneses se organizó y realizó un seminario de ocho días cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos de América, al respecto Ishikawa (ob.cit:20) expresa “el Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón” haciéndoles comprender la importancia del control de calidad en sus empresas durante y después del seminario, pero Stoner, Freeman y Gilbert (2006) señalan que irónicamente pocas empresas fabriles estadounidenses se preocuparon por instaurar los principios del control de calidad estadístico.

Siendo así, Deming (1989) se convierte en uno de los exponentes principales del movimiento de la calidad total con su obra titulada *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, por ello Mujica (2006) afirma que:

Este autor en esta obra rinde cuenta de los requerimientos de acciones y esquemas mentales orientados a la Calidad dentro de ese proceso de cambios y en los cuales la calidad pasa a ser más bien una filosofía de la vida, un modo de ser y estar. (p.93)

Esta filosofía de vida implica la actuación coherente de todos los integrantes de la empresa, pues para Deming (1989:15) “la transformación sólo puede realizarla el hombre...una compañía no puede comprar el camino hacia la calidad”. Por lo tanto, el mundo empresarial se ha visto signado ante la revolución de la calidad, pues se desea productos y servicios de calidad con el nivel de desempeños necesarios y asequibles, tanto a consumidores como a productores. No obstante, la calidad requiere de la conciencia en la producción de los bienes y servicios, evitando el cometer errores que inducen a disminuir los costos basados en los diversos conceptos de calidad, pues bien declara Deming (1989) que:

...los problemas inherentes a los intentos de definir la calidad de un producto, fueron descritos por el maestro Walter A. Shewhart. La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario. Esto no resulta fácil, y tan pronto como uno siente bastante contento con la tentativa, descubre que han cambiado las necesidades del usuario, la competencia se ha movido, hay nuevos materiales con los que trabajar, algunos mejores que los viejos, algunos peores; algunos más baratos que los viejos, algunos más caros. (pp. 132-133)

Ahora bien, la cita se puede complementar al revisar las diferentes acepciones de calidad se encuentran posturas de Juran (citado en Chiavenato, 2006:456) al manifestar que “representa la adecuación a la finalidad o al uso”, Crosby (citado en Chiavenato, ob. cit: 456) “es la conformidad con las exigencias”, así mismo, para Feigenbaum (citado en Chiavenato, ob.cit: 456) “es lo total de las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, por los cuales el producto o servicio, cuando está en uso, atenderá a las expectativas del cliente”. Así mismo Berry (1994: 2) expresa que “la calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes”.

Con todo lo anterior, se puede decir que la calidad debe centrar sus objetivos en la satisfacción de las necesidades presentes y futuras, atendiendo las demandas y exigencias de los clientes, aun cuando eso implica ópticas diferentes, dado que Deming (ob. cit: 132) comenta que “La calidad sólo puede definirse en función del sujeto” pues este concepto se extiende en todos los niveles de la organización, con el entendido armónico que cada uno aporte como valor al proceso y al producto.

Es así como Sifontes (2005) manifiesta que la Gerencia de la Calidad Total se ha estado practicando y perfeccionando durante cuatro décadas por los empresarios japoneses y se ha convertido en un enfoque “orientado a satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes mediante el análisis y mejora continua de los procesos y todas las formas de trabajo” (p.41).

Pero este concepto ha venido evolucionando hasta llegar a redimensionarse a otros modelos como son: ISO 9000, Reingeniería de Procesos, Gerencia por Procesos, ISO/TS, seis sigma, entre otras que tienen la finalidad de mejorar lo que se hace, convirtiéndose en una razón para disfrutar el trabajo.

De esta manera, la construcción de un nuevo contexto necesita el desarrollo de numerosas técnicas, principios y conceptos que intentan ayudar a las organizaciones a adaptarse a los mismos, entre ellos se redimensiona la relación de Cliente-Proveedor, donde sus niveles de exigencia para su satisfacción son más elevados, lo cual conlleva al uso y aplicación de la Calidad Total en la realización de sus actividades cambiando inclusive la cultura.

En consonancia a lo anterior Mujica (2006) plantea las siguientes ideas que conforman parte del discurso de la administración basado en la práctica de la calidad:

- a. Básicamente se plantea que mejorando la calidad se disminuyen los costos, esta reducción de costos a la par con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor competitividad.
- b. Las organizaciones con mayor productividad pueden captar un mercado cada vez mayor, permitiéndose así permanecer en el mercado cumpliendo con sus funciones sociales y económicas.
- c. La calidad es la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y en consecuencia el valor más importante que debe guiar las directrices de la alta Gerencia: Se consideran

básicamente y principalmente los requerimientos del consumidor y la Calidad de los productos de los competidores.

d. Conlleva a cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas.

e. Todos estos aspectos se resumen principalmente en los denominados principios de Deming. (pp. 71-72)

Este discurso es una nueva manera de hacer administración y gerencia, donde debe promover nuevas prácticas fundamentadas en la calidad, que conllevan al cambio de mentalidad, por lo cual se necesita una gran dosis de líder Gerencial. Entre las características del líder de calidad total expuesto por Sifontes (2005: 91-100) están:

- a) Conoce de calidad total y divulga su valor
- b) Valora la gente
- c) es humilde y auténtico
- d) crea el clima correcto
- d) erradica el miedo
- e) aprende constantemente
- f) concentra las energías en lo importante, y
- g) valora el trabajo en equipo.

Todo ello, con la finalidad de que estas organizaciones intenten mantenerse en rendimientos crecientes, y de esta forma ser más productivas, eficientes y rentables.

Ante toda esta realidad, en Venezuela se comienza tímidamente el proceso de la calidad durante los años de 1960, sin embargo, esta no se fortalecía por que el esquema de política de desarrollo industrial que imperó durante esos años fue el de sustitución de importaciones, donde se le dio un principal empuje a fabricar internamente lo que se venía importando sin darle un mayor interés a la calidad.

Esto cambia radicalmente, cuando por dificultades económicas este esquema de política no se hace sostenible y en el año de 1989 se presenta lo que se conoció como el gran viraje, caracterizado por la apertura económica, donde la eliminación de barreras arancelarias, obligó a muchas empresas a indagar e instrumentar prácticas conocidas como calidad total y sólo aquellas que lograron adecuarlas íntegramente pudieron sobrevivir y que en los últimos años los elevados de incertidumbre ha llevado incluso a innovar permanentemente para sobrevivir ante los cambiantes escenarios locales, regionales y mundiales.

3.3.3.- ISO 9000

Orígenes y fundamentos del ISO 9000

Debido a que la International Organization for Standardization se conoce mediante diferentes siglas en idiomas diferentes (IOS en Inglés, OIN en francés para la *Organización Internacional de Normalización*), por ello sus fundadores decidieron seleccionar un nombre común para la organización, por el que eligieron ISO, derivado del griego ISOS, que significa *igual* -pero que conceptualmente se genera o gira alrededor de dichas siglas (ISO)-.

Lo anterior se encuentra relatado en la International Organization for Standardization (2008b). Esta institución tiene su sede en Ginebra, Suiza y agrupa a más de ciento cincuenta y siete países miembros, según cifras aportadas en el sitio Web de la International Organization for Standardization (2008a: párr.3), donde describe que se han elaborado más de 17000 normas internacionales sobre una variedad de temas y 1100 nuevas normas de la ISO se publican cada año.

Entre los precursores de la ISO 9000 se tienen al Instituto de Estandarización Británico, la Organización Internacional de Normalización, el Fondo para la normalización y certificación de la calidad, entre otros.

En cuanto a la historia, se evidencia en la exposición de Kuert (1946) que la ISO como institución nació de la unión de dos organizaciones: la ISA (Federación Internacional de las Asociaciones Nacional de Normalización), establecido en Nueva York en 1926, y la UNSCC (normas de las Naciones Unidas Comité de Coordinación), establecida en 1944. A ello agrega Kuert (ob.cit.) que:

En octubre de 1946, delegados de 25 países, reunidos en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres, decidió crear una nueva organización internacional, de que el objeto sería "a fin de facilitar la coordinación internacional y la unificación de las normas del sector". La nueva organización, ISO, comenzó a funcionar oficialmente el 23 de febrero de 1947 (p.15)

De esta manera, convergen en la elaboración de las normas internacionales, que vinieron signadas según James (2000) en gran parte por los proyectos militares en Estados Unidos, en el que a partir de 1963 se presentaba el estándar de sistema de calidad para los suministros militares, conocido como MIL-Q-9858 en los Estados Unidos de América y que luego fue seguido en 1969 por la OTAN con el estándar AQAP (Allied Quality Assurance Procedures o aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados) para aplicarla a los insumos militares de la alianza.

Igualmente, en 1970 se hizo necesario el estándar 10 CFR 50 como regulaciones federales nucleares por los Estados Unidos, y con el tiempo y la presión del mercado de consumidores y productores paso de la estandarización del ámbito militar al mercado de bienes y servicios, así en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica.

Esta norma siguió desarrollándose y en 1979 pasó a ser la BS 5750, así pues según James (2000:243) el cambio apareció en 1984, cuando el Instituto de Estandarización Británico consiguió convencer a la Organización Internacional de Normalización, "para desarrollar un estándar de gestión de calidad genérico para uso universal, basado en su estándar revisado de 1979". Por ello se dice que los estándares de sistemas de calidad orientados a la comercialización han evolucionado a lo largo de los últimos treinta años. A ello, agrega James (ob.cit.):

Hasta 26 países estuvieron relacionados inicialmente y todos produjeron duplicados en 1987, cuando fue finalmente publicado el nuevo estándar BS EN ISO 9000 (UNE EN ISO 9000). El resultado representó un estándar mínimo que fue aceptado por todos los países. Esencialmente difieren en el lenguaje, prefacios, numeración y títulos. Sin embargo, el estándar publicado representó un gran éxito en la cooperación internacional, al menos en materia de calidad.

En 1987, los estándares mundiales de gestión de la calidad fueron unidos en la serie de estándares BS EN ISO 9000 (UNE EN ISO 9000) —como tal proporciona ‘el refinamiento de todos los principios más prácticos y generalmente aceptados de los sistemas’. A este respecto, el BS EN ISO 9000 (UNE EN ISO 9000) fue diseñado para reemplazar los estándares. (p.243)

De esta manera surge la ISO 9000, cuya definición se revela en la International Organization for Standardization (2008d: párr.2) como un “consenso internacional sobre las buenas prácticas de gestión de la calidad”. Estas se conforman por un compendio de normas y directrices relativas que ayudan a enfocar la administración de la calidad.

El ISO 9000 se fundamenta en una serie de normas sobre aseguramiento de la calidad, y ha estado sujeta a mejoras, con reediciones en el año de 1992 y 1994. La misma pretende según la International Organization for Standardization (2008c: párr.9) que se ocupe de la gestión de la calidad. Esto significa lo que la organización hace cumplir estas normas para:

- los requisitos de calidad exigidos por el cliente, y
- los requisitos reglamentarios aplicables, con el objetivo de
- mejorar la satisfacción del cliente, y
- lograr la mejora continua de su desempeño para el logro de estos objetivos.

De esta manera, el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001b) contempla la exposición de la familia de normas ISO 9000, entre ellos los modelos, ISO 9001, 9002, 9003, 9004. Ahora bien, para el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001b: iv) la ISO 9000 “describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad”. Así mismo, el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001b: iv) explica que la norma ISO 9001

...especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Por ello la ISO 9001 se utiliza cuando la empresa debe responsabilizarse por todas las etapas del ciclo, mencionadas como el diseño, desarrollo y elaboración, mientras que el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2006) describe a la ISO 9002, como aquella norma que se usa cuando las características del bien o servicio son definidas por el cliente.

Por otro lado, la ISO 9003 para el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2006) se utiliza cuando las obligaciones de aseguramiento de calidad estén dirigidas a las áreas de control final y

pruebas; y la ISO 9004 para el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001b: iv) “proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas”, por esto se recomienda como guía para aquellas organizaciones cuya dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño.

En general, estos modelos fueron recogidos del Fondo para la normalización y certificación de la calidad, en el que todos comprenden una serie de regulaciones orientadas a satisfacer al cliente y fortalecer a la organización, como objetivo fundamental.

Estas regulaciones las explica la International Organization for Standardization (2008d: párr.10) al decir que la ISO 9000 especifica los requisitos del sistema de calidad que debe utilizarse cuando se necesite demostrar la capacidad de una organización para diseñar y suministrar productos y servicios de calidad, “pero no dicta la forma en que deben cumplirse en cualquier organización en particular”.

Por lo que, esto deja un gran alcance y flexibilidad para su aplicación en los diferentes culturas y sectores de la actividad empresarial, siendo éste uno de los elementos importantes del ISO 9000, pues ha logrado trascender la barrera del idioma y la cultura, al no exigir cambios a las organizaciones en lo que hacen bien, sino que se manifiesta la inclusión de las mediciones y documentaciones respectivas.

Ahora bien, entre las normativas más conocidas tenemos a la ISO 9001:2000, donde la International Organization for Standardization (2008d: párr.4) la define como la norma que establece un conjunto normalizado de requisitos para un sistema de gestión de calidad, independientemente del tamaño de la organización, o si es privado, o del sector público, pero dependiendo de las funciones que la organización realice tendrá un modelo a seguir.

Pero ¿Qué es un sistema de calidad? Para James (2000:242) “el sistema de calidad está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesarios para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en una organización.”

De esta manera, un sistema de calidad permite estructurar, organizar las operaciones de la organización, para hacerla más rentable y competitiva. Para ello, se tiene una normativa para la aplicación de la ISO 9001:2000 para el logro de un sistema de gestión de la calidad, éste es publicado en el caso de Venezuela por el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2006) estableciendo que:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización...Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. (p.12, introd.)

En consecuencia, un sistema de gestión de calidad está normado para convertirse en el pilar principal que soporta el avance para la mejora continua de la calidad, por lo que una organización orientada a la calidad debe asegurar un sistema de gestión de calidad apoyando a la organización, implantada con coherencia y que trabaje eficazmente.

Principios de la gestión de la calidad

El Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001b: iv) documenta los principios de gestión de calidad, los cuales constituyen los cimientos de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000, entre ellos las normas ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000, en éstos se proporciona ejemplos de los beneficios derivados de su utilización y de las acciones que los directores suelen tener en la aplicación de los principios para mejorar sus organizaciones.

- Principio a: el enfoque al cliente, Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben entender actuales y futuras necesidades de los clientes, debe satisfacer los requerimientos del cliente y se esfuercen por superar las expectativas del cliente.
- Principio b: Liderazgo Los líderes establecen unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener el ambiente interno en que las personas puedan participar plenamente en la consecución de los objetivos de la organización.
- Principio c: Participación del personal. La gente en todos los niveles son la esencia de una organización y su plena participación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Principio d: enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficazmente cuando las actividades y los recursos conexos se gestionan como un proceso.
- Principio e: enfoque de sistema para la gestión. La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de la organización y la eficiencia en el logro de sus objetivos.
- Principio f: mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente ésta.
- Principio g: enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Principio h: relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Al respecto, la aplicación de estos principios de calidad proporciona beneficios directos y contribuyen a la gestión de los costos y riesgos, tal como lo manifiesta el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001^a: vi), además de explicar que “esta norma internacional se basa en ocho principios de gestión de calidad. Sin embargo, la intención de esta norma internacional no es implicar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad ni en la documentación.”

En consecuencia, la familia de ISO 9000 busca fortalecer la confianza entre consumidores y productores, por ser una certificación reconocida internacionalmente, aunque es de acotar que la ISO como organización no otorga directamente la certificación, sino que lo hacen organismos de acreditación certificados.

Esto hace que muchas veces este proceso sea muy lento, pero ha llevado a incentivar a algunas organizaciones a implementar sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad, con la finalidad de impulsar y promover al mejoramiento continuo por parte de todos los miembros de la empresa, lo que incide a su vez en aumento de eficiencia, reducción de costos que se traducen en la posibilidad de captar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, de allí el interés de los exportadores por ajustarse a las normas de calidad.

Según se destaca en el informe realizado por la International Organization for Standardization (2007), referente al ISO Survey – 2006, en Venezuela hay muy pocas empresas certificadas ISO 9000, al punto que de los 10 países que tienen más empresas certificadas, no figura ninguna de Latinoamérica como se puede observar en el siguiente gráfico:

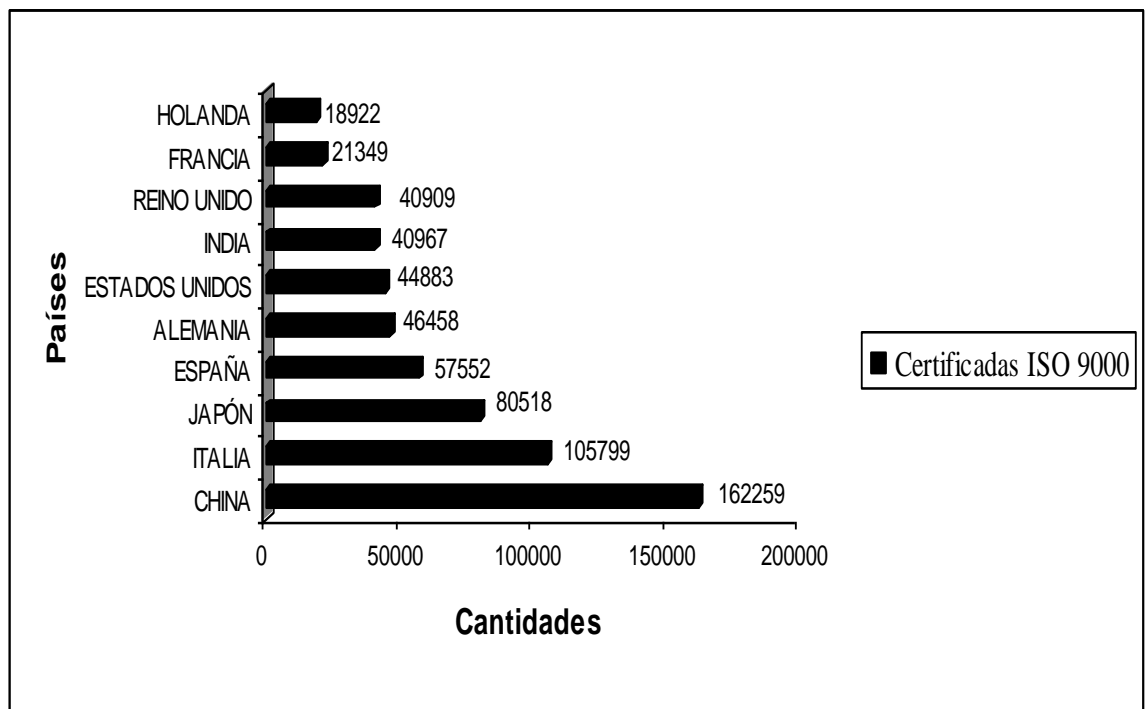


Gráfico No. 4. Los primeros diez países con más empresas certificadas ISO 9001:2000 al cierre 2006. Fuente: International Organization Standardization (2007). Adaptación propia.

La cantidad de empresas certificadas ISO-9000 de algunos países latinoamericanos, se pueden observar en el gráfico siguiente, que por diversos motivos por lo general de tipo estructural este proceso de certificación ha sido muy lento en relación a los países desarrollados.:

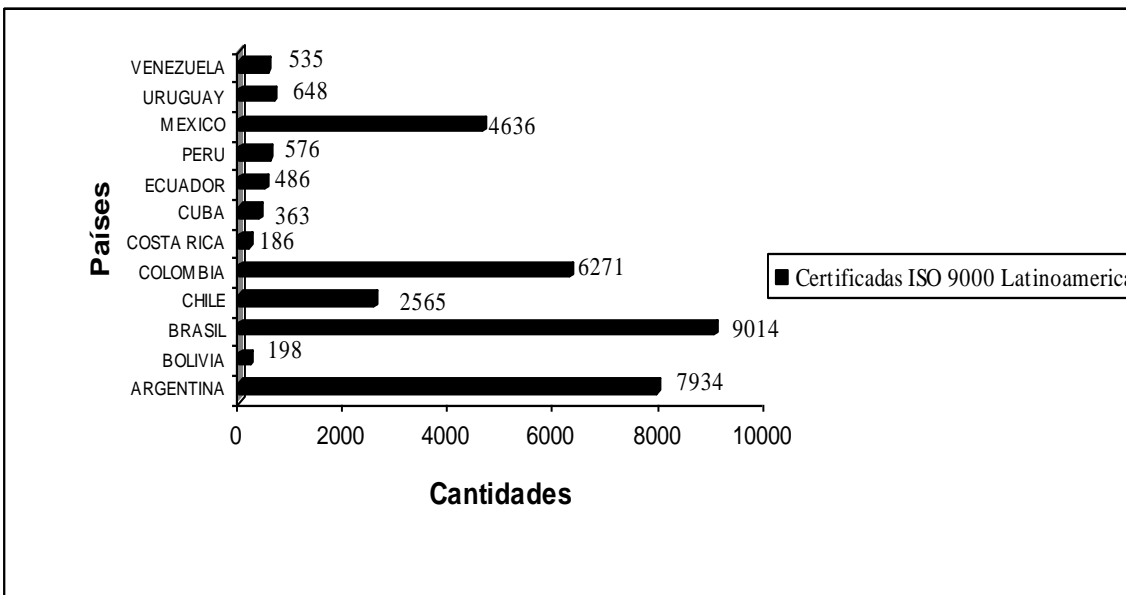


Gráfico No. 5 Algunos países latinoamericanos con más empresas certificadas ISO 9001:2000 al cierre 2006. Fuente: Internacional Organization Standardization (2007). Adaptación propia

Según este estudio se desprende que en Venezuela hay 535 empresas certificadas ISO-9001, al cierre del año 2006, lo que nos coloca en una situación de alta vulnerabilidad en cuanto a la competitividad se refiere, frente a otras organizaciones de países como Brasil, Argentina, México e incluso Colombia, que han venido sistemáticamente incrementando la cantidad de empresas que se incorporan al sistema de aseguramiento de la calidad.

3.3.4.- REINGENIERÍA

Origen y filosofía de la Reingeniería

Las presiones del mercado competitivo provocaron la búsqueda de diferentes prácticas gerenciales a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos que el entorno conlleva. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, entre otros, ya no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, tal como se manifieste en Hammer y Champy

(2005: 19) “-la división del trabajo sobre la cual las compañías se han organizado desde que Adam Smith sentó el principio- sencillamente no funcionan ya, súbitamente nos encontramos en un mundo distinto”.

De allí que los autores Hammer y Champy (2005) observaron que al transformarse algunas áreas del negocio de una organización, lograban cambios espectacularmente positivos en sus rendimientos. En general, no se trataba de cambiar el negocio al que se dedicaban, sino de alterar significativamente los procesos y procedimientos acostumbrados. Así pues, vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical, que para Hammer y Champy (ob.cit.) involucraba un reinventar del negocio, dando origen al término Reingeniería.

Este reinventar puede asimilarse a la analogía de realizar un motor, producto de los diseños de la ingeniería y luego al modificar el diseño original en sus procesos y procedimientos se estaría ante el rediseño del motor, por lo que no se trata de un ligero cambio, de esta manera se explica el *concepto de Reingeniería*, al cual Hammer y Champy (2005:35) manifiestan como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” Por ello, la reingeniería es un enfoque de procesos y no de funciones.

En este concepto expuesto por Hammer y Champy (ob.cit.) se visualizan cuatro palabras clave: fundamental, radical, espectacular y procesos. Procedemos a exponer las ideas principales de ellas según los autores mencionados.

- **Fundamental:**

En relación a esta palabra clave, exponen Hammer y Champy (2005) lo siguiente:

El individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas. (p.35)

Reflexionando al respecto, es conveniente prepararse para enfocar el lente con el cual se mira a los procedimientos y procesos fundamentales en la organización dada la complejidad que involucra el proceso de emerger en un paradigma multidimensional, capaz de auto-organizarse, transdisciplinario, entre otras características a considerar.

- **Radical**

Hammer y Champy (2005) manifiestan que lo radical:

Viene del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las

estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo. (p.36)

Por ello, algunas organizaciones necesitan ir más allá de mejorarse a sí misma, pues requieren reinventarse. Por ello, con la palabra Radical, se busca realizar cambios profundos en la forma de gerenciar la organización, olvidando lo tradicional que aportará un nuevo clima cultural, es decir que la Reingeniería puede proveer el cambio en la cultura organizacional.

- **Espectacular**

Ahora bien, Hammer y Champy (2005:36) consideran que “La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento”. Ante esto, se debe recurrir a la Reingeniería solamente cuando exista la necesidad de eliminar los procesos tradicionales; dado que la mejora espectacular exige cambiar lo viejo por algo totalmente nuevo.

Bien es cierto, que toda organización con fines de lucro persigue maximizar las utilidades y para ello algunas organizaciones en la búsqueda de lo espectacular en sus rendimientos, requieren cambiar todos los procesos y procedimientos para hacer efectiva a la misma, convirtiendo a la reingeniería en un instrumento de gestión para lograr transformar la organización con la finalidad de mantenerse a la vanguardia en un mundo competitivo, que exige respuestas para satisfacer al cliente en calidad, servicio y otros.

En consonancia con ello Hammer y Champy (2005) argumentan que estas decisiones son necesarias ante un ambiente en constante cambio y por tanto difícilmente previsible. Estos cambios profundos vienen signados por la fuerza de las tres Ces, refiriéndose a los clientes, competencia y cambio. Con respecto a los clientes Hammer y Champy (ob.cit) explican que:

...Ya no tiene vigencia el concepto de *el cliente*: ahora es *este cliente*, aquél con quien el vendedor está negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que a él le guste. El mercado masivo se dividió en fragmentos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes individuales sean consumidores o firmas industriales exigen que se les trate individualmente. (p.21)

El poder está en el cliente para buscar la maximización de la satisfacción de sus necesidades y para ello manifiestan que es lo que desean y como lo desean. A esto se une la segunda C, que es la competencia, donde importa el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio. Para Hammer y Champy (2005:25) generalmente, “las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas. Hacen nuevas reglas para manejar los negocios...La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que las compañías no esperaban.”

Y lo expresado anteriormente desemboca en la tercera C, el cambio, como los clientes y la competencia han cambiado, lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. Ante ello, Hammer y Champy (2005) opinan que:

Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Es lo normal...Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones. (pp.25-26)

Con todo lo anterior, se fundamenta el concepto de reingeniería y da paso a la siguiente palabra clave, el proceso.

Procesos

Se define un proceso de negocios que Hammer y Champy (2005: 38), definen como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. Por lo que se puede decir que una excelente gestión en los procesos no es suficiente para conllevar a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Para satisfacer estas necesidades, la Reingeniería involucra un conjunto de cambios profundos en las actividades tradicionales, que no tratan de hacer mejoras en los procesos existentes, como es el caso de los sistemas de gestión de calidad tradicionales, se trata de lograr avances decisivos, descartando por completo los procesos y cambiarlos por otros enteramente nuevos que permitan otra forma de hacer la entrega más rápida, más asequible, entre otros, y así obtener una ventaja competitiva.

Por otro lado, a todo esto se agrega la necesidad de reinventar los procesos de administración, como dice Champy (1996:23) “adaptarlos a las nuevas realidades de las demandas del mercado...el cliente quiere ayuda, servicio, un producto o la solución de un problema.”

Y por ello, al cliente no le importa el rango o el poder ostentado por un cargo administrativo, le interesa la solución a sus problemas, a esto Champy (1996: 24-25) manifiesta “los reingenieros, rediseñamos nuestros procesos para que los clientes puedan hablar con alguien que realmente pueda ayudarles”. Así cambia el concepto del poder, que ya no reside en casillas, en títulos o en rangos, centrándose al mismo en las destrezas y sus cualidades personales como lo manifestaban Hammer y Champy (2005: 221) al expresar que “La clave del éxito está en el conocimiento y en la habilidad, no en la suerte”

Con lo anterior, se quiere decir que además de la búsqueda del punto óptimo de eficiencia y productividad, es importante considerar la necesidad de cambiar la estructura de la gestión, incentivando las nuevas formas de pensamiento que facilite el cambio de los procesos con éxito. Lo cual revela un cambio tanto a nivel de procesos, procedimientos operativos y administrativos de los negocios, sino también a nivel de toda la sociedad que deba ir orientada hacia el conocimiento.

Uno de sus principios en que se basa la reingeniería está en la importancia de centrarse en el cliente, a esto Hammer (2006:33) comenta que esto “requiere un análisis a fondo de la empresa, de su misión y de sus actividades, pero desde el punto de vista de los clientes”. Por ello, se requiere que la empresa viva la

experiencia de sí misma desde la perspectiva del cliente, y esto le permitirá rediseñar su forma de trabajar en consonancia a la satisfacción del cliente.

Entre los principios de la reingeniería se tiene a la preparación de la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio, lo cual varía del pensamiento tradicional, lo anterior requiere educación para aplicar la reingeniería con un carácter organizador, conducido desde arriba hacia abajo en la organización.

Otra consideración expuesta por Hammer y Champy (2005:149) está en la minimización de los costos y la eficacia en los procesos, por ello argumentan que “En la ejecución de un proceso debe intervenir el menor número posible de personas” y coloca entre sus ejemplos a Ford de Norteamérica, la cual empleaba aproximadamente 500 personas en el departamento de cuentas por pagar, lo que llevo a la gerencia a racionalizar los procedimientos, entre ellos instaló nuevos sistemas de cómputos, para reducir a 400 el número de personal del departamento.

Posteriormente, Ford descubrió entonces que Mazda llevaba a cabo la misma tarea con solamente 5 personas. Después de aplicada la reingeniería Ford logró reducir el 75% del personal de cuentas por pagar. Así manifiestan Hammer y Champy (2005:43) al rediseñar sus cuentas por pagar, Ford, por ejemplo, abandonó una mejora del 20% y busco la solución del 80%” siguiendo a Pareto en su ley de la mala distribución.

Otro de los principios consiste en reformular completamente los principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejoras significativas en el rendimiento positivo de la productividad, calidad de los bienes y servicios, así como de la eficacia en la atención de los clientes.

Adicionalmente, se tiene el principio del cuestionamiento continuo, es decir, hacerse preguntas para generar una cadena de respuestas. Esta es una técnica que Hammer y Champy (2005) consideran que puede contribuir a estimular la creatividad del grupo, que lleven a las innovaciones en los procesos necesarios, y sujetos a las tres Ces, expresadas en párrafos anteriores. Esto a su vez genera el principio del estímulo al pensamiento de los miembros del grupo para descartar supuestos.

Los supuestos, para Hammer y Champy (2005:150) “son creencias firmemente arraigadas que se encuentran subyacentes e incorporadas en casi todo proceso comercial existente”. Por ello estos autores manifiestan que la reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprendan la reingeniería deben cuidarse de los pensamientos y creencias arraigados. Así pues complementan Hammer y Champy (2005:150) “Un equipo de reingeniería puede probar volviendo al revés tales supuestos o prescindiendo de ellos del todo. Y ver en dónde queda entonces el proceso que se propone rediseñar” Por lo tanto, es necesario incentivar la imaginación y la creatividad que abran espacios para implantar a las mismas.

Por último, se puede decir que otro de los principios se fundamenta en el enfoque hacia la sustentabilidad de la ventaja competitiva a obtener utilizando al equipo de reingeniería para estimular su propia creatividad para

captar espectaculares rendimientos positivos. Para ello Hammer y Stanton (1995) afirman que el *benchmarking* también puede ayudar a crear una sensación de miedo y urgencia que obligue a reaccionar a los directivos para aplicar reingeniería. Pero Hammer y Stanton (1995:54) acotan que “es importante ver lo que otras personas están haciendo, pero el benchmarking deben usarse con cautela, ya que puede ser un verdadero asesino a la creatividad. Si se limita a tratar de imitar a otros”, pues debería tratarse al benchmarking como un incentivo y no como una guía para la acción.

Por otra parte, en cuanto a los precursores de esta práctica gerencial, en la obra *Reingeniería en la gerencia* de Champy (1996) se encuentra su reseña biográfica. En ella se narra que es uno de los fundadores de la Index Group que posteriormente pasó a ser la CSC Index y presidente del Grupo de consulta de Computer Sciences Corporation (CSC). Es la primera autoridad en implementación de iniciativas para el rediseño de los negocios. CSC Index, que tiene su sede en Cambridge, Massachusetts, y es la firma de consultores que inició el desarrollo y la práctica de la reingeniería.

En el libro *la Agenda* se reseña los datos biográficos del Doctor Hammer (2006), quien es el creador del concepto de Reingeniería y de la empresa de procesos. Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría, fue profesor de ciencias informáticas en Massachusetts Institute of Technology, y es fundador y director de varias empresas de alta tecnología.

Ahora bien, esta práctica de reingeniería se ha venido aplicando en Venezuela desde hace más de 20 años, al establecer cambios tanto en los procesos como en las tecnologías que les permitan buscar o mantenerse en la vanguardia del mercado. Empresas como Gabriel de Venezuela, C.A., C.A. Danaven, Tuboauto, C.A., Metalúrgica Carabobo, S.A., Tornillos Carabobo, C.A., Electricidad de Caracas C.A., Industrias Venoco, entre otros, han desarrollado reingeniería de procesos que les ha permitido mejorar tiempos de puesta a punto, reducción de los tiempos de ciclo, llevándolas incluso a rediseñar su plano de distribución de planta o layout para aprovechar los espacios y un menor recorrido de materiales, generando un mayor productividad para las líneas de producto consideradas.

3.3.5.- BENCHMARKING

Origen y filosofía del Benchmarking

La herramienta de mejora continua Benchmarking ha sido fundamentada por varios autores, entre ellos, Spendolini, 1992; Watson, 1993; Camp, 1989; Mcnair, C.J y Leibfried, K. 1992;; Boxwell, 1995, Ahmed, P.K. y Rafia, M. 1998, pero se puede decir que los orígenes del benchmarking y conceptualización formal con su contenido actual, se atribuye a la publicación de la obra de Camp (1989; citado en Gurutze y Ochoa, 2005) quienes describen la experiencia de la empresa Xerox a mediados de la década los 70. Estos autores relatan que esta compañía que se dedica a fabricar fotocopiadoras, pronto se encontró que los japoneses producían equipos a costos más bajos y eficientes para esa época, por lo que estaba perdiendo terreno rápidamente en

este mercado, así pues como consecuencia de este problema Xerox emprendió un estudio de benchmarking, por lo que se le adjudica el que haya aplicado de forma consciente y sistemática esta herramienta de mejora.

Sin embargo, Gurutze y Ochoa (2005: párr. 298) relatan que algunos autores argumentan que el benchmarking no es una nueva herramienta de gestión, sino una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades. Al respecto expresan que el benchmarking “se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. ‘Aprender de otros’, ‘imitar’, ‘comparar’, ‘evaluar’, ‘mejorar’, ‘superar-se...son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana”. Pero ninguno de ellos, fue documentado siguiendo un método.

Para Camp y DeToro (2001, Cap. 12:2) “El benchmarking es un proceso de investigación industrial que permite a los directivos realizar comparaciones entre empresas de los procesos y prácticas para identificar ‘lo mejor de lo mejor’ y alcanzar un nivel de superioridad o una ventaja competitiva”. Sin embargo, para Brue (2003:30) el benchmarking es “un método para comparar procesos, utilizando estándares o las mejores prácticas como referencia, para luego identificar maneras de mejorar el proceso.” De esta forma se puede establecer prioridades y objetivos en la mejora de los procesos e identificar maneras de conseguirlo. Por ello, el objetivo es desarrollar la habilidad de los gerentes a conseguir las mejores prácticas administrativas de las empresas líderes en ciertos aspectos.

Siguiendo a Brue (2003:66) “el próximo paso es normalmente identificar con quién comprar los procesos bajo estudio. Las comparaciones pueden ser tanto internas como externas.” Entonces la pregunta es ¿Cómo identificar con quien compararse? Se debe tener en cuenta a sus competidores, siempre y cuando a éstos les resulte mejores prácticas en un área determinada.

A éstos se les puede llegar a conocer por varios medios, entre ellos se tienen las reuniones establecidas en el sector, los informes en revistas especializadas del sector, encuestas, artículos, presentaciones de conferencias expuestas en Internet y otros. Por ello, la creatividad y la habilidad para la búsqueda de información es vital para acceder a la mejor práctica establecida, siempre y cuando se mantenga el marco de la ética.

Bien comenta Brue (2003:67) “el benchmarking puede ser un negocio arriesgado. Para minimizar la posibilidad de malos entendidos, deslices éticos y problemas legales, debería cumplir el simple Código de Conducta redactado por International Benchmarking Clearinghouse, un servicio de American Productivity & Quality Center”

Este código de conducta, desarrolla ocho principios: legalidad, intercambio, confidencialidad, uso, contacto, preparación, conclusión, comprensión y acción. En cuanto a la legalidad, American Productivity & Quality Center, APQC (2005) publica en términos generales que las organizaciones deben abstenerse de la adquisición de los secretos comerciales de cualquier otro, pues ello podría ser objeto de violación o ser mal interpretado.

En cuanto al intercambio, APQC (2005) se refiere a que en las reuniones entre las organizaciones se debe presentar la información lo más completa y honesta posible.

Para la APQC (2005), la confidencialidad es primordial, por ello la exposición de la información de la organización debe ser autorizada previamente y la información comparada entre las organizaciones debe intercambiarse en forma confidencial entre los socios o miembros de la reunión para el benchmarking.

Igualmente, APQC (2005) reseña el uso del mismo, invitando a obtener un acuerdo amistoso para designar los contactos para la comunicación entre las organizaciones comparadas y evitar utilizar el nombre del contacto en un foro abierto sin su autorización previa.

Para la preparación, APQC (2005) recomienda que se ofrezca un cuestionario y un programa previo para la reunión del benchmarking. Como conclusión agrega que se debe cumplir con los compromisos contraídos con los socios de las reuniones del benchmarking. Y por último la comprensión y acción se basan en la forma en que debe ser tratada y manipulada la información de la empresa de referencia en la misma medida en la que la otra organización le gustaría ser tratada, es decir, con equidad y ética.

Las empresas en Venezuela han venido utilizando esta práctica siempre desde un marco ético y de transparencia, donde las empresas trasnacionales se han valido de su condición para tener (y dar a conocer, por parte de algunas) las mejores prácticas a nivel mundial de las distintas filiales de su casas matrices y poder tener acceso y poseer a esa información que les permite instrumentarlas localmente, sacándole provecho para mejorar sus aplicaciones y fortalecer su posición en el mercado local, nacional, regional y mundial.

No obstante, las empresas nacionales tratan de obtener información de otras similares sobre sus mejores prácticas, a través de las cámaras, asociaciones, cluster y los gremios, estableciendo reuniones gerenciales que les permite intercambiar información sobre las formas o maneras que otros han abordado una situación o un respectivo problema, siendo realmente provechosa la discusión por el enriquecimiento y el entusiasmo con que salen para su aplicación.

Igualmente estos gremios han promovido eventos públicos como espacios para que cada una de las empresas que se han destacado en alguna área específica pueda exponerla y darla a conocer al gran público.

3.3.6.- COSTO BASADO EN ACTIVIDADES (CBA)

Origen y filosofía del Costo Basado en Actividades

La mayoría de los autores coinciden que es durante la década de los años 70 del siglo XX cuando aparecen las primeras publicaciones y bases conceptuales sobre el Costo Basado en Actividades (CBA), conocido con las siglas ABC de la denominación inglesa *Activity Based Costing*, sin embargo, como lo comenta Pérez (2007),

la aplicación de este sistema de costeo se instrumenta en la década del 80, cuando el desarrollo de los sistemas informáticos pone a disposición de las organizaciones los medios para adquirir y procesar más fácilmente la información clave para su implementación.

A partir de los años 80, comienza a extenderse la literatura sobre este tema, tal y como lo describe Pérez (2007), cuando argumenta que los autores E. Goldratt y J. Cox, publican en el año 1984 una obra donde se critican las fallas del costeo tradicional, dando paso en los años siguientes, a una nueva corriente de pensamiento en cuanto a los métodos para calcular costos y determinar precios.

Durante estos años la situación mundial se enfrenta a un cambio de filosofía en el manejo gerencial y administrativo de los negocios al desarrollarse un nuevo contexto basado en un enfoque globalizador generado por el rápido avance de nuevas tecnologías, cuya meta final es obtener productos competitivos, minimizar costos de producción y responder oportunamente a las necesidades específicas de los consumidores.

Dado este fenómeno, Kaplan (1986, citado por Pérez, 2007), profesor de la Harvard Business School, propone la metodología ABC que se fundamenta en una hipótesis básica:

- Las distintas actividades que se desarrollan en las empresas son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos.
- Los productos demandan las actividades necesarias para su obtención.
- Deben asociarse los recursos directamente a los diferentes centros de actividades, distinguiéndose los directos e indirectos.

Esto cambia el modelo tradicional de costos que habitualmente las organizaciones venían desarrollando, impulsado por el fenómeno de la globalización de los mercados al obligarlos a contar con más y fidedigna información y el sistema de costeo basado en actividades apunta a obtener datos fundamentales para desarrollar planes de mercadeo eficaces y establecer metas a largo plazo.

Indudablemente que para establecer un sistema CBA, se hace ineludible primero definir cuáles serán las actividades individuales como objeto del costo, tal y como lo define Horngren, Foster y Datar (2002) cuando afirma que:

Una actividad es un acontecimiento, tarea o unidad de trabajo con un propósito específico; por ejemplo diseñar productos. Preparar y operar maquinaria y distribuir productos. Los sistemas CBA calculan los costos de actividades individuales y asignan los costos a objetos del costo, tales como productos y servicios, sobre la base de las actividades realizadas para producir cada producto o servicio. (p. 140)

Definidas las actividades e incluso los productos o servicios por separados de cualquier negocio o empresa, y trabajando con este sistema, permite asignar los costos inherentes a cada producto, evitándose de esta manera que un producto rentable pudiera subsidiar a otro que no lo es, admitiéndole a la gerencia de la organización conocer los costos de una forma mucho más exacta.

Este conocimiento les genera a los administradores muchos beneficios al momento de tomar decisiones que tienen que ver con una correcta o mejor asignación de precios al tener los costos asociados a los centros de actividad. Por esto, Horngren, Foster y Datar (2002) comentan que:

La lógica de los sistemas CBA es que los agrupamientos de costos por actividades mejor estructurados con bases de asignación del costo por actividades específicas – que son causantes del costo para el agrupamiento del costo –, permiten un costeo más exacto de las actividades. El prorrateo de los costos entre los productos, mediante la medición de las bases de asignación del costo de diferentes actividades correspondientes a diferentes productos, permite un conocimiento más exacto de los costos de cada producto. (p. 141)

Para la asignación de los costos de actividades a los objetos de costo, se deben seleccionar los generadores de costo, que podemos definirlos como aquellos factores cuya acometida da lugar a un costo, este factor representa una causa principal de la actividad, por tanto pueden existir diferentes generadores en un centro de costos y que a manera de ejemplos alcanzamos a desarrollar los siguientes:

- Las materias primas asignan costo directo al producto, pudiéndose medir a través de la cantidad consumida en relación al costo de esos insumos.
- La mano de obra que opera directamente en el proceso de elaboración de los productos o que participa en la prestación de los servicios, asigna costo directo a los mismos, pudiéndose medir a través del número de trabajadores en relación con el indicador horas – hombre dedicadas a la actividad y su costo.
- La maquinaria y equipos que se utilizan directamente en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios, asignan costo directo y pueden ser medidos a través de los indicadores como tiempo de proceso, tiempo de ciclo productivo, en relación al costo de las maquinarias y equipos.
- El edificio y las instalaciones que contribuyen a determinar la capacidad instalada, agrega costo, distribuyéndose según este sistema, a través de la asignación de las áreas en metros cuadrados que estén dedicadas a cada actividad.
- Los vehículos necesarios para el desarrollo de los procesos, igualmente asignan costo a los productos o servicios, el cual se puede distribuir a través de indicadores como kilómetros recorridos u horas de utilización.

Teniendo en cuenta estos elementos abordados, agregan y le dan a la gerencia administrativa las herramientas para conocer, planificar, proponer y tomar una serie de decisiones que pueden originar cualquier efecto, dependiendo de la información que le dispone el sistema CBA por ser más exacta. Lo que produce confiabilidad en esa toma de decisiones que como se describe puede ser fundamental para el futuro de la organización.

Lo relevante y valioso de la información confiable disponible para la gerencia se puede percibir cuando esta decide desarrollar su proceso de planificación estratégica, al permitirle representar una visión de las diferentes actividades y sus costos lo más cercano a la realidad, incorporando una mayor exactitud en su asignación que pueden ayudar a determinar los precios y sus comparaciones con otros productos similares de las empresas competidoras del mismo sector económico, tanto internas como externas.

Otra de la ventaja del modelo CBA, que se ha mencionado anteriormente, además de la visión de los costos por actividad, es que descarta la posibilidad de que se les estén imputando costos a un producto o servicio que corresponden a otros.

3.3.7.- SEIS SIGMA

Origen y filosofía del Seis Sigma

Es una filosofía de mejoramiento de la productividad y la rentabilidad de las organizaciones. Se inicia en los años 80 del siglo pasado como una estrategia de negocios y de mejoramiento de la calidad, introducida por Motorola, donde fue desarrollada y probada.

Se basa en el uso intensivo de la estadística para analizar los procesos en términos de defectos y tal y como lo afirma Brue (2003), el alcanzar seis sigma involucra que los procesos exhiben sólo 3,4 defectos por millón de oportunidades. La letra griega σ (sigma) es un término en estadística que mide la desviación típica que la define Spiegel y Stephens (2004) como la medida de las desviaciones en relación con la media.

Continúa Brue (2003) cuando indica que en 1983, el ingeniero Bill Smith concluyó que si un producto era defectuoso y se corregía durante la producción, lo más probable era que otros hayan pasado con defectos y que serían detectados por los clientes. Por esto el Dr. Mikel Harry, fundador del Instituto de Investigación Seis Sigma de Motorola, afinó la metodología, que eliminaría las pérdidas en los procesos, garantizando el crecimiento.

Seis Sigma es una manera más inteligente de administrar un negocio o un departamento. Pone primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a tres áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo del ciclo
- Reducir los defectos

Las mejoras en estas áreas constituyen importantes ahorros de costes, oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de empresa de excelencia.

En este sentido, se define al seis sigma como una disposición estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto, con el objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño, a través de un sistema de dirección que mantenga a la organización en la vanguardia competitiva.

Formalmente la técnica metodológica del seis sigma, generalmente sigue el esquema, que seguidamente Castro (2008), describe con las siglas DMAIC que reflejan (Definir, Medir, Analizar, Incorporar o mejorar y Controlar), teniendo que involucrar a los actores que Brue (2003) y Castro (2008) denominan:

Gerencia o líderes ejecutivos: Son personas que se comprometen e incluyen Seis Sigma en la Planeación Estratégica, para promover la herramienta en toda la organización.

Patrocinantes y champions (Campeones): Miembros de la Gerencia que promueven el cambio, identifican proyectos, proporcionan recursos específicos para luchar por la causa de los Black Belts y remueven los obstáculos.

- *Máster Black Belt (Máster Cinturón negro):* Proveen liderazgo técnico al programa. Asisten a los Black Belts en soluciones estadísticas inusuales. Entrenan y sirven como mentor y guía de los Black Belts y Green Belts.
- *Black Belts (Cinturones negros):* Individuos con orientación técnica y habilidades matemáticas. Desarrollan e implementan proyectos. Asignados a tiempo completo. Involucrados con la administración de cambio como agentes de cambio.
- *Green Belts (Cinturones verdes):* Facilitan y forman equipos de trabajo para desarrollar proyectos de principio a fin. Se apoyan en los Black Belts en estadística y manejo del cambio. Están asignados a tiempo parcial.

Es realmente importante que se comprendan y definan las funciones y roles operativos de los involucrados claves desde un principio, que entiendan lo que la organización espera de ellos con la aplicación de la metodología seis sigma y que todos deben tener la completa responsabilidad en sus áreas individuales, rindiendo cuentas, actuando con honestidad y ética para ser digno de confianza y poder lograr los resultados esperados.

Estos resultados son medidos en sigma, tal y como lo manifiesta Lefcovich (2005), la técnica se desarrolló para ayudarnos a orientar las medidas hacia los clientes que pagan por los bienes y servicios buenos y de calidad. Muchas medidas sólo se concentran en los costos, horas laborales y volúmenes de ventas, siendo éstas medidas que no están relacionadas directamente con las necesidades de los clientes. Igualmente esta técnica proporciona un modo consistente de medir y comparar procesos distintos.

Como primer movimiento para calcular el nivel sigma o advertir su significado, es comprender que esperan los clientes. En la técnica de seis sigma, los requerimientos y expectativas de los clientes se consideran elementos críticos para la calidad.

Esta medición en sigma se utiliza para determinar que tan bien o mal operan los procesos y darles a todos una manera común de expresar dicha medida, tal y como lo indica Chiavenato (2006), la mayoría de las empresas operan en un nivel de cuatro sigmas, es decir más de seis mil defectos por cada millón de oportunidades, mientras que una organización que opere en seis sigma registra sólo 3,4 defectos en un millón, lo que se traduce en una ventaja de costos y satisfacción a los clientes. La determinación de los niveles de sigma en que pueden operar las organizaciones se puede observar en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1
Niveles de desempeño en sigma

Nivel en sigma	Defectos por millón de oportunidades
6	3,40
5	233,00
4	6.210,00
3	66.807,00
2	308.537,00
1	690.000,00

Fuente: Lefcovich (2005)

Hoy día muchas empresas en Venezuela están desarrollando proyectos que mejoren sus procesos basados en la metodología de seis sigma y fueron las empresas trasnacionales que en principio comenzaron a aplicarla, extendiéndose más tarde a otras organizaciones nacionales, permitiéndoles identificar claramente los requerimientos de los clientes y mejorando su desempeño en relación a la reducción de los costos.

Este contexto, les ha permitido mantenerse operativas a pesar de la compleja realidad a que se enfrentan al poder a disposición de la gerencia, una herramienta que se ha constituido en una filosofía para la excelencia que se enfoca hacia el cliente estableciendo una política de éxito continuo.

En Venezuela varias empresas han venido ejecutando proyectos bajo la filosofía de seis sigma, destacándose en la Cámara de Industriales del Estado Carabobo (2004) un ejemplo de la empresa Lear de Venezuela, C.A. que detectó una falla en 146 piezas por costura desalineada entre el espaldar y el cojín trasera del vehículo modelo Corsa de la General Motors Venezolana. Esta situación les generó reclamos incómodos del cliente y retrabajos a la empresa para lo cual se propusieron desarrollar un proyecto seis sigma que eliminara el problema, desplegando todo el proceso a través de un mapeo de procesos que determinó las raíces del problema logrando reducir errores de 336 piezas por millón (PPM) en el 2001 a 18 PPM en el 2003.

Este nuevo contexto le permitió continuar con el negocio y tener clientes satisfechos, al exceder sus expectativas. De tal manera que los resultados de este proyecto fueron replicados en otras plantas de la Corporación Lear.

3.3.8.- JUSTO A TIEMPO

Origen y filosofía del Justo a Tiempo

El método *justo a tiempo* (traducción del inglés *Just in Time*) para Suzaki (1987:6) es una filosofía de dirección que “se propone eliminar el desperdicio en todas las facetas de la producción y de las actividades relacionadas con ésta”.

Así pues, el método justo a tiempo (JAT) implica producir sólo lo necesario, en el tiempo preciso y en la cantidad necesaria. De esta forma, el JAT puede lograr que se organicen los puestos de trabajo, se reduce el tiempo de cambio de utilidades, participan los trabajadores, disminuye el tamaño de los lotes de producción, mínimo o de ser posible cero inventario, se produce en forma comunicativa, combinada y equilibrada, se minimizan los tiempos de entrega, se cambia la distribución de las maquinas, en la búsqueda de minimizar a cero errores, entre otros. Todo ello con la finalidad de reducir los tiempos de producción en cada fase del proceso productivo a menor costo.

Por esto Hay (2003) agrega que cuando se ejecuto correctamente la filosofía de justo a tiempo, se elimina buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en procesos de manufactura y afirma que esto se logra utilizando los tres elementos básicos: flujo, calidad e intervención de los empleados.

Esta práctica se comienza a popularizar, igual que otras complementarias, en Venezuela luego que se desarrolla la política de apertura comercial en el año 1989, considerando que era necesario un proceso de cambio en la forma que se venían manejando las organizaciones para que pudiesen competir con los productos importados. Muchos sectores industriales comenzaron a aplicar esta técnica, lo que les permitió

conjuntamente con otras prácticas poder salir airoso de la fuerte competencia al cual no estaban acostumbrados, incluso podemos decir que la industria automotriz ha venido aplicándola desde entonces.

Empresas exitosas, radicadas en Venezuela, como C.A. Danaven, en su División de Sistemas Modulares Automotrices, fue constituida para entregas justo a tiempo a las empresas ensambladoras, donde los componentes salen de la planta de fabricación, directamente a las líneas de ensamblaje de los vehículos, sin que las ensambladoras tengan que cargar con el inventario que representa un costo. Otro caso sería El Metro de Caracas como ejemplo de justo a tiempo, ya que el servicio de transporte cumple con los horarios específicos que son sustancialmente básicos en su razón de ser.

3.3.9.- KANBAN

Origen y filosofía del Kanban

Los orígenes del Kanban se remonta a los esfuerzos de Taiichi Ohno por implantar mejoras en el sistema de producción de Toyota en los años 50, igualmente Shigeo Shingo, quienes se distinguieron como líderes en prácticas de manufactura para esta empresa.

Según Suzaki (1987:184) “es un término japonés que significa ‘tarjeta de información’ o de instrucciones”. En el entorno de una fábrica, consiste en una tarjeta donde se especifica el número de pieza, la cantidad de piezas, de dónde proceden, a donde hay que entregarlas, y así sucesivamente.

El kanban permite controlar el flujo de trabajo, el movimiento de materiales y su fabricación, únicamente cuando las tarjetas de Kanban así lo demanden, en este sentido una cantidad de tarjetas de producción debe ser igual al volumen de artículos vendidos, ellos indicaran lo necesario a producir.

Las reglas del Kanban para Suzaki (1987) a grandes rasgos se interpretan de la siguiente forma

- La orden de transporte debe llevarse a cabo a intervalos frecuentes para que los procesos productivos queden enlazados.
- La producción tiene que realizarse de acuerdo a la secuencia de tarjetas Kanban recibidas sin demora, de forma fluida y estable.
- Eliminar el desperdicio de la sobreproducción. Es de acotar que está se realiza automáticamente al efectuarse las dos primeras reglas.
- La noción de control visual se manifiesta ante las informaciones contenidas en las tarjetas Kanban para aligerar procesos innecesarios
- Implantar sistemas de detección de situaciones anormales en la producción

- El pensamiento positivo hacia la mejora continua más allá del uso de la tarjeta Kanban

Al igual que en el JAT, en Venezuela se comienza a popularizar e implementar esta práctica para competir ante un entorno cambiante, como resultado de la política de apertura comercial en el año 1989, lo que motivo a implementar el Kanban como parte del proceso de cambio en la forma que se venían manejando las organizaciones para institucionalizar la calidad basada en el orden, incluyendo los pedidos necesarios en consonancia con la mejora continua de sus procesos de trabajo como sistema irremplazable. Muchos sectores industriales comenzaron a aplicar esta técnica junto a otras prácticas gerenciales, tales como la industria automotriz, algunas de la industria alimenticia, de la industria farmacéutica, entre otros.

3.3.10.- ISO 14000

Origen y filosofía del ISO 14000

Las Naciones Unidas (1992: párr.5) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, colocan como primer principio que “Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” orientando al sujeto en su visión y desarrollo para crecer económicamente con equidad social.

Lo anterior se afianza con el principio 8 de las Naciones Unidas (1992: párr.12) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo enuncia que “para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas”. De esta forma, se debería transformar los métodos de producción y los patrones de consumo para sustentarse en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región.

Ahora bien, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre para la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro, Brasil. Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, denominadas, ISO 14000.

Debido a la Cumbre para la Tierra y a la Reunión Mundial de la Organización de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente (ECO 92), se creó el Comité Técnico ISO/TC 207, *Gestión ambiental*, en marzo de 1993. La norma internacional ISO 14000 fue aprobada en septiembre de 1996 y la norma ISO 14001:2005 deroga a la ISO 14001:1996.

La versión oficial en idioma español de la norma internacional fue publicada en mayo de 1997, en ella han participado representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de países como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Igualmente han participado

representantes de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y del Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC).

De acuerdo a lo establecido en el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2005) describe que las Normas Internacionales sobre gestión ambiental tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

Así mismo, se refleja en el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2005) que la Norma de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 contiene cinco principios que son interdependientes y se conjugan para que la empresa desarrolle y alcance sus objetivos ambientales, ellos son:

- **Política ambiental.** Donde la organización define su política, intenciones y direcciones hacia un SGA, asegurándose de que la política establecida sea apropiada a la naturaleza, que incluya un compromiso de mejora continua, se establezcan la forma de medir la magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos o servicios. Así pues, para implementar un Sistema de Gestión Ambiental la empresa requiere que la alta dirección de las organizaciones defina la política ambiental de la organización y asegurar que la misma sea:
 - ❖ Apropriada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios
 - ❖ Incluya un compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación
 - ❖ Incluya un compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación ambiental aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba
 - ❖ Capaz de proporcionar el marco para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales
 - ❖ Se documenta, implementa, y se mantiene al día y comunicada a todas las personas que trabajan para la organización o en nombre de ella
 - ❖ Todo lo anterior, debe estar a disposición del público.
- **Planificación.** Se debe formular un plan para alcanzar los objetivos y metas ambientales, señalando las obligaciones en cada función y nivel de la organización, así como los recursos y tiempo.
- **Implementación y operación.** Una vez identificadas aquellas operaciones que estén asociadas con los aspectos ambientales en línea con la política, objetivos y metas ambientales, se operacionaliza lo planificado en el SGA, entre ellos asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales para

establecer, implementar, mantener y mejorar el SGA. Estos, incluyen los recursos humanos, sus destrezas y habilidades, la infraestructura de la organización y los recursos financieros y tecnológicos.

- **Verificación.** Con el fin de conocer si se están logrando los objetivos ambientales en la organización, se mide y evalúa el desempeño de los diferentes elementos de la estructura del SGA. En caso de haber detectado alguna desviación ante lo planificado se toman acciones correctivas y preventivas.
- **Revisión Gerencial.** La alta gerencia de la organización debe revisar, a los intervalos que ella determine, el SGA, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión gerencial debe atender la mejora continua del SGA, para ello puede ser necesario posibles cambios de la política, objetivos, metas ambientales u otros elementos del sistema.

Por otra lado, en el informe realizado por la International Organization for Standardization (2007), referente al ISO Survey – 2006, se destacan los diez (10) países que tienen más empresas certificadas ISO 14000.

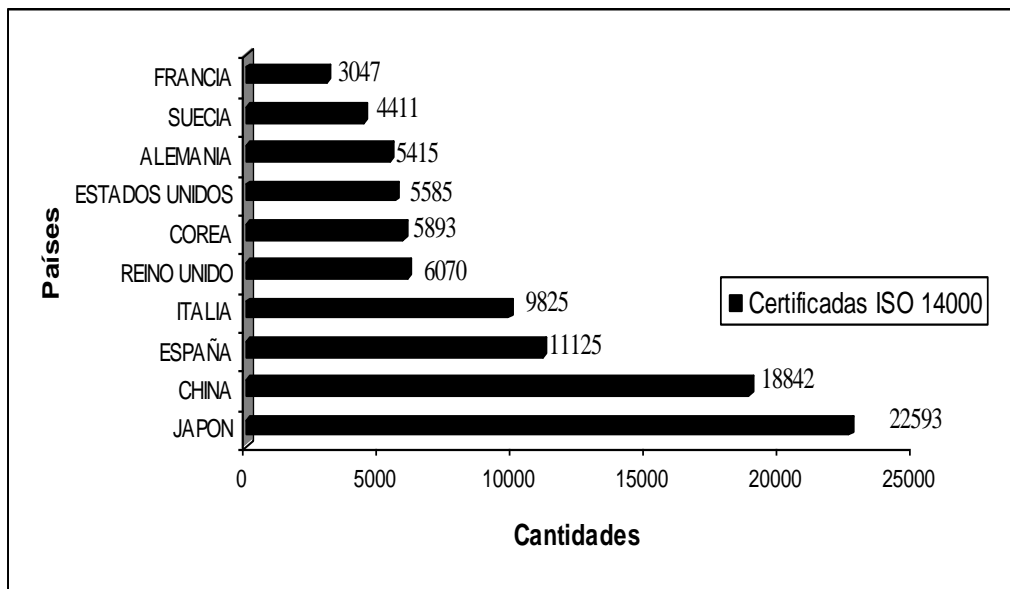


Grafico No. 6. *Los primeros diez países con más empresas certificadas ISO 14000 al cierre 2006.*
Fuente: International Organization Standardization (2007). Adaptación propia

Ahora bien, pasamos a revisar la cantidad de empresas certificadas ISO 14000 en Venezuela dentro de los países latinoamericanos en el informe realizado por la International Organization for Standardization (2007) en el siguiente gráfico.

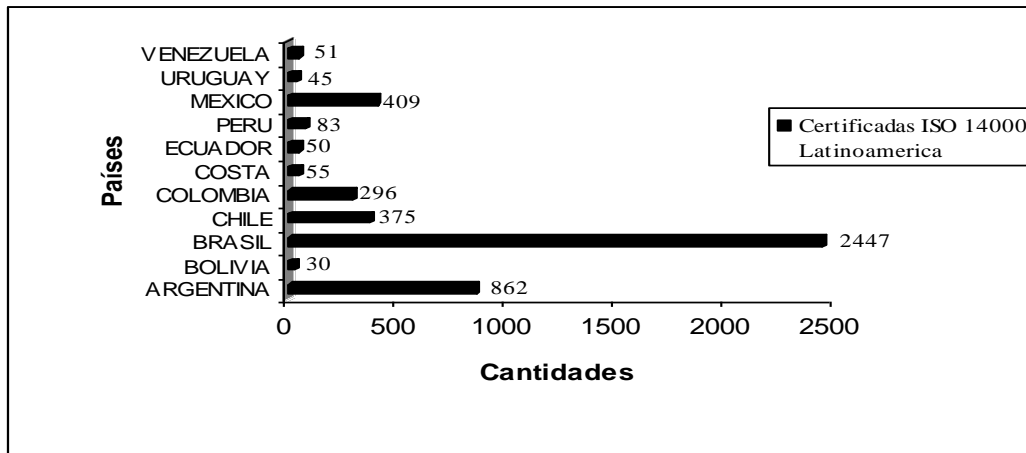


Gráfico No. 7 Algunos países latinoamericanos con más empresas certificadas ISO 14000 al cierre 2006. Fuente: Internacional Organization Standardization (2007). Adaptación propia

En Venezuela, solo existen 51 empresas que poseen la certificación ISO 14000 al cierre 2006, entre ellas podemos mencionar a Bridgestone Firestone y DuPont Performance Coatings Venezuela, C.A. Para lograr esto requieren, según el Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2005):

- Implantar, mantener al día y mejorar un sistema de gestión ambiental.
- Asegurarse de su conformidad con su política ambiental declarada y
- Demostrar a terceros tal conformidad.
- Procurar la certificación/registro de su SGA por una organización externa.
- Llevar a cabo una auto evaluación y una auto declaración de conformidad con esta norma.

3.3.11.- GERENCIA BASADA EN EL VALOR (VALUE BASED MANAGEMENT)

Origen y filosofía de la Gerencia Basada en el Valor

Se ha manifestado a esta práctica, aun cuando en las organizaciones se habían practicado como criterio en la toma de decisiones para la creación de valor desde hace mucho tiempo. Tal es así que Vera (2006) manifiesta que

La adopción de este criterio en la gerencia de las operaciones corrientes de las organizaciones comienza a tomar fuerza a principios de los años 80, de la mano de la propuesta de Alfred Rappaport (1981), que

plantea que los resultados de la empresa deben ser evaluados de acuerdo con su contribución a la creación o destrucción del valor de la inversión realizada por los propietarios. (p.159)

Así pues, se exige a la gerencia concentrarse en los rendimientos del flujo de efectivo a largo plazo, siendo así se requiere de la capacidad para que el gestor de valor pueda asumir una visión general del negocio. Por ello, Copeland, Koller y Murrin (2004: 38) exponen que esto implica enfocar y basar a las prioridades organizacionales a la creación de valor; “adaptar y orientar la planificación, la medición del rendimiento y los sistemas de compensación por incentivos al valor para el accionista, y comunicarse con los inversores en términos de creación del valor”.

Lo anterior, revela un cambio en la cultura organizacional, lo cual puede ocasionar resistencias y tensiones en el capital humano que lo adopta, por ello se hace necesario liderar y dirigir hacia el cambio como un compromiso por niveles o etapas menores hacia las de rendimiento y eficacia más elevadas. Frente a esta situación, las empresas que operan en Venezuela y sobre todo las pequeñas y medianas empresas tienen el importante reto de realizar los cambios necesarios para adecuarse a las nuevas condiciones de mercado.

Entre ellos, la globalización, el incremento de la competitividad, el auge de las tecnologías y la creciente actitud de satisfacer las necesidades de sus stakeholders (accionistas, trabajadores, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, en fin todas las partes interesadas en la organización), están jugando un papel cada vez más relevante, por su dinamismo al involucrarse en el proceso de crear valor. Estos cambios deben de asegurar el crecimiento de las empresas expresado como resultado de varias prácticas, incluyendo la gerencia basada en el valor.

3.3.12.- VALOR ECONÓMICO AGREGADO (Economic Value Added)

Origen y filosofía del EVA

El EVA son las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added o Valor Económico Agregado en español, pero recibe otras denominaciones, entre ellas se pueden mencionar VAE (Valor Añadido Económico), VEG (Valor Económico Generado) VAG (Valor Anual Generado), EP (Economic Profit) o utilidad económica y otros términos derivados del Ingreso Residual son adosados al EVA, esto se explica dado que muchas organizaciones han desarrollado su propio concepto, aunque todos se refieren a aspectos similares, aunque el EVA es una marca registrada por Stern Stewart &Co. (Amat, 2002)

El EVA puede definirse siguiendo al autor Amat (2002:32) como “el importe que queda una vez se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el coste de oportunidad y los impuestos”. De esta forma se interpreta que el valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y los gastos, incluyendo los costos de financiación del capital

requerido para poseer dichos activos, de esta manera conforma parte de los componentes de la perspectiva financiera del denominado Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002).

Por ello, el EVA para Bruns, Roberts y Kaplan (2004:204) “son los ingresos operativos netos después de impuestos, *menos* el coste de capital utilizado para obtenerlos, o $EVA = \text{beneficios netos operativos tras impuestos} - (\text{capital utilizado} * \text{coste de capital})$ ” De esta forma una empresa puede pagar sus impuestos y reportar un beneficio en su declaración de ingresos, pareciendo una empresa provechosa, pero se debe tomar en cuenta si estas ganancias son menores que su costo de capital se estará destruyendo valor de la acción.

Siguiendo a Bruns, Roberts y Kaplan (ob.cit.) es un concepto que se ha contextualizado a Latinoamérica en la década de los años noventa, a pesar que las teorías económicas desarrollaron elementos aproximados desde hace siglos, con las teorías del valor, como se aprecia en Aristóteles, Francois Quesnay, los fisiócratas, Adam Smith, David Ricardo, Carlos Marx, Alfred Marshall, entre otros que han aportado sus concepciones sobre el valor. Igualmente, en las teorías contables se incorpora al beneficio residual en las primeras décadas del siglo XX, la cual se definía como el producto de la diferencia entre la utilidad operacional y el costo de capital.

El EVA según Hay (2003:12) “es una herramienta importante para saber qué beneficios derivará una empresa...es muestra por primera vez, cuán ineficiente es el proceso tradicional de fabricación” de esta manera permitirá un plan estratégico gerencial donde se pueda delinear las estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Lo anterior se afianza en Bruns, Roberts y Kaplan (2004:205) al exponer que el EVA “estimula a directores a mirar cómo es empleado el capital en sus unidades” y por lo tanto a preocuparse por los importes al capital que devuelvan al menos sus costes totales, de lo contrario comenzaran a evaluar la posibilidad de evaporar los activos del mundo físico y/o utilizarlos de forma diferente en actividades que le proporcionen mayores retornos.

De acuerdo con la experiencia de empresas instaladas en Venezuela como Coca-Cola, Siemens, Unilever, J W Marriott Hotels & Resorts y otras las principales ventajas de esta herramienta radica en: poder calcularse rápidamente para cualquier empresa, sin importar su tamaño, permite medir de forma precisa la riqueza que se obtiene, desde la perspectiva de los accionistas, permite evaluar cualquier departamento, unidad o filial de la empresa, es fácil de comprender tanto para gerentes, como para los empleados, evita prácticas a corto plazo, que a futuro puedan perjudicar a la empresa, entre otras.

A continuación la próxima figura muestra una planilla para calcular el EVA.

**CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO NACIONAL
ESTIMADO**

Nombre de la empresa: _____

Descripción del Producto : _____

Numeral Arancelario : _____

Ejercicio Económico de la empresa: del _____ al _____

Ventas Netas del Producto: Al mercado Interno : Bs.: _____
 Exportación : Bs.: _____
 Total Bs.: _____

	Total (Bs.)	Importado (Bs.)	Nacioanal (Bs.)
Costos y Gastos:			
a.- Materia Prima.			
b.- Salarios Directos e Indirectos			
c.- Depreciación Maquinaria y Equipos			
d.- Gastos de Fabricación			
e.- Sub-total costo de fábrica			
f.- Total costo de fábrica			
g.- Gastos Administrativos			
h.- Gastos Financieros			
1.- Total costos y gastos (f+g+h)			
2.- Valor de la producción			
3.- Beneficio o pérdida (2 - 1)			
4.- Porcentaje de cap. Nacional	%		
5.- pago al capital nacional			
6.- Total pago a factores nacionales		
7.- % de Valor Agregado Nacional :			
Si hay beneficio : $6/2 * 100 =$		%	
Si hay beneficio : $6/1 * 100 =$		%	

Gráfico No. 8. Cálculo del EVA. (2007). Fuente: Elaboración propia

3.3.13.- MATRIZ VIRTUAL DEL VALOR

Origen y filosofía de la Matriz Virtual del Valor

La cadena de valor ha sido propuesta por Michael Porter en 1985, en su libro Ventajas Competitivas, en ella se refiere a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al

comprador final, y éstas fueron ampliadas por Kaplan y Norton (2002) al proponer la cadena de valor extendida comprendiendo dos segmentos: innovación y operaciones. (Francés, 2005).

Pero, ante la nueva economía sujeta a la “sociedad interactiva” denominada por Castells (2004: 390), concepto también relacionado al proceso de globalización como elemento fundamental de ese nuevo orden mundial dominado por la información y el conocimiento, se incorpora a la misma el comercio electrónico, realizado a través de internet en el concepto de cadena de valor para denominarlo virtual.

En este contexto, la tecnología de la información está desdibujando a todo el proceso mediante el cual una empresa crea los productos, por ello Porter (2003: 86) afirma que “La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces”.

En este orden de ideas, para Francés (2005: 92) “la cadena de valor virtual comprende las etapas de reunir información, organizarla, seleccionarla, sintetizarla y distribuirla”, información obtenida de su proceso de Investigación y desarrollo (I y D), adaptadas a la matriz de oportunidades del valor, tal como afirman Rayport y Sviokla (1999: 187) “Hoy día, todas las Empresas compiten en dos mundos: Un mundo real de recursos que los directivos pueden ver y tocar, y un mundo virtual formado por información” lo cual permitirá a los gerentes tomar decisiones en dos ámbitos: lo físico y lo virtual.

Mediante el análisis de las etapas de la cadena de valor real, los gerentes han conseguido diseñar sus procesos internos y externos para mejorar su calidad, eficacia y eficiencia, pero Rayport y Sviokla (1999) consideran que esta cadena de valor real utilizaba la información como elemento de apoyo del proceso de creación de valor pero no es la fuente de valor en sí misma, que es lo que se plantea con la matriz de valor virtual.

Siendo así la matriz de valor virtual crea valor a través de la información obtenida a través del mercado electrónico. De esta manera, Rayport y Sviokla (1999: 188) manifiestan que los procesos que añaden valor, estarán sujetas a que “las empresas para convertir la información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico, son exclusivos del mundo de la información. En otras palabras, las fases que añaden valor son virtuales”.

En consecuencia la matriz enseguida se puso al frente del pensamiento de gestión de las empresas como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su principal objetivo es crear valor para el cliente mientras se minimizan los costos para la empresa, por puesto que se trata en muchos de ellos de activos digitales, que no se agotan con su consumo. Por lo tanto, las empresas crean valor al poder recurrir a ellos reiteradamente, es decir pueden realizar infinitos números de transacciones.

Para ello, se debe identificar los deseos de los clientes y satisfacerlos con más eficacia a través de las cinco etapas, al igual que en la cadena de valor real donde se recurre a los recursos primarios para convertirlos en bienes útiles a la sociedad, de la misma manera la cadena de valor virtual debe recurrir a ciertas fases, entre ellas: 1. Reunir la información de pedido o de consultas de los clientes, recibidas a través de la Web. 2. Organizar la información recibida e incorporarla en bases de datos. 3. Seleccionar la información que debe suministrar a cada área funcional dentro de la cadena de valor real. 4. Distribuir la información que se envía a los diferentes departamentos a lo largo de la cadena de valor real. 5. Crear páginas Web para distribuir información a los clientes.

Por ejemplo empresas como Bitmax en Venezuela utilizan una cantidad de imágenes de artículos de computación y artefactos eléctricos a través de su sitio Web a un bajo costo a comparación a los costos que acarrea la contratación a organizaciones químicas que le surtan productos a las empresas publicitarias para colocar estas imágenes en carteles físicos o reales. Por lo tanto, a los proveedores de productos y servicios que deban fijar el precio en función de un modelo tradicional de costes variables, basado en el consumo de los materiales esenciales para tal publicidad, les costará mucho competir con empresas que se han trasladado a las cadenas de valor virtual.

Entre las empresas que han aumentado su competitividad aplicando la matriz de valor virtual están los fabricantes de computadoras Dell, quien ofrece sus productos en la Web a través de DellenDirecto. Igualmente, la casa del libro, quien ofrece libros al resto del mundo a través de la Red recogiendo información a través de la misma para crear paquetes cada vez más eficientes y atractivos a los clientes.

Se puede mencionar, que muchas empresas en Venezuela se está llevando a cabo estos procesos de creación de valor virtual, por mencionar algunas, en el área de la medicina, se han iniciado alternativas a pacientes a través de la consulta virtual está la Universidad de Carabobo, con ello se recogen informaciones para la creación de futuros programas que logre mayor satisfacción al paciente. Igualmente en las pequeñas y medianas empresas, que se ha consolidado a través del uso de la matriz virtual del valor para su internacionalización, como es el caso de arepas.com, expandiéndose no sólo a Venezuela y Colombia, sino a Estados Unidos en lugares como Houston, Chicago y Los Ángeles.

3.3.14.- COMERCIO ELECTRÓNICO (E-Business)

Origen y filosofía del Comercio Electrónico

En la nueva economía el poder de competencia es tan inflexible que gestionar los asuntos comerciales se abordan de diferentes maneras de una década a otra o inclusive en menor tiempo, dado el crecimiento exponencial del conocimiento.

Es así como Murray (2001: 13) considera que los consejos de los padres en asuntos de índole financiero han quedado obsoletos como por ejemplo “no utilices las tarjetas de crédito y no contrates planes de renta vitalicia u otros productos de inversión con una compañía de seguros”, puesto que en la nueva economía las compañías de tarjetas de crédito y las compañías de seguros se abocan a entrar a la competencia.

Por ello, Murray (2001: 69) comenta que “las empresas en internet luchan ahora para conseguir la atención humana, o lo que los aficionados denominan ‘globos oculares’. Aquellos que consigan la atención de más ‘globos oculares’, afirma la sabiduría actual, ganarán la competición”. Por ello, la innovación se hizo presente en el comercio y en los negocios en general a través de tecnologías como el telex, teléfono y fax, entre otros, pero el desarrollo de ésta motivó que alcanzara un mayor auge, por su pasividad y rapidez de operación surgiendo la conexión a internet.

El uso del comercio electrónico ha arrojado grandes beneficios, entre ellos la *agilización en el tiempo* de las operaciones, no en vano Toffler y Toffler (2007) manifiestan que:

...los científicos holandeses y franceses que trabajan con láser batieron récords al crear pulsaciones de luz estraboscópica de duración no superior a los doscientos cincuenta attosegundos,** esto es, doscientos cincuenta milmillonésima de una milmillonésima de segundo. Pero incluso eso es demasiado lento para estudiar lo que ocurre *dentro* del núcleo, de modo que los investigadores estadounidenses han estado trabajando en un ‘lasetrón’, diseñado para crear destellos medidos en zeptosegundos,*** milmillonésimas de una billonésima de segundo. (p.38)

** 1 attosegundo= 10 elevado a -18 de segundo

*** 1 zeptosegundo = 10 elevado a -21 de segundo

Otra de las ventajas aunado a la anterior se refiere a la *reducción de costos*, además que se crea una *mayor competitividad* de la organización a través del uso de la Red y por tanto una mejora en su posición en el mercado.

Así mismo, para los clientes también ha traído beneficios. Entre ellos, el hecho de *acudir menos veces a lugar físico para realizar la compra*, poder hacer la transacción a la hora que lo desee y en la comodidad de su hogar u oficina o cualquier centro o dispositivo disponible con conexión a la Red.

Otra ventaja revela el hecho del *aumento de la seguridad*, dado que el cliente puede llevar a cabo cualquier tipo de transacción de manera privada y sin necesidad de que haya intervención humana.

Ahora bien, entre las *desventajas* que aporta el comercio electrónico están orientados a la *desconfianza* que tiene el cliente ante un servicio que es relativamente nuevo, donde a los usuarios les gusta tocar y palpar personalmente el producto, y por lo tanto los usuarios lo utilizan poco y en parte se puede atribuir a la existencia de un problema cultural para creer que con un solo clic en una computadora conectada a la Red, las operaciones indicadas por el usuario se vayan a realizar.

Así mismo se puede mencionar entre las desventajas del comercio electrónico la escasa y *poco publicitada infraestructura financiera* que soporte los pagos en línea para la compra-venta; y por otra, existe la desconfianza del usuario, ante el desconocimiento de los mecanismos de despacho, como los sistemas de correos en Venezuela así como la seguridad misma de las transacciones.

Otra de las desventajas es ser víctima de *fraudes electrónicos* a través de estafadores o pescadores, tal como lo afirma Herrera (2000) quien explica que a través de varias maneras se puede ser objeto de fraude electrónico: entre ellos se pueden mencionar los que se envían por *correos electrónicos* fraudulentos, utilizando los logotipos de la organización que enlazan a sitios controlados para sustraer la información, como por ejemplo la contraseña o información confidencial sobre las cuentas bancarias con el cual realiza sus compras o ventas.

Otra manera de ser víctima de fraudes electrónicos es a través *llamadas telefónicas*, ofreciendo reducciones a los precios de los bienes y servicios, que sirven de mecanismo para que le aporten suficiente información para acometer el fraude.

Así mismo, las *mensajerías instantáneas*, puede ofrecer descarga de ‘comets’ o ‘espías’ que se disfrazan mediante caricaturas a ser insertadas y que llevan consigo la finalidad de sustraer la información del computador de las contraseñas y datos, para suplantar la identidad para realizar las operaciones comerciales.

Por último, se puede considerar como desventaja, la falta *de conocimiento y de acceso* al comercio electrónico por parte del cliente. Por ello, es importante analizar esta era de cambios acelerados, que se ha denominado por parte de los autores de este capítulo como *globo-comercial contemporáneo*, que incluye la guerra de precios bajos y márgenes de beneficios reducidos, donde el surgimiento de herramientas y las prácticas gerenciales adecuadas a la realidad harán la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización.

En el caso de Venezuela, poco se ha incursionado en el comercio electrónico, sin embargo hay fortalezas en algunos ámbitos comerciales como en los casos de Mercadolibre.com, Tucarro.com, Tecniciencia.com, entre otros. Sin embargo, las estadísticas aportadas por Requena, Muñoz, Rodríguez y Olarte (2006: párr.21) señalan que “más del 50% de las empresas cuentan con infraestructura para hacer comercio electrónico”, y los negocios que utilizan a la Internet como instrumento para la compra-venta superan los ochocientos millones de dólares (US\$ 800 millones).

Así mismo, Requena et al. (2006) exponen que en Venezuela se realizaron compras al detal por Internet de 14 millones de dólares en el año 1999, y en la empresa-consumidor hubo un potencial crecimiento de 300% para los años 2000-2001.

A pesar de estos resultados, persisten muchas resistencias al cambio al comercio electrónico. Así mismo la falta de acceso a los computadores, problemas de índole técnica en el funcionamiento de los servicios básicos, la formación, educación y culturización digital, como se comentó en Mujica, Ibáñez y Castillo (2007) donde:

Es común en Venezuela la publicidad por parte de organizaciones públicas y privadas de poseer tecnología de punta como elemento competitivo de su proceso. Sin embargo a la hora de evaluar el producto que elabora o el servicio que presta es notorio que existen fallas dentro del mencionado ciclo productivo, atribuibles a la infraestructura sobre la que se levanta su base tecnológica: Fallas eléctricas, líneas de comunicaciones deficientes, personal técnico y de apoyo mal preparados, contratos ambiguos, legislación no fiable ...en general un fraude continuo y permanente que entorpece las metas de competitividad necesarias para insertarse en la globalización. (p.110)

En Venezuela tenemos la ley orgánica de telecomunicaciones, la ley sobre mensajes de datos y firmas electrónicas y la ley especial contra delitos informáticos, así como tratados internacionales que son vinculantes para todos los países, ayudando a preservar las transferencias y recepciones, así como la validez de las informaciones, pero este marco legal debe llevar a la estabilidad en lo psicoemocional o tranquilidad de la organización, en lo concerniente al comercio electrónico, y tener mayor amplitud y difusión, de lo contrario atenta en gran parte al desarrollo del mismo.

3.3.15.- PENSAMIENTO SISTÉMICO

Origen y filosofía del Pensamiento Sistémico:

Se considera como precursor a Henderson (citado en Lilienfeld, 2004) del pensamiento sistémico al abordar la comprensión de los problemas sociales en términos de sistemas, pero Bertalanffy (1993) al formular los sistemas abiertos dio origen a una nueva manera de pensar, en donde sus fenómenos biológicos no eran explicados por los métodos de las ciencias físicas-mecanicistas.

El pensamiento sistémico se ha desarrollado con mayor fuerza a partir de mediados del siglo XX según Ocaña (2006), éste manifiesta que ha sido promovido por la Mental Research Institute de Palo Alto (California-USA) y desde allí se expandió a todo el mundo para la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones y hasta de relaciones internacionales.

Esta práctica gerencial la define Ocaña (2006:49) como “la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que solo percibe partes de éste de manera inconexa”

En referencia a la cita anterior se puede agregar que el perfil de este autor se encuentra signado al paradigma positivista, en consonancia con lo anterior, es de denotar que los que la cosmovisión paradigmática holística, interpretativa, fenomenológico y otros post positivistas involucran métodos igualmente científicos en aras de una realidad compleja.

Ahora bien, Senge (2005:22) la involucra como una de las cinco disciplinas que ayuda a pensar en términos de sistemas a las organizaciones, permitiéndoles obtener una “nueva percepción de sí mismo y del mundo”. En este pensamiento sistémico la realidad funciona en base a sistemas holísticos que no responden a una

linealidad causa-efecto. Esta no linealidad puede provenir desde los estudios de Max Planck y de Bertalanffy (1993) al afirmar:

... hoy el problema fundamental es el de la complejidad organizada. Conceptos como los de organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación son ajenos a la física habitual. Sin embargo, asoman a cada paso en las ciencias biológicas, del comportamiento y sociales, y son de veras indispensables para vérselas con organismos vivientes o grupos sociales. De esta manera, un problema fundamental planteado a la ciencia moderna es de una teoría general de la organización. (p.34)

Nos remontamos así a uno de los fundadores de la teoría de sistemas, Bertalanffy (1993), él lo describe de la siguiente manera:

El siglo XIX y la primera mitad del XX concibieron *el mundo como un caos*... De caos se trataba cuando, en la teoría actual de la evolución, el mundo viviente aparecía como producto de la casualidad, fruto de mutaciones al azar y de supervivencia en el apuro de la selección natural. De la misma manera, en las teorías del conductismo así como del psicoanálisis, la personalidad humana era considerada como producto casual de 'natura y nurtura', de una mezcla de genes y una sucesión accidental de acontecimientos desde la primera infancia hasta la madurez. Ahora buscamos otro modo esencial de ver el mundo: *el mundo como organización*. (p.196)

A esto Lilienfeld (2004:31-32) dice que Bertalanffy demostró que "los organismos o células pueden corregir las interferencias producidas experimentalmente y desarrollarse completamente como organismos. Así, al transplantar brotes regenerativos de la cola de una salamandra acuática a una pata, no se origina una cola, sino una pata."

De esto se interpreta que así como el caos en las células se auto-organizan (autopoiesis) y se regeneran para abrirse camino a un nuevo orden, igualmente los métodos se reorganizan y crean un orden dentro del caos, para llevarnos a otro modo de pensar. De hecho, esto se observa en los criterios del pensamiento sistémico para Capra (2006)

Los sistemas vivos son totalidades integradas cuyas propiedades no pueden ser reducidas a las de sus partes más pequeñas. Sus propiedades esenciales o 'sistémicas' son propiedades del conjunto... Emergen de las 'relaciones organizadoras' entre las partes, es decir, de la configuración de relaciones ordenadas que caracteriza aquella clase específica de organismos o sistema. (p.56)

Así, pues los criterios del pensamiento sistémico se encuentran concatenados en un tejido compuesto por red de redes que dependerán del humano y de su conocimiento. Tal es así que en Venezuela, todas las organizaciones no escapan a ello, somos sistemas interactuantes, así sean de diferentes tamaños y apliquen o recurran a modalidades distintas de intervención de las prácticas gerenciales ante lo multi factorial que provee el entorno externo dinámico de la misma, que inexorablemente afectará lo interno y viceversa, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

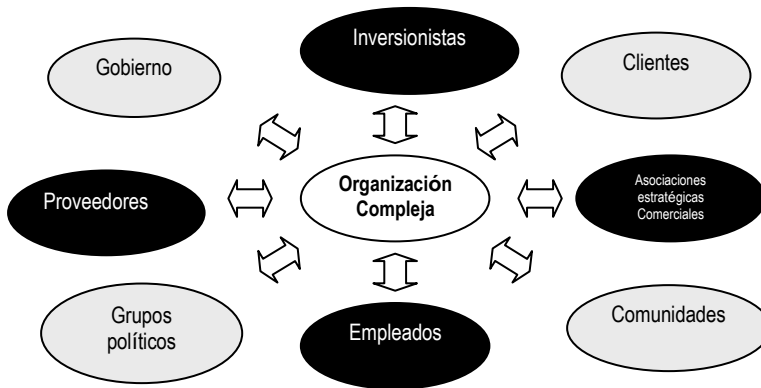


Grafico No. 9. Visión de la organización como sistema. (2009).
Fuente: Elaboración propia

Ante la complejidad descrita, es conveniente disponer de un pensamiento sistémico que permita a la organización en sus partes internas y externas a estar conscientes de interrelacionarse como sistemas, de tal manera que permita comprender su dinámica y familiarizarnos con él a fin de concretar la acción, donde la organización no sólo se conforme a esperar los cambios, sino que los promueva, lo cual le permitirá captar espontáneamente las interacciones sistémicas propias del sistema en el que intervenga, así como los principales mecanismos y herramientas gerenciales operantes a lo largo de su intervención. A esto habría que revisar lo ya mencionado en el capítulo I de este libro relativo al enfoque de la gerencia cibernética planteado por Beer (1997) y por Mariña (1986), en relación a las organizaciones bajo esta concepción.

3.3.16.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Origen y filosofía de la planificación estratégica y pensamiento estratégico

Cuando se trata a la planificación estratégica se piensa en un proceso ordenado, sistemático, coherente, flexible, para compartir, prever, direccionar, controlar y mejorar los posibles debilidades y amenazas que puedan afectar a la organización y encauzar los recursos a la sostenibilidad de la empresa competitiva, consolidando las fortalezas y aprovechando las oportunidades. Para ello se debe pensar reflexivamente, tal como expresa Dewey (1989):

... la reflexión no implica tan sólo una secuencia de ideas, sino una *con*-secuencia...cada término deja un residuo que es utilizado en el término siguiente. La corriente o flujo se convierte en un tren o cadena. En todo pensamiento reflexivo hay unidades definidas ligadas entre sí, de modo que acaba produciéndose un movimiento sostenido y dirigido hacia un fin común. (p.22)

Ante esto, la planificación estratégica como práctica gerencial se nutre del pensamiento reflexivo para lograr alcanzar sus objetivos determinados y hacer realidad el futuro deseado. Pero ello conlleva dos elementos de análisis: planificación y estrategia. Ante esto, Castellano (2006), define la planificación como la relación que se establece entre las metas a alcanzar y medios para lograrlo de una forma eficiente, que otorgue un sentido

de prevención, anticipación, para un trabajo ordenado y sistemático que ayude a enfrentar la complejidad y la incertidumbre.

En este mismo orden de ideas, para Corredor (2001:43) la planificación “es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio”. Así pues, se afianza el concepto en el compromiso de todo el equipo organizativo por traducir a la planificación en resultados tangibles y para ello será necesaria la estrategia.

En cuanto al concepto de estrategia se originó en el mundo militar, y probablemente fue el arte de la guerra de Sun Tzu (trad.2000) la primera evidencia escrita, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. Tal es así, que Sun Tzu (trad.2000:53) en el capítulo de la estrategia ofensiva “...conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad. Lo que es, pues, de gran importancia en la guerra es combatir la estrategia del enemigo”. Ahora bien, el término estrategia es de origen griego, según Quinn (1980 citado en Mintzberg y Quinn, 1991)

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército) Más tarde... ‘el arte del general’. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas...Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. (p.4)

Así mismo, en el mundo helénico, Jenofonte (trad. 2000), así como Tucídides (trad. 2000) marcaron el inicio de la estrategia como ciencia militar a través de sus escritos y observaciones, también en Roma, Plutarco (trad. 2002) relata sus experiencias estratégicas, sin dejar de señalar al máximo representante de esa era, el Emperador Julio César.

Así mismo, con el Renacimiento aparece la figura de Maquiavelo (trad. 2003), quien hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado. Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia: Clausewitz (trad.1959), quien ordena el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

Igualmente, el concepto de estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos en Economía, iniciada por Jhon Von Newman junto con Oskar Morgenstern. En ese orden de ideas Samuelson y Nordhaus (2002:184) señalan a la teoría evolutiva de juegos como aquellos donde las estrategias seguidas por los jugadores evolucionan en el tiempo, en función de las estrategias seguidas por los jugadores

contrarios, por lo que “debemos elegir nuestra estrategia preguntándonos que tiene más sentido para nosotros suponiendo que nuestro adversario analiza nuestra estrategia y hace lo que es mejor para él”.

En consecuencia, nos alineamos con la reciente disertación, pues la estrategia es un plan completo de actuación dentro de un juego, y va a depender del tipo de información que esté disponible para un jugador, e implicará diferencias radicales con otros juegos, dependiendo de su episteme. En síntesis, el discurso de la estrategia del contexto de Sun Tzu (trad.2000) no es entendida de la misma manera en la actualidad en cuanto a su significado, pues no es una guerra militar o civil per se, sino una guerra entre las organizaciones para mantenerse o establecer un benchmarking en su ramo.

De acuerdo con esto, Mintzberg y Quinn (1991) plantea que la estrategia se comienzan a tratar en el mundo empresarial a partir de 1962 con la obra escrita por Alfred Chandler *Strategy and Structure*. Chandler en su pensamiento biográfico citado en Servan-Schreiber (2006: párr.3) “La estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa.” En una entrevista a Chandler, realizada por Rodríguez y Chauvin (2006) expuso:

Henry Ford fue el entrepreneur que inventó la moderna industria automotriz, con la producción en serie de su Modelo T. Mientras que Alfred Sloan fue el gerente clásico que construyó la estructura esencial del management para sacar provecho de la economía de rango y escala. En 1921, cuando Sloan se hizo cargo de la General Motors, la participación de mercado de GM era del 13%, la de Ford era 56%. En 1927, luego de que Sloan introdujo completamente la estructura de management operativa multidivisional, Ford tenía el 9% del mercado y GM el 44%. A Ford no le quedaba sino adaptarse a la estrategia y estructura de GM. (párr.14)

Ante esto la estrategia determinaba las metas, el curso de acción y la planeación de los recursos de una organización, a largo plazo; ahora surgen nuevos aspectos a considerar como son las nuevas tecnologías de la información, lo cual cambia el escenario de la acción y establece un marco estratégico donde muchos de los factores y variables convencionales se diluyen o adquieren un valor diferente.

A partir de 1980, comienza a darse un gran auge al fenómeno de la globalización, y con este una nueva competencia industrial y económica, las empresas compiten en un contexto determinado y comienza a ocupar posiciones cuando se comparan unas con otras. A la par de esto, la definición de estrategia comienza a tener un nuevo enfoque denominado de posicionamiento. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1991), la corriente de posicionamiento se consolidó como enfoque gracias a la publicación de los libros de Michael Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, en 1982 y *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, en 1990.

Siendo así, a partir de 1980 se consolidó la planificación estratégica, fundamentada en el conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas para Porter (1997), las cuales son esenciales para la competitividad, dado que se traducen en aumentos de la productividad y rentabilidad, tal es así que manifiesta

Las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos ‘competidores’ para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*. (p.25)

Ahora bien, la planificación estratégica para Corredor (2001:44) “es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre”. Por consiguiente, su práctica varía según el país, su entorno, la forma como se aplique, y poder así ajustar las decisiones y adoptar las acciones; más que dar respuestas definitivas, lo importante para la planificación es tener preguntas actualizadas y comprender los problemas que los suscita para llevar a la organización al éxito. En consonancia con lo anterior, Grant (2002:54-55), desarrolla que las estrategias exitosas se fundamentan en cuatro componentes clave:

- Están dirigidas hacia objetivos precisos a largo plazo.
- Están basadas en un entendimiento profundo del entorno.
- Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización o de la persona.
- Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y compromiso de todos los miembros de la organización.

Los aspectos anteriores llevan a considerar que las teorías del estudio del futuro y dentro de ella la prospectiva estratégica cobra un importancia sustancial dentro del diagnóstico estratégico del entorno de las organizaciones.

Por ello, hay concepciones que se consideran más amplias como la expuesta por Cope (1991:29) la planificación estratégica “es exploración en busca de dirección para toda la empresa en relación con el ecosistema. Es una actividad proactiva. Como consiste en planificar para un todo, ella no puede subdividirse en problemas independientes de subplanificación”. Así pues, se desea complementar con la concepción de Ackoff (2004:86) al manifestar que la planificación estratégica “consiste en seleccionar medios, metas y objetivos...aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance”.

De allí se interpreta que la planificación estratégica debe ser holística e integral, participativa y proactiva. No obstante, para realizar los planes estratégicos es necesario tener pensamiento estratégico que implica según Owen (citado en Cope, 1991:31) la formulación de la pregunta ¿Hacia dónde quiere ir mi institución? La preocupación de la planeación operativa es la búsqueda de respuestas a en qué forma puede la institución alcanzar sus metas y objetivos?

La planificación estratégica vista como proceso, consta de pasos, etapas que reciben diferentes acepciones dependiendo de las escuelas de pensamiento, pero todas toman en cuenta siempre la Visión, Misión y Valores. Ante ello, se decide para este capítulo establecer los pasos para un plan estratégico gerencial transformacional, que se base en lo siguiente:

1. Misión, visión y valores
2. Objetivos del plan
3. Diagnóstico
 - Descripción de la realidad
 - Evaluación de la estrategia actual de la organización y sus sistemas componentes.
 - Análisis ambiental
 - Análisis del entorno
 - Análisis de las principales destrezas y recursos disponibles.
 - Comparación entre la realidad y el deber ser.
4. Prospectiva
 - ¿Qué sucedería a la organización de mantenerse la realidad actual?
 - Identificar las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
 - Evaluación de posibles escenarios futuros de las opciones en términos de los valores y objetivos para los stakeholders.
5. Propuestas para alcanzar los objetivos
 - Análisis de la complejidad: competencia, política, económica, social, cultural, política, ambiental, religiosa.
 - Análisis de factibilidad en las dimensiones de la complejidad
6. Selección de una o más de las opciones para ejecutarla.
7. Mecanismos para aprobar, implementar, revisar y corregir el plan.

El plan gerencial transformacional exige más que un cambio en los procesos, estructura, entre otros, pues demanda una ruptura epistemológica ante las concepciones paradigmáticas tradicionales de los diferentes gerentes, influenciados a su vez por su episteme.

En Venezuela, la mayoría de las organizaciones realizan planificaciones estratégicas tradicionales para lograr alcanzar o acercarse al futuro deseable, y una de las planificaciones estratégicas vigentes lo constituye la planificación interactiva, fundamentada en el esfuerzo de ver hacia arriba con actuación en el presente.

Siendo así, cuando la organización se ubica en la visión, misión y valores para realizar su planificación estratégica de la organización, estará viendo hacia arriba, pues son los principios más elevados generalmente aceptados por ella para actuar en el presente favoreciendo lo existente.

Ahora bien, cuando se ve hacia arriba y se actúa en el presente en lugar de prever y pensar reflexivamente en el futuro, se estará haciendo el futuro, y de esta forma el presente dinámico se enraíza en un quehacer permanente con predisposición de lo que ha de construir para su porvenir.

Es Venezuela uno de los más importantes productores de conocimiento en esta área a nivel nacional e internacional lo constituyó el Dr. Antonio Francés (1944-2008) del IESA, con al menos 20 artículos científicos y otra cantidad de publicaciones en textos que constituyen una obligada referencia para los estudiosos y expertos en el tópico relativo a Planificación Estratégica y Pensamiento Estratégico. Nuestra recomendación es revisar su bibliografía.

3.3.17.- LEAN MANUFACTURING (Manufactura Magra o Esbelta)

Origen y filosofía de Lean Manufacturing

Se atribuye los principios de Lean Manufacturing a Deming por su práctica gerencial basada en los principios de la Calidad Total, así como al Sistema de Producción Toyota, entre ellos el fundador de Toyota, Sakichi Toyoda, su hijo Kiichiro Toyoda y el ingeniero Taiichi Ohno y Shigeo Shingo, como se describe en Womack y Jones (2005: 25) siendo “Taiichi Ohno (1912-1990) el ejecutivo de Toyota que fue el enemigo más feroz de los despilfarros de toda la historia”.

El lean (palabra en inglés, que significa sin grasa, magro) es el valor, haciendo más con menos, por ello se le conoce como manufactura esbelta. Esta práctica gerencial se centra en eliminar lo que no agrega valor al producto, cambiando la concepción del valor, dirigiendo la misma hacia el cliente. Para Womack y Jones (2005:25) describen que Ohno se enfoca en la reducción de “Muda” palabra japonesa que significa despilfarro, entre la reducción de los tipos de desperdicios se tienen a la sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos en productos manufacturados, está viene a ser la grasa de la empresa, es decir lo que no agrega valor.

Por ello, Womack y Jones (2005) exponen diversas formas que las organizaciones tienen para eliminar todo aquello que no le agrega valor al producto, servicio y a los procesos. Así pues, para disminuir sus costos de manufactura y satisfacer al cliente, bajar lotes de producción, inventarios, reducir desperdicios, movimientos

innecesarios, reducción del tiempo de entrega, mejor calidad, lo que permitirá colocar precios por debajo de los costos de los competidores, así expresan Womack y Jones (2005)

...la empresa *lean* dispone de varias alternativas: reducir precios (otro modo de aumentar las ventas en volumen y absorber recursos libres); añadir características o capacidades al producto (que de este modo también debería aumentar ventas); añadir servicios al producto físico para crear valor adicional (y puestos de trabajo); ampliar la red de distribución y servicio (aumentándose de nuevo las ventas, aunque con cierto desfase temporal); o dedicar beneficios en apoyo de nuevos productos (lo que aumentará las ventas a largo plazo) (p.57)

De esta manera esta práctica gerencial propone aumentar el valor de cada actividad realizada, eliminando lo que no se requiere, haciendo a la organización sea más delgada y sencilla para manejar, aumentando su valor y reduciendo costos; para lograrlo según Cadwell (citado por Gillezeau y Rojas, 2004:63) “se apoyarán en tres pilares fundamentales: el personal inteligente y autodirigido, el uso intensivo y estratégico de la tecnología y, la innovación continua”.

En este sentido, la cita anterior revela la búsqueda de la perfección del lean manufacturing, la cual adiciona técnicas como el Kaizen para continuar transfigurando a la organización hacia procedimientos más acordes y efectivos con su contexto, e igualmente incorpora la producción pull, en el entendido que Womack y Jones (2005:103) exponen como “nadie aguas arriba debería producir un bien o servicio hasta que el consumidor, aguas abajo, lo solicite”. Por ende, se debe dejar al cliente decir lo que necesitan y en la cantidad que lo requieran.

En Venezuela, muchas empresas trasladaron su producción y servicios tradicionales hacia la aplicación de prácticas gerenciales como el lean manufacturing para lograr mantenerse abierta y competitiva después de la apertura económica en el año de 1989, y en la actualidad esta práctica continua vigente, casos como las casas de impresoras de libros por demanda, empresas del sector farmacéutico, entre otras, aplican esta herramienta,

3.3.18.- PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS (Scenario Planning)

Origen y filosofía de la Planificación Por Escenarios

La planificación por escenarios se remonta a partir de 1950 como técnica de planeación para aspectos militares y de crisis diplomáticas para optimizar sus decisiones en momentos de incertidumbre, catapultando hacia el futuro a quienes deben tomar las decisiones y luego se les pide que desanden el camino, para averiguar cómo fue que llegaron a ese punto. Para Bottome y otros (2006) la planificación por escenarios comprende:

La suposición es que es imposible predecir el futuro; lo único que se puede hacer es visualizar las distintas maneras como se podría desenvolver dicho futuro. Este ejercicio ayuda a entender las incertidumbres que

aguardan más adelante y ensayar las respuestas más adecuadas a esos futuros posibles. La idea es resolver problemas antes de que ocurran. (p.7)

Así pues los planificadores por escenarios captan la forma cómo distintas fuerzas pueden converger para manipular el futuro de distintas maneras, los desafíos están en identificar las variables y evaluar su impacto potencial sobre los acontecimientos futuros.

Por ello, la planificación tradicional e inclusive en la ciencia ficción ha incorporado los escenarios, según lo descrito por Miklos y Tello (2006). Esta planificación por escenarios fue llevada al mundo empresarial con la finalidad de dar respuesta a las limitaciones provenientes de la complejidad y el caos en los sistemas organizacionales, por lo que dejó de ser suficiente la planificación tradicional.

Según lo descrito por Miklos y Tello (2006:119), esta planificación conforma parte de las prácticas gerenciales basadas en los escenarios que le permitirán “integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro. La idea fundamental es que un grupo de participantes coopere en la construcción de una o varias imágenes del futuro”.

De esta forma, la planificación por escenarios es producto de la imposibilidad de conocer o adivinar con precisión como será el futuro, por lo tanto, las estrategias estarán orientadas a diseñar y construir alternativas probables que logren acercarse lo mejor posible al futuro deseado.

De allí, la construcción de escenarios, donde precursores como Peter Schwartz, Paul J.H. Schoemaker, Michael Godet, Francisco Mojica, entre otros, han logrado colocar directrices para la planificación por escenarios, que otorgan la posibilidad de tomar una decisión o plan de acción ajustada a la menor incertidumbre probable, ante los embates que avasallan a las organizaciones, para lo cual hay que prepararse para sobrevivir, mantenerse o expandirse en el mercado.

En Venezuela, siempre ha sido difícil predecir el futuro; y actualmente nos encontramos ante incertidumbres en dimensiones multifactoriales, por no tener seguridad de nada, ni en los precios del barril petrolero, ni en el crecimiento mundial, ni de la estabilidad en Estados Unidos de América, ni de lo que pueda suceder para el futuro de Venezuela.

Por ello, es tan importante el diseño y la construcción de escenarios para acercarse a los futuros deseados. Esto ha propiciado a las casas de análisis económicos encargarse de realizar escenarios para la toma de decisiones de las organizaciones, entre ellos tenemos a VenEconomía, empresa que analiza las proyecciones en un período determinado de tiempo, algunos a cinco años que ofrecen los diferentes escenarios que se perfilan en Venezuela e identifican los factores predeterminados y las variables críticas, que facilitan las tareas de visualizar futuros alternativos y probables.

Esta práctica gerencial ayuda a los planificadores a entender qué es lo que mueve a las dimensiones económicas, políticas, sociales, entre otros, permitiéndoles preparar a sus organizaciones para lo inesperado,

pero ello debe venir acompañado de una cultura de pensamiento positivo centrado en que se puede lograr ese futuro deseable. En este ámbito, también remitimos a las obras del Dr. Antonio Francés, mencionado con anterioridad.

3.3.19.- APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (Learning Organization)

Origen y filosofía del aprendizaje organizacional

La creación de conocimientos es un proceso fundamental para cualquier organización, ello fue propulsado por autores como Chris Argyris y Donald Schön, pero tomó mayor impulso como práctica gerencial a partir de la década de los noventa, conocido como learning organization (organización que aprende) con exponentes como Peter Senge, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Chun Wei Choo, para caracterizar a las empresas capaces de mejorar mediante el aprendizaje y, por tanto, mantener o incrementar su competitividad. Y de hecho tienen continua vigencia estos principios fundamentales con la diferencia que deben ser incorporados al nuevo contexto.

En estas condiciones Drucker (1999:16) plantea que en esta nueva sociedad “el recurso económico básico ‘el medio de producción’, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital, ni los recursos naturales (el ‘suelo’ de los economistas) ni la ‘mano de obra’. Es y será el saber”. Entonces, el verdadero capital es el conocimiento, el principal recurso para la producción de riqueza, que hace nuevas y rígidas exigencias a las empresas en materia de corresponder al rendimiento organizacional. En este orden de ideas, Drucker (1989) define que esta sociedad ilustrada requiere que todos sus miembros aprendan a aprender, y complementa explicando:

Es típico de la naturaleza misma de los conocimientos, que cambian rápidamente. Las habilidades manuales cambian muy lentamente. Sócrates el cantero (ése era el oficio con que se ganaba la vida) se sentiría como en su casa en una cantería moderna. Pero Sócrates el filósofo se sentiría totalmente desconcertado tanto por los intereses como por las herramientas de las disciplinas clave de la filosofía moderna, tales como la lógica simbólica y la lingüística. Los ingenieros que salieron hace diez años de la facultad se volvieron ‘obsoletos’ si no han renovado sus conocimientos una y otra vez. Lo mismo se puede decir del médico, del abogado, del maestro, del geólogo, del Gerente y del programador de computadores. Por lo demás, hay infinidad de carreras profesionales para escoger. No hay manera de que ni el mejor sistema escolar con el más largo período de escolaridad pueda preparar a un estudiante para todas estas alternativas. Lo más que puede hacer es prepararlo para aprender. La sociedad ilustrada, postnegocios, es una sociedad de aprendizaje continuo y segundas carreras. (p.224)

Así pues, la gerencia se enfoca a la actividad intelectual, productora de conocimientos, se convierte en el elemento de supervivencia de las organizaciones. El predominio del conocimiento, es el principal recurso escaso, lo cual desdibuja a todos los factores productivos conocidos en la sociedad, debido a que es el capital humano el que determina nuevas formas de hacer las cosas.

Hoy, y cada vez con mayor fuerza, se considera al conocimiento como la fuente de generación de valor con aptitud real para construir y sostener las ventajas competitivas, por lo que reposa un gran poder en el ser humano, llamado como se dijo antes, capital humano, en el que incide notablemente su capacidad creativa, y

distintiva del resto, por ser éste, el dueño del conocimiento. Es por ello, que Drucker (1999:17) manifiesta que “el desafío económico de la sociedad poscapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber”.

Por lo anterior, la innovación es una forma de conocimiento, y hacia lo que se orienta la nueva gerencia del siglo XXI, así lo afirma Nueno (1998:1). La creación de conocimientos es un proceso fundamental para cualquier organización. Así pues, recordemos que hace ya unos años, se incorporó la práctica gerencial del learning organization, y de hecho tienen continua vigencia sus principios fundamentales con la diferencia que deben ser incorporados al nuevo contexto de la “sociedad del saber” (Drucker, 1999:16).

En cualquier caso, es de destacar lo que Senge (2005:11) define como organizaciones inteligentes a aquellas “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. Este concepto cobra vigencia en este contexto donde la capacidad de aprender y sobre todo la velocidad para hacerlo marcarán la pauta para que la organización tenga éxito y se mantenga posicionado en esta creciente interconexión del mundo y de los negocios.

En efecto, Welch (citado por Senge y otros, 2000:19) indicó que él también había llegado a la conclusión de entender que la única ventaja competitiva que tendrán las organizaciones del futuro es la capacidad de sus directivos para aprender más rápidamente que sus competidores e hizo esta afirmación “Nuestra conducta es impulsada por una creencia central básica: el deseo y la habilidad de una organización para aprender constantemente, de cualquier fuente-y convertir rápidamente ese aprendizaje en acción-, es su verdadera ventaja competitiva”.

Esta habilidad y deseo los refleja Senge (2005) como disciplinas para que las organizaciones aprendan, y ellas se complementan para este capítulo con otros autores para consolidar una interpretación de las mismas:

Pensamiento sistémico: Tratado anteriormente, como una de las prácticas gerenciales, se fundamenta en que todo está concatenado, como un sistema. De hecho Pascal (citado en Morin, Ciurana y Motta (2006:37) relaciona el todo con las partes al decir “Tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer las partes”.

Por ello, los seres hologramáticos se vislumbran como partes, y estas partes están en el todo y también se vislumbran como el todo que está en las partes. De esta manera, learning organization se va construyendo estando conscientes de formar parte de otros sistemas y siendo el todo de otro.

Modelos mentales: El hombre debe ser capaz de alcanzar los cambios, pues la “ceguera paradigmática” expresada por Morin (2000:28) es ineludible ante la costumbre, la actitud y el pensamiento de los individuos normados por la cultura paradigmática del contexto en el que se encuentre.

De allí la dificultad de que surjan los cambios, por ende se debe buscar que los gerentes complejos consigan saber separar sus costumbres o pensamientos arraigados de lo nuevo que se estará construyendo para innovar y favorecer el desarrollo y la superación de los obstáculos.

Dominio personal: Para desarrollar su dominio y potenciarlo es necesario “cambiar fundamentalmente nuestra manera de pensar sobre las personas. Debemos creer que las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen que son capaces de grandes logros y también tenemos que ayudarles a creer en ello” (Covey, 2000:53) lo que induce al poder del conocimiento para ampliar sus horizontes.

Visión compartida: La organización debe partir de los fundamentos de la misión visión, valores como principios aceptados que faciliten la construcción y transformación de una plataforma epistémica mental y vivencialmente compartida para la sociedad.

Aprendizaje en equipo: Esto es esencial, ante los comportamientos de complejos de las organizaciones y por ende de las personas; ante ello, lo dialógico y la autorreflexión servirán de base para el aprendizaje efectivo hacia la fluidez positiva del trabajo en equipo.

Así mismo el modelo de la acción comunicativa de Habermas (2002) podría ayudar a orientar el entendimiento y los procesos que regidos por normas y valores, por lo que se plantea con esta disciplina la liberación-emancipadora progresiva del hombre, en este sentido la libertad es el valor más importante, pues ella hace fluir la generación de ideas, el entendimiento de símbolos y actitudes del ser intersubjetivo, con la finalidad de auto-conocerse (la organización como sistema) y criticar todo aquello que pueda pretender un poder manipulador a través de la comprensión de la situación ideal del diálogo.

3.3.20.- DESARROLLO SUSTENTABLE

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, se ha incorporado una gran cantidad de prácticas gerenciales en la búsqueda de la mejora continua para maximizar utilidades a productores y satisfacciones a los consumidores. Pero para América latina, no se ha trasladado en aspectos determinantes en la mejora de la calidad de vida, de buena parte de su población, como lo explica Kliksberg (Febrero, 2001: 2) al exponer que está rayando en valores aproximados al 80 por ciento de pobreza crítica, como lo constituye el caso Venezuela, por mencionar uno de tantos en América Latina.

De hecho, la escasez de los recursos naturales y sus consecuencias sobre el crecimiento económico, expresadas desde 1798 por Malthus (citado por Ekelund y Hébert, 1992) en su ensayo sobre el principio de la población. Y la situación se mantuvo sin cambios hasta 1968 cuando el Club de Roma dirigió sus propuestas a: 1. Poner fin de inmediato al crecimiento de la población mundial, 2. Limitar el crecimiento de la producción y 3.Reducir drásticamente el consumo de recursos naturales.

Los resultados de dicha gestión fue el libro de Meadows y Meadows (1992) que titularon los límites del crecimiento, que inició el neomalthusianismo, donde se tomaba como variable la demografía para controlar a los países pobres. Luego cambia la percepción demográfica hacia la falta de desarrollo, según las Naciones Unidas (1972) en la conferencia sobre el medio ambiente y desarrollo y hacia la desigual distribución de la riqueza y el poder entre los países, plasmado en las Naciones Unidas (1974) en el Programa para el medio ambiente, conocida como Declaración de Cocoyoc.

Ante lo descrito, se hace necesario involucrar prácticas gerenciales humanistas como el desarrollo sustentable, cuya definición surge de las Naciones Unidas (1987) y se reflejó en el informe Brundtland, también conocido como informe nuestro futuro común, producto de los trabajos desarrollados por la comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo. Así pues, el concepto de desarrollo sustentable se expone como:

...que el desarrollo sostenible, implica satisfacer las necesidades del presente sin tener que comprometer las oportunidades y capacidades para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras, por lo que éste debe convertirse en guía central de los principios de las Naciones Unidas, los gobiernos, las instituciones, las organizaciones y las empresas privadas. (párr.2)

Y cuyos objetivos se centraron en:

- Reactivar el crecimiento
- Menos intensivo en el uso de materias primas y energía, prestar atención a salud, educación, aire limpio y conservación de áreas naturales
- Atención a los países pobres en: empleo, alimentación, energía y saneamiento ambiental
- Niveles sustentables de población. Relación entre las personas y disponibilidad de recursos
- Conservar y mejorar la base de los recursos: biodiversidad
- Reorientar la tecnología y gerenciar el riesgo
- Incorporar el ambiente y la economía en los procesos de decisión.

Para esto se necesitará cambiar actitudes y objetivos, por lo que la comunidad, universidades, empresas y el gobierno deberán participar de manera conjunta en este proceso de cambio. Bien manifiestan Drucker y Nakauchi (1997:59) “El mundo se enfrenta actualmente a cuestiones ambientales de carácter global que van

más allá de la escasez de los recursos naturales y amenazan afectar el futuro mismo de la humanidad. No tenemos tiempo que perder”.

No obstante, las organizaciones a nivel latinoamericano han iniciado tímidamente algunas aplicaciones de la práctica del desarrollo sustentable, en función a lo manifestado en la Organización Mundial del Comercio (2008) a conciencia de lo establecido en la Declaración de Río, donde se expone que:

...un sistema multilateral de comercio abierto, equitativo y no discriminatorio está llamado a hacer una contribución clave a los esfuerzos nacionales e internacionales encaminados a proteger y conservar más eficazmente los recursos ambientales y promover el desarrollo sostenible. (párr.3)

Es de acotar que, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2008, párr. 3) expresa que la Declaración de Río de Janeiro está suscrita por Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay, los cuales acordaron lo mencionado en la cita anterior, según lo descrito en el principio 12 las Naciones Unidas (1992) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también conocida como la Cumbre para la Tierra.

Por otro lado, las Naciones Unidas (1992, párr.5) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, colocan como primer principio que “Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” orientando al sujeto en su visión y desarrollo para crecer económicamente con equidad social.

Lo anterior se afianza con el principio 8 de las Naciones Unidas (1992, párr.12) en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo enuncia que “para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas”.

Esta Cumbre para la Tierra sirvió de plataforma para la difusión del concepto de desarrollo sustentable y desencadenó una serie de conceptos en versiones institucional, ideológica y académica. En este orden de ideas, se pueden abordar varias definiciones entre ellas, Castillo y Matute (2006) manifiestan que el desarrollo sustentable trata de:

Respetar la capacidad de la naturaleza para el suministro de recursos y servicios para el mantenimiento de la vida. Bajo esta premisa, el desarrollo sostenible significa el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, mientras se mantenga dentro de la capacidad de apoyo de los ecosistemas de soporte. (pp.15-16)

De esta manera, la definición comprende al menos dos perspectivas, que se puede sintetizar en dos objetivos, la primera se basa en la capacidad de los bienes naturales definido por Díaz (1978:19) como “los recursos físicos dados por la naturaleza, tales como la tierra, los ríos, el petróleo” acatados en la teoría económica.

Y en referencia a la segunda perspectiva observada en la cita, se encuentra el objetivo primordial de la ciencia económica, pues busca el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes, normalmente dirigida en la teoría económica en forma cuantitativa en cuanto a los niveles de ingresos, tasa de natalidad, mortalidad, vivienda, entre otros aspectos. Y en función de éstos y de acuerdo a los principios de la Cumbre para la Tierra se establece la Agenda del Milenio de las Naciones Unidas (2001), los cuales expresan:

1. Integrar los principios del desarrollo sustentable en las políticas y programas nacionales
2. Al 2015 reducir la proporción de personas sin acceso sustentable a agua potable segura
3. Al 2020 tener asegurada la mejora significativa en la calidad de vida de al menos 100 millones de marginados.

Lo cual ha ampliado el concepto y los objetivos del desarrollo sustentable como expresa Gabaldón (2007) al manifestar que:

...el llamado desarrollo sustentable, por la entidad e integralidad de sus objetivos, puede constituir un curso en sintonía con las aspiraciones de la mayoría de los habitantes del mundo. Es un nuevo paradigma que toma en consideración las exigencias de la sociedad para alcanzar una mejor calidad de vida con mayor equidad; la importancia de la vida democrática, la cultura y la necesidad de que los sistemas productivos estén en armonía con las leyes ecológicas que rigen el planeta, entre otras condiciones. (p.42)

Debido a la cita se reflexiona que para el logro del desarrollo, no solo son importantes los índices cuantitativos, de carácter económico, e indicadores macroeconómicos de la actividad productiva, particularmente referidos a la actividad industrial, sino que también serán primordiales el establecimiento de una ética ambiental, el respeto a los límites (extinción de especies, calentamiento global), así como la reestructuración económica, que implica otro modelo económico gerencial basado en la competencia. Por ello Sfeir-Younis (2001 citado en Gabaldón, 2007: 59), expresa: “El desarrollo sustentable no es un concepto, es una forma de vida; no es un debate sobre el ambiente sino sobre transformaciones humanas y progreso a largo plazo”. Con ello se intenta armonizar las mejoras ambientales, sociales, económicas, manteniendo la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales y futuras.

En Venezuela, tenemos muchas organizaciones que han implementado grandes cambios para contribuir con la ecología ambiental y del individuo, igualmente esfuerzos por incorporar las políticas de uso de vehículos de combustible dual y publicidad para cuidar el ambiente por parte del Banco de Venezuela, S.A.C.A., así como las jornadas de siembras de árboles tanto por organizaciones privadas como públicas, pero igualmente falta mucho por recorrer en este camino hacia el desarrollo sustentable.

3.3.21.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Origen y filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social de las empresas no es algo nuevo, según la Organización Internacional de Normalización (2007) referido al proyecto de la norma ISO 26000, presenta algunos aspectos de responsabilidad social que han sido reconocidos a través del tiempo, remontándose a los principios de trabajo organizado consolidados con la Organización Internacional del Trabajo en 1919, así mismo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y más recientemente los temas ambientales en la Declaración de Río, la Declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible y normas como la ISO 14000.

Estos comportamientos laborables aplicables, de derechos humanos y de desarrollo sustentable llevaron a la comprensión de la necesidad hacia una actitud proactiva de las organizaciones hacia la Responsabilidad Social Empresarial, y dado que el contexto de la sociedad actual ha favorecido el impulso a mantener la organización en el mercado en un entorno globalizado y altamente competitivo, muchas veces éste parece cambiar la definición de los valores, ajustándose a la sociedad emergente.

En estos ajustes, el estudio del capital ético es de vital importancia en la organización, no en vano Guédez (2004:49) expresa que “es imposible apostar a favor del éxito de una empresa independientemente de la lealtad y de la honestidad de la gente”.

La cita anterior se fundamenta en el ideal de la actitud de la gerencia, ya que éstos como capital intelectual deberán promover la creatividad, y ésta debe estar íntimamente ligada al compromiso y al capital ético asegurando la lealtad, la responsabilidad social y la excelencia empresarial en base a una buena reputación en el mercado, al respecto Gómez (2008:17) expresa ir más allá, “Responsabilidad moral más que social”.

La responsabilidad social definida por Gómez (ob.cit.) como la preocupación por problemas concretos, programas sociales para tratar de resolver problemas específicos de la sociedad, los cuales deberían pasar a la responsabilidad moral, como problemas espirituales, específicamente ética, del ser humano, pues no basta con realizar programas de responsabilidad social si se está dañando a la sociedad con su comportamiento, en este caso se estará haciendo el bien sin que cueste mucho esfuerzo.

Por lo anterior, la dimensión moral aparece para Gómez (2008:19) cuando se toma la decisión de hacer el bien, aunque las condiciones del entorno no sean favorables a la misma, y en consecuencia, sea probable la disminución de sus beneficios. Por ello, se trata de realizar un esfuerzo que va más allá de la compensación por un daño o de tranquilizar la conciencia, pues “el verdadero problema es qué hace usted cuando la realidad pone a prueba esos valores”. Es indudable, que los valores y más aun, las decisiones morales no se pueden

pagar; es así como las prácticas gerenciales deberían fundamentarse en la toma de decisiones morales ante las crisis del entorno.

Debido a estas presiones del entorno se hace necesario saber ganar al capital moral organizacional, quienes ejercen un gran poder para el éxito, induciendo sus decisiones como legado espiritual al practicar el comportamiento moral en el mercado, signado por el entorno globalizante y con una estructura cambiante hacia las redes, donde se pierde la importancia de los activos físicos, pero donde es imprescindible una responsabilidad por el estado actual de las sociedades y una obligación moral ante las amenazas de deterioro ambiental y ecológico, del impacto del clima, de los consumos de energía, de los problemas sociales de desigualdad y pobreza.

De esta manera, es fundamental que las organizaciones obtengan un retorno a su inversión con beneficio a los stakeholders y en ese retorno es inexorable incluir el retorno al equilibrio a las sociedades, donde actúen las organizaciones en conjunto con los gobiernos y las comunidades, para lograr aplicar prácticas gerenciales como la responsabilidad social basados en el respeto por la moral y ética de todos para una convivencia sustentable.

En Venezuela, tenemos empresas de sector privado como Banco de Venezuela, C.A. Danaven, e instituciones educativas como la Universidad de Carabobo, Universidad José Antonio Páez, ambas con sus actividades alrededor de la Responsabilidad Social Universitaria, al igual que las empresas pertenecientes al sector público entre ellas, PDVSA, PEQUIVEN, y otros, que contribuyen con alta motivación a la Responsabilidad Social Empresarial y más aún, algunas de ellas se han incorporado a las organizaciones a la revisión de un proyecto hacia una norma ISO 26000, que pretende promover y animar a las organizaciones a incorporarse a un comportamiento socialmente responsable, que posibiliten mejoras en el desempeño.

3.3.22.- COGESTIÓN EMPRESARIAL

Origen y filosofía de la cogestión empresarial

El modelo de cogestión empresarial es una práctica gerencial donde los trabajadores intervienen efectivamente en la gestión, administración o dirección de la empresa, a través de su participación en la junta directiva y asambleas. Considera que las decisiones a las que ella se aplica, no pueden ser adoptadas sin que los trabajadores hayan tomado parte en ella, sin embargo, esto no significa que la cuota de poder que detentan los trabajadores sea necesariamente igual o equivalente a la que detenta el empleador.

La participación de los trabajadores en la gestión de la empresa es un hecho que comienza a hacerse presente en la época industrial debido a los cambios producidos en el desarrollo del derecho del trabajo, tal comentario lo efectúa Bermúdez y Prades (2006) al vincularlo con la noción del derecho de la propiedad empresarial y continúa afirmando:

Si bien en el transcurso histórico de las relaciones laborales el patrono había ocupado el sitio de superioridad sobre el trabajador en lo que respecta a la toma de decisiones y a la conducción de la empresa, es a comienzo del Siglo XX cuando en algunos países del mundo tal situación comienza a cambiar, este es el caso de Alemania donde se empieza a regular jurídicamente el otorgamiento a los trabajadores de ciertas prerrogativas que le permiten participar en las actividades de la empresa en diferentes ámbitos (para hacer referencia a algunos de ellos, en la toma de decisiones, el derecho a obtener información, entre otros. (párr. 1)

Como se indica en la cita, este fenómeno no es nuevo ya que en la constitución alemana de Weimar se plantea que los obreros y trabajadores deben colaborar con los empresarios para la determinación de empleo y trabajo, así lo asienta Gómez (2008), cuando afirma que desde el siglo XIX se ha venido trabajando esta tesis y que hoy día la empresa económica, sufre una transformación radical al no solamente considerar al capital como factor que aporta a la riqueza, sino al reconocer que los trabajadores pueden y deben participar con un rol activo en su creación, con su fuerza e intelecto.

Esto obedece a los cambios que se están observando hacia una compleja transformación, donde se resalta la activa participación de los trabajadores en el ámbito de la gestión empresarial por la acentuada interdependencia a que nos enfrentamos y que en un principio el patrón era quien decidía como única voz e imponía la marcha y dirección con facultades para todo lo relacionado con la producción, mientras que el aporte del trabajador se reducía a la prestación de su mano de obra.

No obstante, bajo este esquema el patrón cede parte de su autoridad a los obreros para que estos colaboren con la producción y gestión de la organización. Se trata pues que los obreros tengan unos derechos y obligaciones de opinar e intervenir, lo que los coloca en un plano de igualdad frente al propietario.

En Venezuela, se puede referir algunos ejemplos de cogestión en el sector manufacturero, dentro de la política del estado venezolano (en su concepción o visión de recuperar Empresas con problemas, previa expropiación y implementar la cogestión laboral) a través de la promoción de cooperativas y otras formas de asociaciones colectivas, mencionaremos (Mujica, Villalba et al, 2008) entre otras al caso de la Cooperativa Venezolana de la Industrial del Papel –COVINPA-, ubicada en la Población de Morón, Litoral del Estado Carabobo, limítrofe con el Estado Falcón, la cual tiene 300 afiliados y son propietarios del 49 % del Capital Social de una importante empresa nacional, Industria Venezolana del Papel –INVEPAL, C.A.-, anteriormente VENEPAL, C.A., siendo pionera de las llamadas Empresas Cogestionadas, también podemos agregar acá otros casos similares: la siderúrgica SIDEROCA, la productora de válvulas INVEVAL, ALCASA y lo planteado con la nacionalización de SIDOR, y tal como la han planteado algunos expertos de las relaciones colectivas laborales se tienen los siguientes resultados Heller (2005):

- El decreto de expropiación otorga el 51 por ciento de las acciones de la empresa al Estado y el otro 49 por ciento a una cooperativa integrada por sus trabajadores.
- La legislación sobre expropiación contempla indemnizaciones: El Estado venezolano desembolsa por su participación varios millones de dólares.
- Los trabajadores deberán comprar su parte, entregando parte de la producción.
- La patronal responsable del vaciamiento termina recibiendo un resarcimiento económico impensado teniendo en cuenta que tiempo atrás el valor comercial de la empresa inactiva y fundida era prácticamente nulo.
- En contrapartida, los trabajadores deberán someterse a una intensa actividad laboral que llega al extremo de producir sin compensación alguna.
- Si bien el decreto gubernamental decía que la conducción debía quedar reservada a los trabajadores, lo cierto es que el poder de decisión está en manos de funcionarios estatales que designan a los gerentes y toman las decisiones relevantes.

Aquí se ha presentado una serie de situaciones complejas que dan origen a las siguientes preguntas al respecto:

¿Son trabajadores o son co-propietarios? ¿Son cooperativistas o son un sindicato?

Siendo el Estado el principal accionista y la Empresa, una especie de Empresa de Participación Social, ¿Porqué el Estado la maneja al momento de tomar decisiones como una empresa mercantil, donde se toman las mismas por mayoría accionaria, sin consultar a esa minoría mayoritaria, vía asamblea? ¿No es una relación laboral simulada, con el agravante que es el estado que la fomenta? ¿Estas formas de participación laboral son sujetas de protección laboral, en virtud de la evidente relación de dependencia presente en la misma? ¿Cómo gerenciar sin el empoderamiento? ¿No es una negación a las mejores prácticas gerenciales?

3.3.23.- GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Origen y filosofía de la Gestión de la Diversidad Cultural

La diversidad cultural se refiere al reconocimiento, consideración, respeto, tolerancia y admiración a las diferentes manifestaciones culturales y religiosas que profesan los individuos de las diferentes etnias o grupos y que coexisten en el país, sobre todo en un contexto globalizador, donde con el uso de herramientas tecnológicas de la información y comunicación, podemos interactuar con personas de características culturales distintas.

Por ello, Thomas (1999:100) expresa que “En el futuro, aún más que en el pasado, la viabilidad del país y sus comunidades dependerá de que existan aptitudes para el management eficaz de la diversidad en todos los niveles, comunitario, organizativo, directivo, individual.” Por lo que será necesario fomentar la educación y formación para potenciar las destrezas del gerente de la diversidad para que tenga la capacidad de trabajar con mezclas colectivas de toda índole basada en valores, con la finalidad de obtener una convivencia viable, cohesionada, diversificada y sustentable.

Por esto el individuo de hoy debe reconocer la pluriculturalidad del entorno, constituyéndose en universal y convencido que el diálogo intercultural es la mejor garantía para el entendimiento, este principio se ve reforzado con la aprobación de La Declaración Universal de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Sobre la Diversidad Cultural, en UNESCO (2001), al mostrarse conforme al patrimonio cultural como fuente de la creatividad, que se recoge en su artículo 7 como sigue:

Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales pero se desarrolla plenamente en contacto con otras. Esta es la razón por la cual el patrimonio, en todas sus formas, debe ser preservado, valorizado y transmitido a las generaciones futuras como testimonio de la experiencia y de las aspiraciones humanas, a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e instaurar un verdadero diálogo entre las culturas.

Muchos gerentes ya están inmersos en esta realidad, tomando en cuenta que factores como las barreras interculturales, se están derrumbando producto de los cambios tecnológicos a que nos enfrentamos. Ante esta situación, manifiesta Stoner, Freeman y Gilbert (2006: 23), que “...los gerentes de las organizaciones contemporáneas deben estar preparados para manejar la diversidad en sus organizaciones y para aprovechar los talentos de todos sus empleados”.

Esta preparación está muy relacionada con la capacidad que deben tener los gerentes para comprender, respetar y aceptar la pluralidad de costumbres y culturas que caracterizan a los seres humanos, tanto dentro como fuera de las organizaciones, incluyendo por supuesto, el intercambio que puede haber cuando se está en un proceso de negociación frente a individuos de otras latitudes que pueden pensar y actuar diferentes a los de otras localidades.

En Venezuela tenemos nuestra propia diversidad cultural tal como se ha planteado en capítulo precedente del libro y que complementamos con Piñango y Monteferrante (2008):

Al analizar el entorno cultural de una organización es obligatorio pensar inmediatamente en la cultura del país, ya que si bien esta cultura puede sufrir variaciones cuando pasamos de una región a otra, de un estrato social a otro o de un grupo profesional a otro, cada ámbito social tiene rasgos culturales propios. Por ello se puede hablar de la cultura de un país como Venezuela, aunque se perciban diferencias entre andinos y costeños, gente de estratos altos y de sectores populares o entre médicos y abogados. En cualquier caso, podría decirse que la cultura “programa” a la gente para que tienda a comportarse de una determinada manera... (p. 305)

Nosotros le agregaríamos que además de las mencionadas por dichos autores, se tiene diversidad por: tendencias políticas (pro-gobierno o pro-oposición), rasgos raciales y étnicos, preferencia o condición de género, procedencia regional o local, preferencia deportiva (caraquistas o magallaneros), credo religioso (católico o no católico), condiciones físicas o mentales (discapacitados), edad (menor o mayor, o tercera edad), entre otros, que de una u otra forma, el gerente de hoy debe de tener la amplitud de conocer a su capital humano y aceptar sus diferencias. Esto además de contarse como una de las competencias requeridas en el campo de la Gerencia, también está contemplado en nuestro sistema normativo y legal nacional:

1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Artículo 21. Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.
(<http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm>)

2.- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCyMAT)

Artículo 56. Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.

5.- Abstenerse de realizar, por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores y trabajadoras, prevenir toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor.

8.- Tomar las medidas adecuadas para evitar cualquier forma de acoso sexual y establecer una política destinada a erradicar el mismo de los lugares de trabajo.

9.- Abstenerse de toda discriminación contra los aspirantes a obtener trabajo o contra los trabajadores y trabajadoras y, dentro de los requerimientos de la actividad productiva, respetar la libertad de conciencia y expresión de los trabajadores y trabajadoras.

10.- Tomar todas las medidas adecuadas para asegurar la privacidad de la correspondencia y comunicaciones de los trabajadores y trabajadoras y el libre acceso a todos los datos e informaciones referidos a su persona.

(Gaceta Oficial Numero 38.236/ 26 de Julio de 2005)

3.- Ley sobre la violencia contra la mujer y la familia

Esta Ley abarca la protección de los siguientes derechos:

1. El respeto a la dignidad e integridad física, psicológica y sexual de la persona.
2. La igualdad de derechos entre el hombre y la mujer;

3. La protección de la familia y de cada uno de sus miembros; y
 4. Los demás consagrados en la Ley Aprobatoria de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer “Convención de Belem Do Pará”.
- (El Congreso de la República de Venezuela (1998). **Ley sobre la violencia contra la mujer y la familia**. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Caracas, 06-11-1998. Número 36576)

De esta manera nos damos una idea, de gerenciar la diversidad, incluso considerando las normativas de protección a la misma.

3.3.24.- LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Origen y filosofía de la Gestión del Conocimiento

Después de la Segunda Guerra Mundial, se hizo necesaria la redimensión del factor trabajo a capital humano o talento humano por el vertiginoso ímpetu de cambios producidos en las sociedades. Tal es así que Bell (citado en Touraine 2000:186), llamó a este tipo de sociedades “hiperindustrial” donde se ha desdibujado las relaciones sociales incorporando nuevos lenguajes y signos en sus modos de producción y consumo, buscando un estadio más avanzado.

Debido a esto, la naturaleza misma del trabajo obliga a que las organizaciones cambien y en este nuevo contexto de la competencia se le da mayor importancia al conocimiento. Al respecto, Lyotard (2001:13) argumenta que la pérdida del nosotros moderno estará en lo posmoderno; por lo que “el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada postindustrial y las culturas en la edad llamada postmoderna”.

Siguiendo la cita anterior se recuerda a Drucker (1999) al expresar que esta sociedad al estar cambiando muy rápidamente, hace que el saber y no el capital sea el recurso más importante. De ahí que, Álvarez y Rodríguez (1998:3) plantean que el conocimiento actualmente es considerado el quinto factor de la producción, surgiendo “un nuevo modelo económico caracterizado por un creciente uso de la información y el conocimiento en la producción de bienes y servicios”.

Lo anterior, hace reflexionar que sin duda alguna, el talento humano representa hoy uno de los recursos intangibles fundamentales en las organizaciones, bien sea pública o privada. Todo esto conlleva a partir de 1960 a fortalecer la importancia de la sociedad del conocimiento al encontrarnos inmersos en una era basada en la capacidad intelectual del hombre, considerándose como activos intangibles que pueden hacer la

diferencia en las organizaciones. Por consiguiente, se hizo necesario incorporar a las prácticas gerenciales la gestión del conocimiento, como herramienta básica para la productividad y el poder.

Ante esto, la gestión del conocimiento requerirá una capacidad para procesar la complejidad de enfrentarse a la ambigüedad y tendencias de la actualidad para comprender y gestar las acciones ante los cambios abruptos y exponenciales, que parecen convertirse en la norma para las organizaciones. Por ello, el significado de la gestión es esencial, a éste Drucker (1999:58) la define como aquello que pueda “proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados”

Por ende, la gestión del conocimiento será la práctica gerencial que busca saber y actuar para crear valor a partir de los activos intangibles de una organización, por lo que sus resultados dependerán en gran medida de la calidad de su capital humano, de su capacidad de creativa para ampliar sus conocimientos, de su difusión, transferencia y uso de la información.

Así pues la gestión del conocimiento busca crear el valor dentro de la sociedad, generando la satisfacción de la misma a través de la productividad y la innovación, las cuales éstas últimas son también producto del conocimiento. Entonces el reto gerencial transformacional se concentra a la productividad del conocimiento en el trabajo y la de los trabajadores del conocimiento.

Para ello, los líderes de la organización podrán dirigir la gestión del conocimiento con carácter humanista enfocada de tal forma que los trabajadores gestionen el conocimiento como parte de sus labores cotidianas sin pensar que se trata de una tarea adicional, con la finalidad de que obtenga la información y el conocimiento necesario en el momento que la necesite para que realice sus funciones efectivamente. Ahora bien, desde la óptica de Collison y Parcell (2003) abordan a la gestión del conocimiento, haciendo la salvedad que:

No se trata de crear una enciclopedia que recoja todo lo que ha sabido todo el mundo en toda la historia. Se trata más bien de seguir el rastro de los que conocen la receta y fortalecer la cultura, la tecnología que les permitirá seguir hablando. (p.32)

De la cita anterior, se desprende que la gestión del conocimiento intenta identificar, diagnosticar los conocimientos para gestionar y dinamizar a los activos intelectuales, en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por las personas. Ante ello Nonaka y Takeuchi (1999) exponen como ejemplo a las organizaciones japonesas, las cuales han logrado el éxito, gracias a sus habilidades y a su manera de manejar la creación de conocimiento. Al respecto, estos autores expresan la definición para crear conocimientos en la organización

Este concepto debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral. (p.1)

Debido a esto el desarrollo de las sociedades dependerá de los conocimientos de los individuos que conforman la organización y de ella misma, cualquiera que sea su naturaleza explícita o implícita, por ende Nonaka y Takeuchi (1999:7) opinan “que el conocimiento que se expresa con palabras y números es solo la punta del iceberg”, refiriéndose al conocimiento explícito, puesto que del conocimiento emana las virtudes de la organización, así mismo deriva la tecnología dada la presión influyente de las necesidades y viceversa. Ahora bien, con referencia al conocimiento tácito, Nonaka y Takeuchi (Ob. Cit.) lo definen como aquel que:

...incluye cognoscitivos y técnicos...El elemento técnico del conocimiento tácito contiene Know How, oficios y habilidades concretos. En este sentido, es necesario señalar que los elementos cognoscitivos del conocimiento tácito se remiten a las imágenes de la realidad y a las visiones del futuro de un individuo, es decir lo que es y lo que debería ser. (p.66)

En este sentido, la diferencia entre estos tipos de conocimientos radica en que el conocimiento explícito puede ser fácilmente transmitido a través de manuales y procedimientos, mientras que el conocimiento tácito depende de la experiencia y es transmitido indirectamente por medio de metáforas y analogías. De esta manera, para Nonaka y Takeuchi (Ob. Cit.) la diferencia entre estos conocimientos está en la forma en que los occidentales y los japoneses tratan al conocimiento, tal como explican:

El explícito puede ser fácilmente ‘procesado’ por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en bases de datos. Peor la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática o lógica. Para que ese conocimiento se transmita y disemine entre los miembros de una organización es necesario convertirlo en palabras y números que todos entiendan. Es precisamente durante el tiempo que toma esta conversión de tácito en explícito y, según veremos de vuelta a tácito como se crea el conocimiento en las organizaciones. (p.7)

Por ello estos autores exponen que las culturas occidentales se habían centrado en el conocimiento explícito, a diferencia de los japoneses que incorporaron también el tácito, pues en las personas está la intuición, emociones, corazonadas, lo espiritual que puede coadyuvar a la creación de conocimientos en la organización. A continuación se presenta el modelo en cinco fases del proceso de creación de conocimientos organizacional de Nonaka y Takeuchi (Ob. Cit: 96)

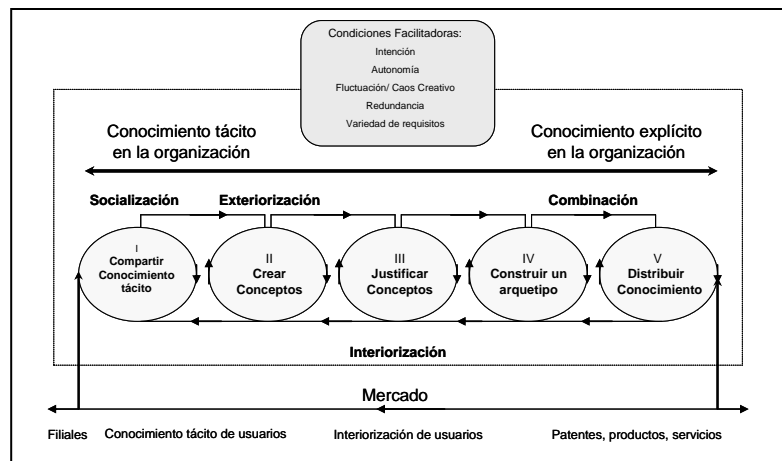


Grafico No. 10. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional como sistema. Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999:96). Adaptación propia (2009).

En Venezuela, se puede decir que todas las organizaciones están a la vanguardia gestionando el conocimiento, y se puede mencionar que aquellas dedicadas a desarrollar programas de computación son buenos ejemplos de gestión del conocimiento para hacer avances en la nueva generación de softwares informáticos, al igual que las que aún de manera muy paulatina han venido orientadas incluyendo dentro de su gestión del Capital humano los principio claves de la Gestión del Conocimiento.

Por su parte, el Estado venezolano a través de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005) y por la otra la Misión Ciencia, hace el intento de buscar la consolidación de la Cultura Investigativa en el País a través de la Alianza entre los Actores Sociales: Sociedad, Estado y Empresa y de modelar una nueva cultura científica y tecnológica que aborde la organización colectiva de la ciencia, el diálogo de saberes, la integralidad, la interdisciplinareidad y la participación de diversidad de actores en el ámbito del desarrollo científico-tecnológico del país. Uno de sus propósitos es la incorporación masiva de actores sociales con la utilización intensiva del conocimiento y la articulación interinstitucional a través de redes económicas, sociales, académicas y políticas, para el desarrollo endógeno y la integración latinoamericana, lo cual se ampliará mejor en el último capítulo de este libro.

3.3.25.- LA GERENCIA SITUACIONAL

Origen y filosofía de la Gerencia Situacional

Esta práctica gerencial surge del modelo de liderazgo creado por Ken Blanchard y Paul Hersey en la Universidad de Ohio en 1968 según afirman Blanchard y otros (2007) y se centra en la disposición de los colaboradores o seguidores del líder para aceptarlo o rechazarlo.

Esta disposición se entiende según Hersey y Blanchard (citado en Stoner, Freeman y Gilbert, 2006:525) como “el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo”.

De lo anterior, se desprende que el trabajo de líder consiste en ayudar a sus colaboradores a cumplir sus objetivos, pero aún así Robbins (2004:323) señala que “sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.” Puesto que, el direccionar a las personas excesivamente o escasamente provocaran un impacto negativo sobre el desarrollo de los individuos.

Así pues, Blanchard y otros (2007) ajustan esta práctica gerencial creada en 1968 y la llaman liderazgo situacional II, en ésta se intenta el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y

fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores, quienes se apoyan y dependen del líder situacional. Por ello, Blanchard y otros (2007:114) manifiestan que “para extraer lo mejor de otros, el liderazgo debe ajustarse al nivel de desarrollo de la persona que se lidera” y para ello debe poseer tres habilidades básicas el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño.

El diagnóstico le servirá al líder situacional eficiente para determinar el nivel de desarrollo del colaborador centrándose según Blanchard y otros (2007) en dos factores la competencia y el compromiso; la competencia como la suma de conocimientos y habilidades que posea el individuo y el compromiso por el nivel de motivación y confianza de la persona con respecto a una meta o tarea.

En cuanto a la flexibilidad, se refieren Blanchard y otros (2007) a la posibilidad de ajustarse a diferentes estilos de liderazgo a medida que los colaboradores pasan de un nivel de desarrollo al siguiente. Y por último la alianza para el desempeño abre la comunicación entre las partes para aumentar la calidad y frecuencia de sus conversaciones para evitar confusiones, malas interpretaciones y por consiguiente conflictos.

Por otro lado, se puede decir que en el caso de Venezuela, la mayoría de las organizaciones cuentan con líderes que utilizan esta práctica gerencial como estrategia para responder a los nuevos desafíos derivados de los cambios continuos tanto nacionales como internacionales, destacándose su importancia en aquellos ambientes de inestabilidad social, política y económica que demuestran un alto grado de complejidad.

3.3.26.- CAPITAL SOCIAL

Origen y filosofía del Capital Social.

A partir de la primera mitad de la década del ochenta el concepto de capital social gana terreno en el debate académico, tal como manifiesta Durston (1999) al referirse a la publicación de Putnam sobre la *comunidad prospera*, *capital social* y *pública*, en el año de 1993, quien recoge algunos postulados de Coleman sobre esta práctica gerencial.

Así pues, Kliskberg (2001) comenta que tanto Robert Putnam como James Coleman con sus credenciales académicas muy sólidas le dieron impulso a esta práctica ya y sí “no se le hubiera puesto este nombre muy particular ‘capital’, hubiera sido rápidamente quemado en la hoguera. Siguiendo a estos exponentes se puede mencionar a Bourdieu (1986), Hirschman (1986), Fukuyama (1995), Lin (2001) y el recién mencionado Kliksberg (2001).

Para Putnam (citado en Durston 1999) se manifiesta que el capital social ha surgido como respuesta a los fracasos de las ideas tradicionales del desarrollo, resaltando la necesidad de incluir en este proceso la espiritualidad y desarrollo del ser, que involucra sus valores, la ética, la conciencia civil, la confianza interpersonal, la asociatividad y los principios generales aceptados en la cultura de una sociedad, a fin de coadyuvar al establecimiento de políticas públicas, con la finalidad de lograr una convivencia sustentable, participativa y más equitativa.

En este orden de ideas, Coleman (citado por Kliksberg, 2004), sostiene que el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. El primero tiene que ver con el grado e integración social de un individuo, sus relaciones y expectativas de reciprocidad. Pero también es un bien colectivo, capaz de generar un bienestar común si todos los miembros sociales se organizan y siguen por ejemplo, las mismas normas tácitas de cuidar por el otro y de no agresión.

En consonancia con lo anterior, el propio Durston (1999, párr.1) define al capital social como “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y en la sociedad en su conjunto”. De esta definición se interpreta que el capital social contribuye a fortalecer al surgimiento de una sociedad emergente, basado en un sistema más transparente en su gestión pública en contra de la marginalidad, pobreza y exclusión social.

Ampliando la definición de capital social podemos citar a Castellano (2006:45), señalando que “el fortalecimiento y la activación del capital social, constituyen la manera más práctica y directa de alcanzar el desarrollo sostenible”. Por consiguiente, el capital social influye en el proceso de desarrollo pero también puede ser influenciado (positiva o negativamente) por el mismo, según la dirección de dicho proceso.

Por lo tanto, para Venezuela, el capital social se convierte estratégicamente en una herramienta para la gerencia donde las acciones colectivas estarán dirigidas al beneficio de toda la comunidad, sin embargo esta práctica no está muy extendida y representa una verdadera debilidad, por lo que realmente existe poca vida asociativa en Venezuela.

3.27.- Gestión Basada en Competencia

Origen y filosofía de la Gestión Basada en Competencia

Luego de los años 50 del siglo XX, las investigaciones sobre la conducta humana recibieron importantes aportes tales como los estudios de Maslow, Herzber y mas reciente Mc Clelland, orientados inicialmente

hacia la motivación del individuo en su desempeño laboral, al orientarse a la brusquedad de una mejora de la productividad, logrando una comprensión de las competencias especialmente en estas últimas investigaciones.

Para los efectos de explicar lo concerniente a esta práctica gerencial o término asociado se consideran tres conceptos clave que hemos tomado de Vargas, F. ((2002):

Nuestra concepción apunta a que la competencia en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano...

(http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/conv_des.doc)

En segundo lugar la Formación en Competencias:

Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

(http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/conv_des.doc)

Y en tercer lugar, la Gestión del Capital o Talento Humano (GTH):

Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

No existe un modelo único de GTH, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además no todas las empresas usan los modelos de GTH en la misma manera.

(http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/conv_des.doc)

Por tanto, una competencia es la capacidad del individuo para relacionar la teoría con destrezas prácticas de una manera efectiva, que denota que sabe aplicar los conocimientos teóricos que posee, esta capacidad se adquiere y desarrolla debido a los conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas con los conocimientos teóricos (saber) y su vinculación con las destrezas prácticas (hacer) que demuestra, uniéndose en un todo unificado: saber-hacer.

La gerencia en Venezuela, debe conocer y en buena forma practicar estos elementos que le ayuden a lograr los objetivos que tiene planteada la organización, de manera más eficiente, de tal manera que se debe estar pendiente de las conductas individuales que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura. Las características en la superficie (habilidades y conocimientos), son fácilmente observables, pero no predicen ni determinan el desempeño sobresaliente. Son las características más profundas (rasgos y los motivos), los que dirigen el comportamiento de las personas, y por lo tanto, su desempeño.

3.3.28.- COACHING

Origen y filosofía del Coaching

Es una práctica gerencial que permite optimizar el desempeño de la organización, cultivando en los talentos del capital humano un mayor poder al conseguir expresar sus ideas, fortaleciendo la retroalimentación del equipo, convirtiéndolo así al empleado en el protagonista, ya que es él quien genera los resultados. De acuerdo a lo anterior, se presenta la definición del coach por el autor Debordes (1998)

...consiste en valorizar las competencias individuales integrándolas en un desarrollo armónico para que la victoria de cada uno sea la victoria del equipo. Es por tanto el entrenador el que hace progresar a sus jugadores para que el equipo obtenga buenos resultados. (p.14)

Esta práctica gerencial se encuentra inmersa en el paradigma positivista, ante la linealidad proveniente de la causa-efecto, lo cual quiere expresar, que los resultados son consecuencias de nuestras acciones, y éstas acciones son el reflejo de los pensamientos y juicios. Para Hoffmann (2007:54) “La principal preocupación del coaching organizacional es establecer condiciones de desempeño individual y grupal altamente efectivos para el logro de las metas de negocio y por ende de la visión organizacional”.

Por ende, para mejorar estos resultados es necesario optimizar la forma de pensar para que se pueda tener más capacidad de generar respuestas, es decir, se cultiva y enriquece los modelos mentales, una de las disciplinas que persigue Senge (2005) para lograr las organizaciones que aprendan. Por otra parte, este lenguaje proviene del juego de baseball, como lo comenta Blanchard (citado en Martínez, 2007:párr.6) quien comenta que:

Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

Esta forma del juego se traslado al mundo de los negocios, así el coaching tiene dos elementos fundamentales: el coach, es el entrenador o persona que aparte de ser líder, es aquella que se preocupa por el crecimiento personal y profesional de cada uno de los integrantes incluyendo a él mismo, esto lo convierte en un

facilitador en lugar de un jefe. El otro elemento, es el coachee, que es el entrenador, persona que expresa sus ideas al coach y se retroalimenta de éste; de esta interacción en el marco de una relación de confianza, es la que llamaremos coaching.

Así pues según Debordes (1998:15) “Los ‘jugadores’ aceptan superarse, ir más lejos, convencidos de que acabarán sacando provecho al lado de este profesional reconocido, de este hombre que le inspira confianza. Saben que progresaran a su lado”. Ahora bien, Martínez (2007) recomienda aplicar el coaching cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados; igualmente, cuando un empleado merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza, y otro de los ejemplos de aplicación se deriva de la necesidad del empleado por mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. En este orden de ideas, expone Hoffmann (2007) que

Estamos hablando que el coach facilitará un proceso que implica aprendizaje por parte del cliente de nuevas estrategias de pensamiento, emociones y comportamientos, es decir, le ayudará a cambiar aspectos muy enraizados. Estamos hablando de hábitos que dirigen o construyen un estilo de pensar, reaccionar, sentir, comunicarse, relacionarse, etc. (p.57)

Por otro lado, Hoffmann (2007) recomienda algunas estrategias o medios que puede utilizar el coach organizacional para facilitar el alcance de los resultados de manera más efectiva, entre ellos tenemos:

el desarrollo de competencias, el aprendizaje experiencial, la medición del desempeño en sus diferentes formas, el reforzamiento positivo, la observación y el acompañamiento en el terreno, el feedback permanente, el dialogo abierto entre las partes, caracterizado fundamentalmente por la pregunta más que por las respuestas y opiniones personales del coach. (p.54)

En Venezuela, esta práctica gerencial se utiliza en la mayoría de las organizaciones, siendo flexibles, abiertos en un mundo inmerso en el paradigma rizomático para el mantenimiento y sobrevivencia de los mismos.

3.3.29.- CAPITAL INTELECTUAL

Origen y filosofía del Capital Intelectual

Los primeros tratados sobre el tema de capital intelectual son atribuibles a John Kenneth Galbraith en 1969, cuando afrontó los desajustes en el valor cuando acuñó el concepto de capital intelectual, según lo recogido en la descripción de Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001), sugiriendo que la misma significa acción intelectual como forma de creación de valor o incluso lo podía considerar como activo en el sentido tradicional.

Ante esto el humano debe ser considerado en sus conceptos de capital intelectual hacia el talento humano, dado que el mismo ha escalado relevancia dentro las sociedades y específicamente en las organizaciones al estar formado por el *capital humano*, *el capital relacional* y *el capital estructural*, aceptando la propuesta del Modelo Intelect (Modelo Intelectual) desarrollado por Euroforum y descrito por

Salmador (1999). Euroforum es una institución privada de más de 30 años de experiencia dedicada a la formación para la empresa.

Siendo así, para Salmador (1999:10) *el capital intelectual* “es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”. Por lo tanto, el capital intelectual comprende la gnoseología del ser, el conocimiento, la actitud, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender. Estos son elementos propios que las empresas no pueden comprar, sólo contratarlo durante un tiempo determinado.

Lo anterior, es sumamente importante para la acción empresarial destinada a atraer el humano, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo. Para desarrollarlo y potenciarlo es necesario “cambiar fundamentalmente nuestra manera de pensar sobre las personas. Se debe creer que las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen que son capaces de grandes logros y también tenemos que ayudarles a creer en ello” (Covey, 2000:53).

Ahora bien, se procede a definir los componentes del capital intelectual según el modelo de Salmador (1999:30) comenzando con el *capital humano* que “se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo...es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual”. Siguiendo con el concepto del capital humano, se tiene a Mankiw (1998:371) “es la acumulación de inversiones en personas, el tipo más importante es la educación”. Por lo tanto, en éste reside el poder individual de las personas para gestionar su capacidad para aprender, analizar, acumular y desarrollarse.

El capital relacional definido por Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001:59) como el valor que “se puede generar por medio de todas las (buenas) relaciones con otros participantes en el entorno externo de la empresa, como los clientes, los proveedores y los socios aliados”. A esto, Salmador (1999) amplía la relación con los agentes internos y proponen que dentro de este grupo se puede incluir la lealtad de los clientes, la satisfacción de clientes, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores y otros agentes.

Por último se tiene *al capital estructural* que para Salmador (1999:33) es “aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan...estaría incluido el Capital Tecnológico (sistemas) y el Capital Organizativo (procesos)” entre ellos tenemos la cultura organizativa, la propiedad intelectual de la empresa, los procesos de innovación, las tecnologías de información y comunicación, tecnologías de procesos, los procesos de reflexión estratégicas, entre otros, que reflejan la estabilidad por la calidad del conocimiento de la organización.

3.3.30.- OUTSOURCING

Origen y filosofía del Outsourcing

Después de la Segunda Guerra Mundial, el clima de incertidumbre producto de la post guerra, provocó en las empresas el reducir riesgos a través de la centralización de la mayoría de sus actividades en la creencia de disminuir costos en aras de no depender de proveedores externos.

Lo anterior lo argumenta Schneider (2004:34) y comenta que “sin embargo este enfoque que en principio resultaba efectivo, fue haciéndose obsoleto con el cambio de las relaciones internacionales, el avance de las comunicaciones, el desarrollo de la tecnología y la constante tendencia a la especialización”. Por consiguiente, las organizaciones buscaron alternativas al no poderse mantener actualizados y competitivos en ciertas áreas en comparación a otras empresas que se especializaban en éstas.

Por ello, en los últimos años, el outsourcing ha sido una de las estrategias más seguidas, ya que muchas empresas han reducido su tamaño a base de ir realizando menos actividades, concentrándose solo en aquellas que les sean más favorables. Así, las organizaciones pasaron a dedicarse a aquellas actividades en las que poseen ventajas competitivas, económicas y eficientes; y en caso de ocurrir el caso contrario expuesto anteriormente en alguna actividad, decidieron dejar estratégicamente de realizar a la misma; pero al seguir requiriendo de esta actividad para su funcionamiento, se encontraron ante la necesidad de contratar a otra empresa que le ofreciera estos servicios, dado que la ejecución de este trabajo sí le reporta valor y menor costo a ésta por ser experto en estas funciones.

Es así como Gimbert (2003:137) traduce al outsourcing como “aprovisionamiento exterior, subcontratación o desintegración de la empresa (en oposición a la integración, la cual significa adicionar nuevas actividades); aunque se mantendrá el término inglés al no expresar ninguna de estas traducciones todo su sentido”.

En este orden de ideas, las ventajas para la organización al requerir de los servicios de outsourcing se traducen en reducir sus costos y necesidad de inversión, sin la necesidad de incurrir en remunerar directamente a los factores productivos (tierra, trabajo, capital, tecnología, instituciones, Estado, entre otros).

Así pues, Gimbert (2003:137) comenta que con ello, “El resultado final es una empresa mejor y mucho más flexible que tiende a descentralizarse y a concentrarse en los aspectos que le proporcionan beneficios”. De allí el impacto de los outsourcing en el mundo de los negocios, así se manifiesta en Schneider (2004) al expresar lo siguiente:

Para citar algunas cifras, el Harvard Business Review ha calificado al outsourcing como una de las más importantes prácticas de gerencia de los últimos 75 años; por ello, la inversión en outsourcing en los Estados Unidos se ha triplicado de 100 mil millones de dólares en 1996 a 318 mil millones de dólares en el 2001. (p.35)

Con ello, se quiere decir que este modo de gestión se compagina con las tendencias de transición hacia nuevos paradigmas emergentes, donde la organización siendo parte de la sociedad del conocimiento o de la información que está acelerando la virtualización del mundo físico de los negocios, hace proclive el fenómeno de la externalización o outsourcing de todas las áreas de la compañía que no se consideran claves para el negocio o no forman parte de sus objetivos prioritarios.

Esto requiere del compromiso y responsabilidad entre las partes (outsourcing y cliente), que los conllevará a una relación a largo plazo al establecer una alianza estratégica entre ellos, donde surgen demandas de ambos lados; el cliente le suministrará información veraz, precisa y oportuna, y a cambio el outsourcing le ofrecerá sus recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse al proceso de su cliente y de esta manera crecer en conjunto.

Venezuela, no escapa de esta realidad, manifestándose en muchas organizaciones la contratación de empresas externas en actividades no propias a sus objetivos primordiales. Éstas contratan áreas como servicios de jardinería, mantenimiento, comedores industriales, servicios de administración, entre otras; que no necesariamente deban estar establecidas en el mismo país, el caso específico se da en nuestra propia Universidad de Carabobo, donde los servicios de mantenimiento general y de vigilancia entre otros, se da bajo esta figura, al igual que en las empresas del estado y las del sector privado en estas áreas y otras de las respectivas organizaciones .

Referencias

Ackoff, R. (2004). **Planificación de la Empresa del Futuro**. (E. Torres, trad.). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Álvarez, V. y Rodríguez, D. (1998). Del mercado de la Información a la Sociedad del Conocimiento. **Revista Espacios**. 3 (19), Revisado el 24 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.revistaespacios.com/a98v19n03/10981903.html>

Amat, O. (2002). **EVA. Valor Añadido Económico. Un Nuevo Enfoque Para Optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor**. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

American Productivity & Quality Center, APQC (2005) **Código de Conducta del Benchmarking**. Revisado el 25 de julio de 2008 en la World Wide Web: http://www.apqc.org/PDF/code_of_conduct.pdf

Bachelard, G. (2004). **La Formación del Espíritu Científico**. (J. Babini, Trad.). México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V. 25ª edición en español Trabajo original publicado en 1938.

Bas, E. (1999). **Prospectiva. Herramientas Para la Gestión Estratégica del Cambio**. España: Editorial Ariel.

Beer, Stafford. (1997). **Diseñando la Libertad**. Ediciones Fondo de Cultura Económica. España.

Bermúdez, Y. y Prades, C. (2006). Algunas consideraciones sobre la cogestión laboral en Alemania, España y Venezuela. **Revista Gaceta Laboral**. 12 (3), pp.293-331. Revisado el 28 de octubre de 2008 en la World Wide Web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972006000300001&script=sci_arttext

Berry, T. (1994). **Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total**. (G. rosas, trad.). Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Bertalanffy, L. (1993). **Teoría General de Los Sistemas**. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. (J. Almela, trad.) España: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. 3ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1968.

Blanchard, K., Blanchard, M., Carew, D. Parisi-Carew, E., Finch, F., Hawkins, L., y otros (2007). Liderazgo Situacional II: El Concepto Integrador. En Ken Blanchard (Ed.) **Liderazgo al Más Alto Nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño**. (pp.113-133) (E. Sánchez, trad.) Colombia: Editorial Norma, S.A.

Bossidy, L. y Charan, R. (2004). **El Arte de la Ejecución en los Negocios**. (F. Alvarez, Trad.). Colombia: Editora Aguilar.

Bottome, R., Di Leo, A., Fernández, L., Peña, C., Pezzella, S., Ridgway, M. y Toro, F. (2006). **Perspectivas Económicas, Políticas y Sociales de Venezuela 2006-2011**. (A. Hernández y M. Sojo, trads.). Venezuela: Editorial Torino, C.A.

Brue, G. (2003). **Seis Sigma para Directivos**. (E. Barba, Trad.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Bruns, W., Roberts, M., y Kaplan, R. (2004). El Valor del Tiempo del Dinero. (M. Establier, trad.). En Harvard Business Essentials (Ed.). **Finanzas para Directivos**. (pp.183-206). España: Ediciones Deusto.

Cámara de Industriales del Estado Carabobo. (2004). **Seis Sigma en Lear de Venezuela**. Revisado el 26 de octubre de 2008 en la World Wide Web <http://www.ciec.org.ve/documentos/6SigmaCamaradeIndustrialesRev01.ppt#277,1,Diapositiva 1>

Camp, R. y DeToro, I. (2001). Benchmarking. En Joseph Juran y A. Blanton Godfrey (Eds.) **Manual de Calidad**. Vol. 1, 5ª ed. (Cap.12, pp.1-22). España: McGraw-Hill/interamericana de España, S.A.U.

Capra, F. (2006). **La Trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos**. (D. Sempau, trad.) España: Editorial Anagrama, S.A. 6ª ed. Trabajo original publicado en 1996.

Castellano, H. (2006). **La Planificación del Desarrollo Sostenible**. Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo Universidad Central de Venezuela (Cendes, UCV). 1ª reimpresión.

Castells, M. (2004). **La Sociedad Red. Volumen I. En La era de la información: economía, sociedad y cultura**. (C. Martínez, Trad.) 5º ed.. Madrid: Alianza Editorial. Trabajo original publicado en 1996.

Castillo, J. y Matute, J. (2006). **Educación y Desarrollo Sostenible**. Venezuela: Editorial Comala.com

Castro, A. (2008). **Seis Sigma: La Revolución de los Datos y la Calidad en Las Empresas Privadas y Públicas**. Revisado el 24 de julio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.uamerica.edu.co/investigacion/publicaciones/articulo%20cinde%20SEIS%20SIGMA.pdf>

Champy, J. (1996). **Reingeniería en la Gerencia. Cómo Modificar el Trabajo Gerencial para Rediseñar con Éxito**. (J. Cárdenas, trad.) Colombia: Editorial Norma, S.A. 2ª reimpresión.

Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (S. Pontón, trad.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 3ª ed.

Clausewitz, K. (trad.1959). **De La Guerra, Sobre la Estrategia**, libro III (Z. Castella, trad.). Revisado el 29 de septiembre de 2008 en la World Wide Web: http://www.avizora.com/publicaciones/biografias/textos/textos_c/0020_clausewitz_karl_von.htm

Collison, C. y Parcell, G. (2003). **La Gestión del Conocimiento**. (R. González,trad.). España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Cope, R. (1991). **El Plan Estratégico. Haga que la Gente Participe**. (E. Calado, trad.). Colombia: Legis Editores, S.A.

Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2004). **Valoración. Medición y Gestión del Valor**. (L. Corrons, trad.) España: Ediciones Deusto.

Corredor, J. (2001). **La Planificación Estratégica. Bases Teóricas Para Su Aplicación**. Venezuela: Vadell Hermanos Editores

Covey, S. (2000). Los Principios Primero. En Rowan Gibson (Ed.). **Preparando el Futuro**. (pp. 50-64). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Debordes, P. (1998). **Coaching. Entrenamiento Eficaz De Los Comerciales. Cómo Motivar y Hacer Progresar a La Fuerza de Ventas**. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Deming, W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis**. (J. Nicolau,trad.). Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Dewey, J. (1989). **Como pensamos. Nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo.** España: Ediciones Paidós.

Díaz de Mariña, Ninoska (2001). **Una Reflexión sobre la Indagación Epistemológica en las Ciencias Administrativas.** Volumen 1. Año 1. Julio-Diciembre 2001. Revista. Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Díaz, C. (1978). **Economía a Su Alcance.** Colombia: Editorial Norma.

Drucker, P. (1989). **Las Nuevas Realidades.** (J. Cárdenas, trad.). Colombia: Editorial Norma, S.A. Trabajo original publicado en 1993.

Drucker, P. (1999). **La Sociedad Poscapitalista.** (M. Merino, trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Trabajo original publicado en 1993.

Drucker, P. y Nakauchi, I. (1997). **Drucker Habla Sobre Asia. Diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi.** (J. Cárdenas, trad.). Colombia: Editorial Norma, S.A.

Durston, J. (1999). Construyendo Capital Social Comunitario. **Revista de la CEPAL**, N° 69 (pp.103-118). Revisado el 29 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.cepal.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/durstonesp.pdf>

El Congreso de la República de Venezuela (1998). **Ley sobre la violencia contra la mujer y la familia.** Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Caracas, 06-11-1998. Número 36576)

Ekelund, R. y Hébert, R. (1992). **Historia de la Teoría Económica y de su Método.** (J. Pascual, trad.). España: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001a). **Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices Para la Mejora del Desempeño.** Covenin ISO-9004:2000 (2da revisión).

Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2001b). **Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.** Covenin ISO-9000:2000 (2da revisión).

Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2005). **Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso.** Fondonorma-ISO 14001:2005. (ISO 14001:2004). 1^{ra} revisión.

Fondo para la normalización y certificación de la calidad (2006). **Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos Particulares para la Aplicación de la Norma 9001:2000 para la Producción en Serie de Piezas de Recambio en la Industria del Automóvil.** Fondonorma-ISO/TS 16949:2006 (ISO/TS 16949:2002).

Francés, A. (1998). El Juego de los Escenarios. **Revista Debates IESA**, 4 (2), pp.3-8. Venezuela: Ediciones IESA.

Francés, A. (2005). **Estrategia para la Empresa en América Latina.** Venezuela: Ediciones IESA. 6^a reimpresión.

Gabaldón, A. (2007). **Desarrollo Sustentable. La Salida de América Latina.** Venezuela: Editorial Random House Mondadori, S.A.

Gabiña, J. (1996). **El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva Como Arma de Estrategia y Decisión.** Colombia: Editorial Alfomega grupo editor, S.A. de C.V.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2005). **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología E Innovación**. G.O. 38242 del 03-08-2005. Caracas, Venezuela.

Gillezeau, P. y Rojas, L. (2004). Gestión Estratégica de Transformaciones o Cambios Organizacionales. **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, 2, Año 4, (pp.57-67).

Gimbert, X. (2003). **El Enfoque Estratégico de la Empresa. Principios y Esquemas Básicos**. España: Ediciones Deusto, S.A.

Godet, M. (2000). **La Caja De Herramienta de la Prospectiva Estratégica**. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>

Gómez, E. (2008). Responsabilidad Moral Más que Social. En Maria Cecilia Villasmil (Ed.) **Tres Visiones de la Ética y la Responsabilidad Social en la Empresa del siglo XXI**. (pp.17-23). Venezuela: Norma Color C.A.

Grant, R. (2002). **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**. (Z. Fernández, J. Lorenzo, y J. Ruiz, trads.). España: Civitas Ediciones, S.L. 4ª reimposición.

Guédez, V. (2004). **La Ética Gerencial: Instrumentos Estratégicos que Facilitan Decisiones Correctas**. Editorial Planeta. Venezuela: Editorial Planeta, S.A. 3ª ed. (1ª reimposición). Trabajo original publicado en 2001.

Gurutze, M. y Ochoa, C. (2005). Una Revisión Teórica de la Herramienta Benchmarking. **Revista de Dirección y Administración de Empresas**. N° 12 (pp.73-103). Revisado el 25 de julio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.sc.ehu.es/seweb/webcentro/cas/publica/numeros/n12/4.pdf>

Habermas, J. (2002). **Teoría de la Acción Comunicativa II**. (M. Jiménez, trad.) México: Editorial Taurus, S.A. de C.V.

Hammer, M. (2006). **La Agenda. Nuevas Ideas Empresariales Prácticas y Valiosas**. (G. Orbeago, trad.) Barcelona: Ediciones Deusto.

Hammer, M. y Champy, J. (2005). **Reengineering The Corporation. A Manifesto For Business Revolution**. [Reingeniería de la Corporación. Un Manifiesto para la Revolución de las Empresas] New York: Editorial First Collins Business Essentials.

Hammer, M. y Stanton, S. (1995). **The Reengineering Revolution. A Handbook** [La Revolución de la Reingeniería. Un Manual de Trabajo] New York: Editorial HarperBusiness.

Hay, E. (2003). **Justo A Tiempo. La Técnica Japonesa Que Genera Mayor Ventaja Competitiva**. (M. Cárdenas, Trad.). Bogotá: Editorial Norma, S.A.

Heller, Pablo. (2005). **Estatización y cogestión en Venezuela**. Prensa Obrera. Semanario del Partido Obrero. PO 924 - 10/11/2005. <http://www.po.org.ar/>

Herrera, R. (2000). **Fraude Cibernético. Terror de Usuarios**. Revisado el 23 de Marzo de 2008 en la World Wide Web: <http://charolet.blogdiario.com/1186779180/>

Hoffmann, W. (2007). **Manual del Coachprofesional**. Venezuela: Grupo Editorial Norma.

Horngren, Ch., Foster, G. y Datar, S. (2002). **Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial**. (J. Coro y S. Campillo, Trads.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 10ª ed.

Husserl, E. (1992). **Invitación a la Fenomenología**. (A. Ziri6n, Trad.) Barcelona, Espa1a: Ediciones Paid6s Ib6rica, S.A. Trabajo original publicado en 1925.

International Organization for Standardization (2007). **The ISO Survey – 2006**. Zwitterland. Revisado el 26 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>

International Organization for Standardization (2008a). **About ISO [Acerca de la ISO]**. Revisado el 12 de julio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

International Organization for Standardization (2008b). **Discover ISO [Descubre a ISO]**. Revisado el 12 de julio de 2008 en la World Wide Web: http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm

International Organization for Standardization (2008c). **ISO 9000 and ISO 14000 [ISO 9000 e ISO 14000]**. Revisado el 12 de julio de 2008 en la World Wide Web: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm

International Organization for Standardization (2008d). **ISO 9000 Esencial [Lo Esencial del ISO 9000]**. Revisado el 12 de julio de 2008 en la World Wide Web: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm

Ishikawa, K. (1997). **¿Qu6 es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa**. (M. C6rdenas, trad.). Colombia: Editorial Norma, S.A. 10^a reimpresi6n.

Jennings, J. y Haughton, L. (2005). **No son los grandes los que se comen a los peque1os...son los veloces los que se comen a los lentos**. (M. C6rdenas, trad.) Colombia: Editorial Norma, S.A.

Jenofonte (trad.2000). **Hel6nicas**. (O. Gunti1as, trad.) Espa1a: Editorial Gredos, S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. (A. Santapau, trad.). Espa1a: Ediciones gesti6n 2000, S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Mapas Estrat6gicos. Convirtiendo Los Activos Intangibles en Resultados Tangibles**. (C. Ganzinelli, trad.). Espa1a: Ediciones gesti6n 2000, S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). **C6mo Utilizar El Cuadro de Mando Integral. Para Implantar y Gestionar su Estrategia (The Strategy focused organization)**. (C. Ganzinelli y A. de Gispert, trads.).Barcelona, Espa1a: Ediciones gesti6n 2000, S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. Barcelona, Espa1a: Ediciones gesti6n 2000, S.A.

Kliksberg, B. (2001). **El Capital Social**. Caracas: Editorial Panapo.

Kliksberg, B. (2004). **La 6tica y el Capital Social Cuentan**. Valencia: Ediciones de la Facultad de Ciencias Econ6micas y Sociales. Universidad de Carabobo.

Kliksberg, B. (Febrero, 2001). **Las relaciones entre 6tica y desarrollo**. Ponencia presentada en el Foro Internacional Hacia una 6tica del Desarrollo. 22-23 de febrero de 2001, Caracas. Revisado el 25 de octubre de 2008 en la World Wide Web: http://www.iadb.org/ethics/Documentos/ve_kli_probl.doc

Kuert, W. (1946). The Founding ISO. [La Creaci6n de la ISO]. Revisado el 12 de julio de 2008 en la World_Wide_Web: http://www.iso.org/iso/about/about/about/the_iso_story/about/the_iso_story/founding.pdf

Lefcovich, M. (2005). **Seis Sigma - Un Sistema de Calidad Para el Siglo 21**. Revisado el 24 de julio de 2008 en la World Wide Web:
http://www.degerencia.com/articulo/seis_sigma_un_sistema_de_calidad_para_el_siglo_21

Lilienfeld, R. (2004). **Teorías De Sistemas: Orígenes y Aplicaciones En Ciencia sociales**. (The rise of Systems theory. An ideological análisis, Trads.) México: Editorial Trillas, S.A. de C.V. 5ª reimpresión. Trabajo original publicado en español 1984

Lytard, J. (2001). **La Posmodernidad (explicada a los niños)**. (E. Lynch, trad.) Barcelona: Editorial Gedisa. (6ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1986.

Mankiw, G. (1998). **Principios de Microeconomía**. (E. Tabasco y L. Toharia, trads.) Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Maquiavelo, N. (trad. 2003). **El Príncipe** (F. Alcántara) Bogotá: Editorial Planeta, S.A.

Mariña, Manuel (1986). **Gerencia y Planificación Cibernética**. Trabajo de Ascenso. Escuela de Administración y Contaduría. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UCV. Caracas.

Martínez, J. (2007). **El Coaching**. Revisado el 28 de octubre de 2008 en la World Wide Web:
<http://www.administracion-estrategia/estrategia/aspectos-fundamentales-del-coaching-1.htm>

Meadows, D.H., Meadows, D.L. y Randers, J. (1992). **Más Allá de los Límites del Crecimiento**. México: Aguilar Mexicana de Ediciones.

Miklos, T. y Tello, M. (2006). **Planeación prospectiva. Una Estrategia para el Diseño del Futuro**. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2006). **Misión Ciencia**.
<http://www.misionesbolivarianas.gob.ve/> :25-03-2007

Mintzberg, H. y Quinn J. (1991). **El Proceso Estratégico** (G. Greenham, Trad.) México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mojica, F. (2002). **Teoría y Aplicación de la Prospectiva**. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web:
<http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc>

Morin, E. (2000). **Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro**. (P. Mahler, trad.) Caracas: Editorial CIPOST FACES UCV-UNESCO IESALC. Trabajo original publicado en 1999.

Morin, E. (2005) **Introducción al Pensamiento Complejo**. (M. Pakman, trad.) Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. (8ª reimpresión). Trabajo original publicado en 1990.

Morin, E., Ciurana, E. y Motta R. (2006). **Educación en la Era Planetaria**. (M. Pakman, trad.) España: Editorial Gedisa S.A. 1ª reimpresión. Trabajo original publicado en 2002.

Mujica, M., Villalba, L., et al. (2008) **Mitos y realidades de la Asociatividad en Venezuela y su incidencia en el Desarrollo Local y Regional: Responsabilidad Social de las Escuelas Universitarias de Gerencia en esa problematización**. Ponencia. En: "Hacia una América Latina más unida e integrada". XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA 2008. Área Temática: Integración y Desarrollo Regional. Universidad de las Américas de Puebla. Ciudad de Puebla. México.

Mujica, M., (2007). **Reflexiones acerca de algunos elementos de la gerencia en el nuevo contexto en Venezuela.** En: Estudio contextualizado de la administración en Venezuela. Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2007). **El Impacto de la Formación Gerencial del Humano en las Organizaciones en el Nuevo Contexto: ¿Reto Para la Administración en Venezuela?** En: Estudio contextualizado de la administración en Venezuela. (pp.95-139). Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Mujica, M. (2006). **El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a Partir de la Década de los años Setenta, en el Contexto de la Sociedad Informacional.** Unidad de Investigación del Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela

Mujica, M. (2002). **El discurso Epistemológico implicado en las Teorías Administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional.** Tesis Doctoral (Publicada). Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Decanato de Postgrado e Investigación. Caracas, Venezuela.

Murray, A. (2001). **La Riqueza de la Nueva Economía.** (M. Aparicio, trad.) España: Ediciones Deusto, S.A.

Naciones Unidas (1972). **Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano.** Revisado el 25 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.pnuma.org/docamb/mh1972.php>

Naciones Unidas (1974). **Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente. Declaración de Cocoyoc.** Revisado el 05 de febrero de 2008 en la World Wide Web: <http://www.southcentre.org/publications/conundrum/conundrum-06.htm>

Naciones Unidas (1987). **Informe de la comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo. Informe Brundtland. Informe nuestro futuro común.** Revisado el 10 de noviembre de 2007 en la World Wide Web: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

Naciones Unidas (1992). **Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cumbre para la tierra.** Revisado el 17 de junio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/riodeclaration.htm>

Naciones Unidas (2001). **Programa de las Naciones Unidas. Agenda del Milenio.** Revisado el 14 de enero de 2008 en la World Wide Web: <http://www.undp.org/spanish/mdg/goal7.shtml>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) **La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la Innovación.** (M. Hernández, trad.) México: Oxford University Press. Trabajo original publicado en 1995.

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

Ocaña, J. (2006). **Pienso, luego mi Empresa Existe.** España: Editorial Club Universitario.[Versión electrónica] Revisado el 18 de septiembre de 2008 en la World Wide Web: http://books.google.co.ve/books?id=qeKLSy_qwSsC&hl=en

Olve, N., Petri, C., Roy J. y Roy, S. (2004). **El Cuadro de Mando en Acción. Equilibrando Estrategia y Control.** (A. García, Trad.). España: Ediciones Deusto.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2001). **Declaración Universal de la UNESCO Sobre la Diversidad Cultural**. París. Revisado el 28 de octubre de 2008, en la World Wide Web <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>

Organización Internacional de Normalización (2007). **ISO 26000. Responsabilidad Social**. Venezuela: Fondonorma.

Organización Mundial del Comercio (2008). **Medio Ambiente. Cuestiones. Desarrollo Sostenible**. Revisado el 18 de junio de 2008 en la World Wide Web: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/envir_s/sust_dev_s.htm

Pérez, G. (2007). Sistema de Costo ABC. Una Propuesta para Procesos Industriales. Revista **Contribuciones a la Economía**. [Revista Electrónica]. Revisada el 13 de julio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.eumed.net/ce/2007b/gpf.htm>

Piñango, R. Monteferrante, P. (2008). **La gente en las Organizaciones participativas**. En: *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Ediciones IESA. Caracas.

Plutarco (trad. 2002). **Vidas Paralelas Alejandro y Julio César**. (A. Romanillos, trad.) 4ª reimpresión. España: Editorial EDAF, S.A.

Porter, M. (1997). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. 24ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Trabajo original publicado en 1982.

Porter, M. (2003). **Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones**. (R. Aparicio, trad.). España: Ediciones Deusto.

Raypot, J. y Sviokla, J. (1999). Aprovechar la cadena de valor virtual. (G. Orbeagozo, trad.) **Revista Estrategias de Crecimiento**. (pp.187-214). Harvard Business Review. España: Ediciones Deusto, S.A.

Requena, K., Muñoz, J., Rodríguez, E., y Olarte, M. (2006). El Comercio Electrónico en Venezuela. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**. N° 57. Revisado el 21 de septiembre de 2008, en la World Wide Web: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2006/kr-ce1.htm>

República Bolivariana de Venezuela (2000). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. 24 de marzo de 2000. Caracas. <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm>

República Bolivariana de Venezuela (2005). **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCyMAT)**. (Gaceta Oficial Numero 38.236/ 26 de Julio de 2005)

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (J. Dávila, trad.) 10ª reimpresión. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, J. (editor) y Chauvin, S. (Escritora/Directora) (2006). **La Estrategia Como Destino**. Revisado el 14 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.gursonline.tv/es/conteudos/chandler.asp>

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., y Edvinsson, L. (2001). **Capital Intelectual. El Valor Intangible de la Empresa**. (C. Ossés, trad.) España: Editorial Paidós Ibérica, S.A.

Rusque, A. (2003). **De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa**. 2ª reimpresión. Caracas: Vadell hermanos editores, C.A.

Salmador, M. (1999). **El Proyecto Intelec. Como se Está Desarrollando un Modelo de Medición de Capital Intelectual en España. La Elaboración de un Cuadro de Indicadores.** Revisado el 19 de junio de 2008 en la World Wide Web:

<http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/gestcon/Downloads/Material/Intelect.PPT>

Samuelson P. y Nordhaus, W. (2002). **Economía.** (E. Rabasco y L. Toharía, trads.) 17ª edición. España: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Sánchez, Jesús (1999). **Temas de Gerencia: Balanced Scorecard.**
<http://www.geocities.com/wallstreet/floor/9269/paradigmas.htm>. (22-11- 99)

Schneider, B. (2004). **Outsourcing. La Herramienta de Gestión Que Revoluciona el Mundo de los Negocios.** Colombia: Editorial Norma, S.A.

Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina.** (C. Gardini, Trad.) Buenos Aires: Granica. 2ª ed. 2ª reimpresión. Trabajo original publicado en 1990.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2000). **La danza del Cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.** (J. Cárdenas, trad.) Bogotá: Editorial Norma, S.A.

Servan-Schreiber, J. (2006). **Comunicación, Sociedad y Cultura, Perfil Biográfico y Pensamiento de Alfred Dupont Chandler.** Revisado el 16 de septiembre de 2008 en la World Wide Web:
<http://www.infoamerica.org/teoria/chandlerA1.htm>

Sifontes, H. (2005). **Hacia una Nueva Gerencia Para Mayor Competitividad.** Caracas: Altholitho, C.A.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2008). **XX Cumbre del Grupo de Río 2008** Revisado el 18 de junio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.sela.org/sela/grupoderio.asp>

Spiegel, M. y Stephens, L. (2004). **Estadística.** (L. Pineda, Trad.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Stoner, J., Freeman R., Gilbert D. (2006). **Administración.** (P. Mascaró, trad.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª ed.

Sun Tzu (trad.2000). **El Arte de la Guerra.** Venezuela: Eduven, C.A. Trabajo original publicado en 400-320 a.C.

Suzaki, K. (1987). **Competitividad en Fabricación en la Década de los 90. Técnicas Para la Mejora Continua.** (UBISA, trad.). Madrid: Tecnologías de gerencia y Producción, S.A.

Thomas, R. (1999). Diversidad en la Comunidad. En F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard y R. Schubert (Comps.) **La Comunidad del Futuro.** (pp.99-110). Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

Toffler, A y Toffler H. (2007). **La Revolución de la Riqueza.** (J. Jódar, trad.). Barcelona: Editorial Random House Mondadori, S.A.

Touraine, A. (2000). **Crítica de la Modernidad.** (A. Bixio, trad.). Argentina: Fondo de Cultura Económica 6ª reimpresión

Tucídides (trad. 2000). **Historia de la Guerra del Peloponeso.** Libro I, (J. Esbarranch, trad.) España: Editorial Gredos, S.A.

Vargas, F. ((2002) **Competencias en la Formacion y Competencias en la Gestion del Talento Humano. Convergencias y Desafios.** Consultor. CINTERFOR/OIT.
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/conv_des.doc

Vera, M. (2006). Gerencia Basada en Valor: La Inclusión del Costo Financiero como un Costo de Oportunidad. **Revista Actualidad Contable FACES.** N° 13, Año 9 (pp.154-165) Mérida. Venezuela. Revisado el 19 de agosto de 2008, en la World Wide Web:
<http://ecotropicos.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/actualidad-contable/num13ano9/articulo12.pdf>

Walton, M. (1992). **El Método Deming en la Práctica. 6 Compañías de Éxito que Usan los Principios de Control Total de Calidad del Mundialmente Famoso W. E. Deming.** (M. Cárdenas, trad.) Colombia: Editorial Norma, S.A.

Womack J. y Jones, D. (2005). **Lean Thinking. Cómo Utilizar el Pensamiento Lean Para Eliminar los Despilfarros y Crear Valor en la Empresa.** (E. Atmetlla, trad.). España: Ediciones Gestión 2000.

Zavarce, Carlos (2002). **Innovación en el Contexto Organizacional de comienzos de Siglo.** En: Gerencia, Innovación e innovatividad. Revista UNESR Gerencia 2000. Volumen 3, Año 3, Enero-Julio 2002. Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico/Ediciones del Decanato de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

CAPÍTULO IV

El impacto de la Formación Gerencial del Humano en las organizaciones en el nuevo contexto: ¿Reto para la Administración en Venezuela?

Autores: Miguel Mujica, Neyda Ibáñez y Rubén Castillo

El presente capítulo, es una modificación del capítulo IV, de la anterior edición del presente libro (Mujica, Ibáñez y Castillo, 2007) y se hace referencia al impacto de la sociedad informacional en el desarrollo y formación del humano en las organizaciones.

Se plantea el contraste entre los diversos niveles educativos de la fuerza del trabajo en Venezuela, así como la exigencia de las organizaciones al respecto. En ese requerimiento se considera la necesidad de la inserción en el paradigma de la sociedad informacional y de la tecnología para el logro de los diversos objetivos en las empresas u organizaciones, entre ellas la formación del capital humano tomando en cuenta ese nuevo contexto.

Igualmente se proporcionan algunas evidencias empíricas de esta problematización en Venezuela, al igual que lo concerniente a la formación de los gerentes venezolanos y el papel de las escuelas de administración y gerencia, tomando en consideración estos aspectos.

Introducción

Este capítulo pretende intentar describir la situación del capital humano en el fortalecimiento de su educación al igual que en su formación y por último se trata de dar ideas del futuro de las organizaciones en ese contexto sustentándose en las tecnologías de información y comunicación (TICs), lo que ha sido denominado por diferentes estudiosos como *contexto emergente*, cuya base no es la producción de bienes y servicios, sino el proceso de producción de los conocimientos y utilización de éstos. Este escenario ha socavado las bases económicas, culturales, políticas, entre otros. Es por ello que en el campo organizacional debe redimensionarse el rol del capital humano, atendiendo su reorientación en el proceso productivo del conocimiento, de manera de ayudar a dar respuesta a la sociedad que persigue mejorar su nivel de vida. Sin embargo en los países en vías de desarrollo, se incorporan otros elementos que distorsionan el discurso vigente en los países desarrollados, pero que forman parte evidente de la realidad presente en los primeros, que van a impedir una comparación estructural entre ellos en términos de logros de metas de desarrollo. Y Al respecto hay autores como Ibáñez y Castillo (2008), que perfectamente enfatizan en relación a los requerimientos en el nuevo contexto:

En la actualidad, la gerencia dada la necesidad competitiva del entorno y de acuerdo con el manejo de sus procesos, se ha visto en la oportunidad de implementar mecanismos que agilicen y faciliten, la ejecución y cumplimiento de distintos programas y sistemas gerenciales. La mayoría de las instituciones, empresas y sistemas organizacionales requieren y requerirán de nuevos y mejores sistemas de funcionamiento, para sobrevivir y mantenerse en el nuevo entorno y contexto global del mercado. Se Deben considerar por ello, los avances que en la historia de la humanidad, se han venido desarrollando, para dar paso a nuevos mecanismos de organización y gestión de los sistemas... (p. 303).

Esto nos permite complementar, que el futuro está en las organizaciones que aprenden con las herramientas de las TICs, donde el capital humano desde sus sitios de preferencias puede acceder a un intercambio adecuándose a sus necesidades, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para los continuos cambios que las tecnologías de la información y comunicación le deparan, tal como lo plantean los autores mencionados. Es por esto que las políticas que se establezcan para impulsar el desarrollo económico de los países, deben estar orientadas entre otras, a estimular la investigación que generen las tecnologías, que permitan que nuestras organizaciones puedan resolver los problemas internos pertinentes -sin tener que buscarlas en otras partes, que en muchos casos, hay que adecuarlas a la realidad de estas naciones en vías de desarrollo- creando una corriente del conocimiento orientada hacia la innovación que genere el registro de patentes de nuevos productos, procesos y/o tecnologías, lo cual no obstante tal como hemos definido se ve limitado por sus problemas estructurales no resueltos. En ese sentido el papel de las escuelas de administración y gerencia, juegan un importante papel (Arellano, 2003), en la búsqueda de la contextualización de la formación gerencial del capital humano, específicamente en América Latina, en nuestro caso en Venezuela.

Para efectos de establecer la vinculación entre los conceptos mencionados (paradigma emergente, formación del capital humano, TIC), es necesario considerar algunos elementos. En primer lugar requiere referirse a los paradigmas vigentes o que emergen. En ese sentido se pudiera nombrar a autores tales como Steyard y Gould (1997) quienes haciendo una arqueología de los modos civilizatorios en las sociedades, remiten a los postulados iniciales de Alain Touraine y Daniel Bell en lo concerniente a los cambios sociales y económicos en la sociedad de esa época (década de los 60's y 70's), indicando el advenimiento de una nueva era en la sociedad que ellos denominaron post-industrialismo y que posteriormente autores como Toffler, Naisbitt, Negroponte, Masuda, Castells, entre otros comenzaron a llamarla sociedad informacional y que las caracterizaron con tres factores esenciales :*muchísima información, más tecnología y más economía del tercer sector.*

Ahora bien, esto referido a los diversos países, va a implicar el requerimiento de un mejor sistema educativo, donde se cambiará el rol de la transferencia del conocimiento como principal elemento que dinamiza el constructo, la orientación y el aprendizaje. Drucker (1999a:16) plantea que en esta nueva sociedad “el recurso económico básico *el medio de producción*, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital, ni los recursos naturales (el *suelo* de los economistas) ni la *mano de obra*. Es y será el saber”. Entonces, el verdadero capital es el conocimiento, el principal recurso para la producción de riqueza, que hace nuevas y rígidas exigencias a la transferencia de conocimientos en materia de corresponder al rendimiento y la responsabilidad educacional., lo cual se convierte en una gran odisea por ejemplo en parte de los países latinoamericanos, con altos niveles de analfabetismo, niveles evidentes de desigual distribución de sus riquezas, así como de dirigencia política centenaria con escasa responsabilidad social.

Lo descrito anteriormente permite dilucidar que el paradigma de la sociedad actual se observa amenazado ante los cambios acaecidos por el ritmo en la creación de conocimientos, sin duda se ha asociado la industrialización de un país con el desarrollo económico en el cual subyacen elementos cualitativos y cuantitativos a considerarse, entre los elementos cuantitativos se conoce al producto interno bruto, y al cual se le atribuye su expansión como medida para obtener un crecimiento económico en el país. Es aquí donde se observa la preponderancia del capital humano como elemento estratégico motorizador del conocimiento capaz de generar la producción tangible e intangible que eleve el nivel de vida de la población, por lo tanto, se necesitará tener el recurso humano adecuado para el manejo de la plataforma tecnológica que facilitará la administración de la información esencial para la interconexión con el mercado global dentro de ese contexto de transición hacia la mencionada sociedad informacional sustentada, entre otros componentes ,principalmente, por las TICs.

Ante esto, los países en el mundo, se han ido incorporando a ese mundo virtual por lo que crear las condiciones para estos efectos es estratégicamente vital para lograr ser competitivos, lo cual ha traído innumerables requerimientos en relación a la formación y desarrollo del capital humano tal como lo plantea Francés (1999) :

...El indicador más seguro del desarrollo económico y social de un país es su dotación de capital humano. A la vez, la formación de capital humano es condición indispensable para ese mismo desarrollo. La población, dotada de niveles adecuados de educación y capacitación, constituye el capital humano de la nación... (p. 216)

Esta afirmación se orienta a la definición de ese componente de la organización que permitirá agregar valor a la misma, en otras palabras el desembolso en efectivo que genere no puede verse como en la tradicional concepción, que la percibía como un costo, sino más bien hay que verlo como una inversión.

El concepto de mano de obra, traducido en costo hay que remontarlo a los postulados taylorianos, donde el trabajador de cierta forma estaba sujeto a un racionalismo formal, reflejado en el carácter jerárquico piramidal de las organizaciones, siendo así una pieza en el engranaje de su estructura.

La conceptualización del capital humano en el ámbito laboral, va a implicar una dicotomía, es decir dos formas de apreciarlo: como capital humano y como simple mano de obra. También se palpa la coexistencia de estos dos términos, cosa común en diversas instituciones y esto se reflejará inclusive en relación a su formación. En ese sentido, en esta investigación de tipo documental y de campo, a un nivel descriptivo, y con el uso del análisis de discurso y de texto de investigaciones realizadas previamente por diversos autores, se intenta aproximar a la realidad donde nuevas tecnologías de la información y comunicación, la formación del capital humano y la nueva configuración del mercado laboral, generan toda una serie de problematizaciones.

En este sentido este capítulo se organiza de la siguiente manera: en la primera sección se trata de las diversas concepciones alrededor de la formación del capital humano dentro del plan estratégico de la organización en función de la optimización de este importante elemento; en la segunda se esboza una especie de radiografía del capital humano en Venezuela desde el punto de vista educativo y social; en la tercera se reflexiona acerca del capital humano y su incorporación al mundo de las TICs, en un contexto del subdesarrollo y su

contextualización en Venezuela. En la siguiente sección se plantea la situación a nivel global en relación a la inversión, esfuerzos y logros realizados en Investigación y las limitaciones presentadas al respecto por parte de los países en vías de desarrollo.

En la quinta sección se trata la necesidad de darle un vuelco a la educación orientándola para competir, bajos los nuevos enfoques mundiales y siempre considerando las realidades emergentes y contextuales. En la última sección, se hace énfasis en la necesidad de generar conocimiento a partir del potencial endógeno de su capital humano, en aras de innovar y crear la tecnología para satisfacer los requerimientos de la sociedad, todo ello previa auto evaluación de sus universidades, para rediseñarse y transformarse bajos nuevos e innovadores esquemas.. siempre considerando las necesidad de vincular la cultura con las investigaciones requeridas para el contexto latinoamericano y el capital humano que se necesita formar.. Se concluye con un análisis de la necesaria inserción de las organizaciones venezolanas en el ámbito de la informacionalización, aún dentro de sus paradójicos niveles educativos y aparentes niveles de baja productividad.

4.1. Paradigmas y concepciones acerca de la formación y el capital humano

El paradigma de la sociedad actual se observa desafiado ante los cambios acaecidos por el ritmo en la creación de conocimientos. Por ello, la actividad intelectual, productora de conocimientos, se convierte en el elemento de supervivencia de las organizaciones.

En este orden de ideas, el predominio del conocimiento, es el principal recurso escaso, lo cual desdibuja a todos los factores productivos conocidos en la sociedad, debido a que es el capital humano el que determina nuevas formas de hacer las cosas. Hoy, y cada vez con mayor fuerza, se considera al conocimiento como la fuente de generación de valor con aptitud real para construir y sostener las ventajas competitivas, dado que Venezuela goza una ventaja comparativa al poseer un alto porcentaje de población activa de en relación a la población total al cierre del primer semestre del año 2006, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), organismo adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo de la República Bolivariana de Venezuela, por lo que reposa un gran poder en el ser humano, llamado como se dijo antes, capital humano, en el que incide notablemente su capacidad creativa, y distintiva del resto, por ser éste, el dueño del conocimiento. Es por ello, que Drucker (1999b:17) manifiesta que “el desafío económico de la sociedad postcapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber”.

De ahí que, Álvarez y Rodríguez (1998: 3) planteen que el conocimiento actualmente es considerado el quinto factor de la producción. Esto aborda una reflexión acerca de la actividad económica de un país explicada en fases como: la producción, distribución, consumo y cambio, los que se han vuelto intensivos en información y conocimientos. Estos autores expresan “...Surge, entonces, un nuevo modelo económico caracterizado por un creciente uso de la información y el conocimiento en la producción de bienes y servicios”

Debido a esto, la naturaleza misma del trabajo obliga a que las organizaciones cambien y en este nuevo contexto de la competencia se le da mayor importancia al conocimiento en la búsqueda del desarrollo de acuerdo a sus características propias. Bien dice Furtado (2006: 60) que “se ha creado y sostenido la expectativa de crecimiento históricamente lineal, como una ley natural o inmanente de las naciones: sólo hay que seguir el ejemplo de los países desarrollados” cuando realmente no se puede adaptar totalmente como una receta un mecanismo para el logro del desarrollo deseado, pues cada uno de los países actuará de acuerdo a su ambiente social, cultural e institucional. Solo se puede estudiar, analizar y revisar los diferentes mecanismos de crecimiento y desarrollo como guía referencial, pero debido al contexto se transformarán. Así mismo aclara Furtado (1976: 14-15) “los economistas pasaron a dedicar lo mejor de su imaginación a concebir complejos esquemas del proceso de acumulación de capital en el cual el impulso es dado por el progreso tecnológico, entelequia existente fuera de todo contexto social”. Esto permite llamar al contexto como: hipercomplejo-tecnológico, donde se resguardan las permutaciones de la sociedad hacia un nuevo orden social. Ante ello Nonaka y Takeuchi (Ob. Cit.) expone como ejemplo a las organizaciones japonesas, las cuales han logrado el éxito, gracias a sus habilidades y a su manera de manejar la creación de conocimiento.

... perfeccionamiento en el campo de la “creación de conocimiento organizacional”. Este concepto debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral. (p.1)

Esto da una dimensión distinta a todos los procesos sociales, económicos y políticos, transformando la estructura social, producto del dominio del conocimiento, más que de la riqueza material. Este cambio social modifica los modelos y las creencias a los cuales se ajustan los hombres y es por ello, que se está en presencia de un paradigma emergente. Sin embargo, puntualizando en América Latina, en el Informe año 2004 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se resalta la dificultad al respecto por lo cuesta arriba de avanzar en su educación vinculada al factor de pobreza, estableciendo el nexo entre ingresos ínfimos y niveles mínimos de calidad de vida, a través de la relación entre escolaridad y nivel de ingresos, lo cual se convierte en un desafío ante este paradigma emergente:

En la generación actual de niños en edad escolar de 18 países de América Latina, es mucho menos probable que los niños de los hogares más pobres asistan a la escuela que los niños de los hogares más ricos.. La brecha es especialmente acentuada en los primeros años de escolaridad, a los seis y siete años de edad, y después de los 12 años... Aunque son muchos los niños con algunos años de escolaridad primaria, son pocos los que ingresan al nivel secundario y superior, y de ese grupo la mayor parte provienen de hogares de ingreso más alto. Se crea así un sistema estratificado que, en lugar de facilitar la movilidad social, perpetúa las desigualdades actuales...

En promedio, un título universitario aumenta más los ingresos en América Latina que en Estados Unidos. En consecuencia, los extraordinarios niveles de desigualdad en la región obedecen en parte a los elevados precios de la educación en el mercado laboral además de reflejar los altos niveles de desigualdad educacional en la región...

La conclusión de que el rendimiento de la formación universitaria ha aumentado en la región durante los años noventa sigue siendo válida, independientemente del método utilizado para calcular el rendimiento. Si bien estas tendencias pueden generar mayores incentivos para seguir estudios universitarios, la disminución del rendimiento de la escolaridad secundaria posiblemente acentúe la tendencia de los niños pobres a abandonar sus estudios al final de la escuela primaria, especialmente si no cuentan con los recursos necesarios para asistir a la universidad. (p. 35-37)

De esta manera, nos encontramos con nuestra realidad con indicadores de desigualdad entre acceso al sistema educativo, remuneración y estrato social que más que un impulsor de competitividad o de integración, retarda más esta posibilidad, más aún si estamos hablando de su inserción en el nuevo contexto. Esto apremia a la contextualización de toda estrategia instrumentalizada de educación o formación orientada hacia el capital humano ante lo cual las organizaciones deben de poner suma atención, tomando en cuenta estos indicadores presentes en América Latina.

Por ello, dentro del contexto referido a las nueva discursividad en relación al capital humano (Granell,1994: 58), y parafraseando críticamente a esta autora –considerada como referencia clave en esta temática en Venezuela-, se llegan a puntualizar algunos aspectos de interés y que permitirá establecer interrogantes con respecto a la justificación de la Formación contextualizada en las organizaciones:

El capital humano y plan estratégico: Es importante que dentro de la concepción de la gerencia estratégica en la función de planificación, la formación esté incluida o forme parte de la cultura de la organización. Esto permitirá adecuar al capital humano a los cambios que se vayan dando, dentro de los escenarios esperados, más si es referido a una economía inestable.

Lo oportuno de la formación: Va relacionado a la justificación del mismo en cuanto a necesidad, tiempo, disponibilidad de recursos, alcances, retorno de la inversión. La formación debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

Formación gerencial y de la gente de la organización: En este aspecto se ha estado muchas veces desfasado de la realidad, es importante establecer la conexión entre teoría y práctica. Diversas instituciones han venido estudiando la problemática que se les presenta al respecto. Los resultados obtenidos les han señalado lo ventajoso de la formación con paquetes de programas a la medida de las características de la respectiva organización y si se ejecutan dentro de las instalaciones físicas (in company) mejor, y dentro de esta discusión nos preguntamos: *¿Cómo evaluar el impacto económico-financiero del capital humano en una organización?* En esto también hay divergencias por cuanto si se remite a los informes tradicionales contables que reflejan la situación económica (*estado de ganancias y pérdidas*), o la situación financiera (*balance general*) respectivamente, sencillamente a través de indicadores o razones, tales como los de rentabilidad, ya sea sobre las ventas, sobre el capital o sobre el activo total, puede observarse al desglosar el origen de la utilidad como resultado de contrastar los ingresos con la estructura de costos y gastos, que la mano de obra es uno de los elementos del costo, y que puede indicar en qué medida la mano de obra contribuye a la utilidad, o en que magnitud cualquiera de los elementos de la mano de obra lo hace. Igualmente se establecería la relación entre cualquiera de los rubros de los estados financieros mencionados, tal como lo plantea Granell (Ob. Cit).

En ese sentido, las críticas al respecto van orientadas al carácter estático e histórico de los mismos. Si se disgrega el flujo de efectivo proveniente de operaciones, en él se incluye el concepto de mano de obra, lo cual puede tomarse como indicador de la medida en que contribuye al agregado de valor a la organización. En esto es importante establecer *el contro* determinando o identificando las actividades que agregan valor (para su mejoramiento continuo) y eliminar las que no agreguen o destruyan valor. Lo anterior explica que, cada día el capital humano definido como “(...) el talento, la educación, la formación y las cualificaciones de los trabajadores” (Frank y Bernanke; 2003: 430) puede ser medible en cuanto a su contribución ya sea a la utilidad o al agregado de valor a la organización, lo cual ameritará determinar la justificación de los recursos que consumen las actividades que realiza.

4.2. El capital humano en Venezuela

El presente t3pico no pretende ser un tratado acerca de la gesti3n del capital humano, por cuanto no es el tema central de este Cap3tulo, pero si se desea dar una descripci3n de la situaci3n actual de la fuerza de trabajo en lo que respecta a la preparaci3n y capacitaci3n para ser introducidos al proceso productivo en una sociedad informacional con los medios instructivos propios de esta era.

Todas las ventajas que se le acredita a la tele trabajo, tambi3n le son pertinentes para la formaci3n y desarrollo de su capital humano. Igualmente las reflexiones cr3ticas que se han hecho de esa modalidad de trabajar, tambi3n se le pueden acu3nar. El dilema es: ¿est3n dadas las estructuras para establecer sistemas de formaci3n y desarrollo del capital humano fundamentados en tecnolog3a moderna (en lo que atañe a los medios comunicacionales y automatizados que se dan en una sociedad informacional o del conocimiento)?

En la actualidad el desarrollo de la ciencia y la tecnolog3a est3n considerados como uno de los mecanismos que contribuyen a mitigar la pobreza y elevar los niveles de vida de la poblaci3n, no obstante este discurso en los pa3ses del tercer mundo, el desarrollo cient3fico y tecnol3gico es relativamente lento y poco efectivo y en Venezuela no es la excepci3n.

Es por esto que es necesario que tanto el sector p3blico como el privado, incrementen sus aportes a la investigaci3n y desarrollo a fin de que ese capital humano tenga los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para convertirlo en un ser innovador, ya que es el 3nico capaz de introducir los cambios o mejoras a la tecnolog3a, procesos, as3 como, a las visiones estrat3gicas de las organizaciones.

Podemos contar con la mejor tecnolog3a del mercado, pero si no la hacemos diferente en el sentido de adecuarla a nuestras realidades o de generar nuestro propio conocimiento y tecnolog3a no lograremos convertir a nuestras organizaciones en instrumentos con ventajas competitivas que nos diferencien de las dem3s en el resto del mundo.

En este mismo orden de ideas, Andrade y Campo (2006), ratifican que en la realidad actual, es muy importante desarrollar las capacidades innovadoras de la poblaci3n y en ello, la educaci3n, debemos considerarla como parte necesaria del capital humano de las organizaciones, cuya deficiencia figura como una de las principales limitantes de la capacidad innovadora y productiva para la participaci3n y progreso de gran parte de la poblaci3n.

Dentro de este marco, para alcanzar el acceso a la compresi3n e interpretaci3n de fen3menos complejos, la formaci3n b3sica deber3 ser capaz de dotar al conjunto de los ciudadanos de los instrumentos y de las competencias cognitivas necesarias para un desempe3o y critico ciudadano activo.

En otras palabras, se le debe garantizar el acceso a nuevas formas de capacitaci3n ciudadana, de manera que aquellos sectores excluidos puedan incorporarse al desarrollo tecnol3gico y que sientan la necesidad de estar conectados a una red de informaci3n. El mismo proceso de urbanizaci3n territorial, en las zonas m3s favorecidas, beneficia la instalaci3n de los tendidos de redes que permiten la conexi3n a Internet y toda la infraestructura requerida. Sin embargo, este ciudadano con acceso a la informaci3n debe estar en capacidad de

utilizarla para mejorar sus niveles de vida, de manera que las TICs sean entendidas como herramientas que posibilitan la gestión y transferencia de conocimiento.

Para una mejor idea de lo anterior se visualiza seguidamente la proyección que hace Granell (Ob. Cit.), sobre el nivel educativo de la fuerza de trabajo en Venezuela para el año 1993, donde estipulaba que el 6% de la misma estaba conformada por analfabetos (para el año 2005 el Instituto Nacional de Estadísticas lo publica en 5%), el 40% por personas con educación primaria, el 1% educación media técnica, el 39% por media no técnica y finalmente un 14% con educación superior.

Igualmente en dichos estudios, se presentaba la distribución del personal de las organizaciones por nivel educativo de la muestra de empresas del estudio realizado por el IESA y HAY GROUP, en el mismo establecía que el 8% estaba conformado por personas con nivel de primaria, el 7% con educación media técnica, el 50% media no técnica y el 33% con educación superior en dicho período.

En resumen, la importancia de la formación del Capital Humano en las organizaciones, radica en que todo ello debe ir en búsqueda de poseer mejores personas en aras de la competitividad de allí de optar por las más *formables* y la escogencia de las que poseen un alto nivel educativo. Desde otra percepción, sin embargo también se podría afirmar que este mejoramiento aparente del nivel educativo en las organizaciones pudiera ser por la masificación de la educación y el incremento del desempleo que propician que las personas se ubiquen (técnicamente se *desubiquen*) en cargos que no correspondan con su desarrollo profesional. Se cumple el círculo vicioso: *Todos tienen la oportunidad de estudiar, se gradúan y se consiguen con un mercado de trabajo para el cual no están preparados o no existe el cargo vacante para el cual se formó*, lo que no pretende obviar el argumento de la búsqueda que tienen las empresas por las personas con las mejores competencias -lo que implica que hay que sustentar el desarrollo del capital humano en la llamada *formación basada en competencias*, así como las exigencias tecnológicas que requieren este capital acorde con las mismas.

Si bien tal como se escribió en el contenido precedente al respecto, hay un involucramiento paulatino del sistema empresarial venezolano en sus diversos ámbitos, lo que da lugar a mayores requerimientos, y exigencias en la fuerza de trabajo que deben emplear, sobre todo si la misma debe ser formada y desarrollada a través de la nueva tecnología, y de allí llegar a las nuevas modalidades de hacer el trabajo en el nuevo contexto logrando niveles de competitividad deseados. A su vez las instituciones educativas han ido mejorando en la preparación de ese capital humano, ya sea a través de la educación formal o por medio de la no formal, todo ello con el objeto de la adecuación de la mencionada fuerza laboral a las exigencias tecnológicas, tal como se explicará más adelante. Sin embargo a esta situación (muy real por cierto), se contraponen otra no menos real, si bien se ve el peso que se le comienzan a dar los grupos que tienen formación y que pueden ser elegibles acordes con los *requerimientos de competencia* por parte de las organizaciones, el grupo de los excluidos es bastante numeroso. Esa es la realidad de Venezuela donde un alto porcentaje de la población se puede incluir en el grupo mencionado, donde se refleja lo paradójico de la actual estructura social venezolana y que de acuerdo a diversos estudios también realizados en otros períodos: (Sánchez, 1998;

entre otros) arrojaban que un 39% de la población tiene un nivel de instrucción que iba de la primaria incompleta hasta la culminada (generalmente ubicada en el sector informal), un 38% que pudiera comprender primaria completa hasta secundaria incompleta lo cual hacía un total de 77% en estas condiciones. Del resto de la población el 19% se ubicaba entre secundaria completa y nivel universitario, el remanente, 4%, generalmente poseía título universitario, también se añadían otras características, en el orden en que fueron presentadas las anteriores en cuanto al tipo de vivienda y zona residencial: ranchos en barrios, viviendas de interés social en urbanizaciones populares, quinta o casa en urbanizaciones de clase media alta y mansión o apartamento en urbanización de lujo respectivamente. Este es el marco de referencia contradictorio sobre el cual se ha pretendido levantar un país competitivo sin resolver las dificultades de su capital humano para lograr ese cometido. Es importante señalar que esta realidad se mantiene años después que la suministrada por Granell (Ob. Cit.) en el año 1994, y por Sánchez (Ob.Cit) en el año 1998, y tal como se ha dicho,

no se aprecia una mejoría, como se desprende de lo presentada en este capítulo. Igualmente Francés (Ob. Cit.), para el año 1999 mostraba el alto porcentaje de población económicamente activa (56%) con un nivel educativo de básica. También dicho autor exponía que un trabajador en Caracas debía trabajar 117 minutos para comprar una hamburguesa. Es curioso que fuese, el que más esfuerzo tenía que hacer después de un país africano y había 53 países que debían trabajar menos para adquirir lo mismo.

Para el año 2005, el año 2006 y primer semestre del año 2007, se tienen las siguientes estadísticas que nos muestran la continuidad de tal situación:

Cuadro No. 2. Fuerza de Trabajo.
Población de 15 años y más por nivel educativo.
Unidades: Personas
Períodos: 2005-2007

Nivel Educativo	2005		2006		2007
	I Sem.	II Sem.	I Sem.	II Sem.	I Sem.
Total	11.936.497	12.108.279	12.056.483	12.260.578	12.211.757
Analfabeta	502.321	471.312	456.142	466.536	438.393
Sin Nivel	106.560	86.667	90.290 a/	64.526 a/	77.642 a/
Básica	6.304.748	6.173.124	6.063.307	5.968.786	5.897.262
Media Div. y Prof.	2.696.597	2.920.871	2.919.906	3.063.166	3.096.875
Superior	2.280.099	2.400.072	2.486.408	2.657.072	2.661.118
No Declarado	46.172	56.233 a/	40.178 a/	40.492 a/	40.467 a/

Fuente: INE. Indicadores de la Fuerza de Trabajo. Encuesta de Hogares por Muestreo. Referidos por Centro de Información y Documentación (CIDEGS) de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), Ministerio de Planificación y Desarrollo, Base de Datos Social (BDS), http://gerenciasocial.org.ve/bases_datos/gerenciasocial/Index.htm. / ; 14-02-2009

Se puede visualizar que entre el Primer Semestre del año 2005 y el Primer Semestre del año 2006, la Fuerza de Trabajo Activa que posee educación básica, oscila entre el 52,8 % y el 50,5%, Educación Media Diversificada y Profesional del 22,5% al 24,18%, Superior del 19,1% al 20,4%. Para el primer semestre del año 2007, la Fuerza de Trabajo Activa que posee educación básica constituye un 48,2, Educación Media Diversificada y Profesional 25,3 y Superior 21,7 %. Pese a estas cifras, habría que hacer un análisis de las competencias realmente desarrolladas en estos estratos de la fuerza de trabajo.

La información suministrada en el cuadro precedente, paradójicamente nos revela una situación más compleja aún donde se entremezclan: masificación de la educación, calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollo real de competencias, formación de un egresado que satisfaga los requerimientos del contexto, desubicación laboral, subempleo, entre otros factores, que pudiera mostrar una cara diferente de estas estadísticas, sobre todo en el estrato de Trabajadores con nivel de educación superior. Definitivamente, vuelve a relucir el fondo socio-económico de la educación como reflejo de un problema más profundo.

Ya habíamos mencionado algunos aspectos de esta problemática donde la empresa DATANALISIS (2005), ratificaba la permanencia de esta situación: “58% de la población pertenecen al estrato E, eso en términos absolutos significa que 15,10 millones de venezolanos no tienen ingresos suficientes para atender sus necesidades alimentarias básicas...”, donde el ingreso por habitante cayó seis (6) por ciento, la tasa de desempleo abierto aumentó desde 11,0% en 1998 a 12,2% en 2005 y la tasa de inflación reflejó un incremento acumulado de 258,0%. Toda esta última información es proveniente de fuentes no oficiales, las fuentes gubernamentales pregonan todo lo contrario, sobre todo en lo concerniente al desempeño de las llamadas misiones y otros planes nacionales. de todas formas una sola es la realidad que es común no sólo a Venezuela, sino a América Latina completa, la pobreza co-existente con grandes riquezas naturales, no solamente como se pretende hacer ver desde hace menos de siete años sino desde muchas décadas, lo cual dentro de lo paradójico en nuestro país petrolero ha sido una normalidad que forma parte de nuestra cotidiana construcción de la realidad circundante, que nos lleva a una problemática estructural.

Sin embargo, para el año 2006 la siguiente información daba cuenta y congruente con lo que planteábamos en párrafos anteriores (Tejero, Diario el Universal, 2006):

Poco más de 2.000 bolívares es el ingreso que tienen diariamente dos millones 182 mil 900 venezolanos y con el que deben subsistir cada jornada. El Informe de Desarrollo Humano 2006, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), calcula que estos niveles de pobreza extrema afectan a 8,3% de la población y, si bien representan un mejoramiento de casi 7 puntos porcentuales en apenas un año, aún las cifras causan impacto.
<http://buscador.eluniversal.com/articulos/results.jsp?pager.offset=20>

Son importantes estas cifras por cuanto es una proyección de un problema estructural que además de un alto porcentaje de personas con un nivel educativo promedio entre básica y educación superior, también es palpable una pobreza extrema, que se convierte en una barrera por sí misma para el desarrollo del país y el logro de una vida digna para sus habitantes.

Para una visión más detallada, Sayago en un reportaje en el Diario El Nacional (2005) recoge la percepción proveniente de una investigación realizada por la empresa *Datos Information Resources*:

En el período 1964-1984 la composición social se mantuvo estable y más bien registró una movilidad importante hacia arriba: En 1964 el porcentaje de la población perteneciente a la clase ABC+ era de 21%, que en 1984 creció a 28% y que a partir de allí como efecto del famoso *viernes negro* empezó el declive que hoy ubica a esta categoría en apenas 4%. También se registró una disminución en el porcentaje de la población que forma parte de la clase D. En 1964 era de 42%; de 32% en 1998 y de 23% en 2004. Pero lamentablemente, esta merma no se debe a que las personas hayan pasado hacia una clase superior (aspiración por demás legítima de cada trabajador), sino que la crisis los desplazó hacia la clase inferior (E), la cual creció de 40% en 1984 a 52% y a 58% en 2004...Gran parte de las dificultades se tradujo en pérdida severa de los puestos de trabajo por lo que el desempleo creció 53% en las últimas tres décadas, pasando de una tasa de 6,785 a 14,88% en 2004....(p. A-22)

Esto implica entonces un diagnóstico de la situación de la sociedad venezolana, donde en alusión a los términos discursivos mencionados en el transcurso de la presente investigación e indagando la vinculación entre tecnología y desempleo, lo que se obtiene es una respuesta negativa.

En investigaciones realizadas en los últimos meses esta misma prestigiosa organización (Datanálisis, 2007), continúa ratificando la tendencia mencionada, pero con algunas variantes en relación con las cifras oficiales precedentes:

El 44% de los hogares venezolanos pertenecen al estrato E y percibían en promedio un ingreso mensual de 550 mil bolívares, que proviene de sueldos semanales, trabajos a destajos o del sector informal y su educación no supera la primaria. El 37% pertenecen al estrato D y perciben en promedio 829 mil bolívares, que proviene principalmente de sueldo quincenal, sueldo semanal o entradas a destajo, en su mayoría se trata de gente que no supera la educación secundaria. El estrato C, 16% de los hogares del país perciben aproximadamente 1.920.000 bolívares, que obtienen por sueldo quincenal, cuenta propia u honorarios profesionales, son en su mayoría técnicos superiores. El estrato AB sólo representa el 3% de los hogares y sus ingresos mensuales en promedio sobrepasan los 8 millones de bolívares, sus integrantes en su mayoría son universitarios y el dinero que perciben proviene de las ganancias de sus empresas propias. (<http://www.datanalisis.com/>. Edición Especial Consumidor Venezolano / Febrero 2007)

El grosor de la población de acuerdo a esta estadística para inicios del año 2007, se concentra en los niveles de menores recursos, siendo también los menos preparados, donde 81 % se sitúa entre los sin nivel y los de educación básica. Sin desmeritar a la fuente, cabría preguntarse, aspectos tales como el lugar donde se realizó la recolección de información, tiempo de duración de la misma, entre otros. De todas formas, tal como hemos venido diciendo es necesario profundizar este tipo de estudios concernientes al nivel educativo de la fuerza de trabajo en Venezuela.

Por otra parte la siguiente información suministrada por Tejero (2008), nos permite seguir ratificando esa disparidad entre nivel educativo y nivel de empleo :

Casi la mitad de la masa laboral venezolana apenas ha alcanzado estudios hasta noveno grado de educación básica, mientras que la cuarta parte concentra a personas que llegaron a cumplir el bachillerato completo.

Entre quienes llegaron a cumplir con la educación diversificada y aquellos que desertaron en noveno de grado de bachillerato se concentra 73,1% de la población activa en Venezuela, según indica el reporte que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE), correspondiente al segundo semestre del año pasado.

Los datos oficiales indican que el porcentaje cayó alrededor de dos puntos porcentuales desde la segunda mitad de 2006, pero el resultado todavía resulta preocupante.

Y es que un total de 9.094.233 personas con capacidad para trabajar abandonaron sus estudios en la educación básica, media y diversificada, de las cuales 5.917.161 venezolanos llegaron a educarse hasta el noveno grado, mientras que sólo 3.177.072 personas completaron el bachillerato.

Además, el INE destaca en su informe semestral que 418.253 personas son analfabetas, lo que significa que 3,4% de la masa laboral venezolana no sabe leer ni escribir, mientras que 71.207 personas, que se traducen en 0,6% de la población activa, representan a quienes, aun capacitadas para trabajar, no tienen nivel educativo, es decir, saben leer y escribir, pero nunca asistieron a la educación formal.

Pero, curiosamente, son los grupos de personas con menores niveles de estudios los que registran una menor tasa de desempleo. Analfabetos, trabajadores sin nivel o sólo con educación básica son los que cuentan con las mejores condiciones para encontrar un puesto de trabajo, pues tan sólo registran niveles de desocupación que oscilan entre 4,4 y 6,9%.

Estos resultados se sitúan por debajo del nivel general de desempleo en el país, que en la segunda mitad del año fue 7,5%.

En concordancia con lo que señala el último reporte del INE, con la tasa más baja de desempleo siguen los trabajadores que registran un nivel de educación media y diversificada, quienes al cierre del segundo semestre del año pasado mostraron una desocupación de 8,3%, ya por encima del promedio nacional de desempleo para ese período....

...Por su parte, quienes cuentan con mayores niveles de educación representan a la minoría de la masa laboral del país, pues ni siquiera constituyen la cuarta parte de la población en capacidad de trabajar,

De esta manera, el Instituto Nacional de Estadística reporta, para la segunda mitad del año 2007, que el número de personas que culminó estudios técnicos y universitarios alcanzó a 2.828.933, lo que representó 22,8% de la población activa en Venezuela.

El dato representa una pequeña mejora con respecto al registro del mismo período de 2006, cuando 21,7% de la población con capacidad de trabajar estuvo simbolizada por personas que contaron con niveles de educación a nivel técnico y universitario.

Pero el leve salto en el número de integrantes de la población activa con un mayor nivel educativo no precisamente trae mejores resultados a la hora de buscar un puesto de trabajo, pues son precisamente los que alcanzaron escalafones más altos en este tema quienes registran los más altos índices de desempleo.

El reporte del organismo gubernamental refleja que, al menos en el caso de los técnicos universitarios, el nivel de desempleo afecta a más de la décima parte de la población activa en el país.

Es así como 11,4% de estas personas deben enfrentarse a la búsqueda, sin éxito, de un puesto de trabajo.

Entre tanto, los universitarios no tienen mucha más suerte porque los datos oficiales indican que para 8,3% de ellos la pesquisa de un empleo es empresa fallida. (noticias.eluniversal.com/2008/02/25/eco_art_73,1-de-la-masa-lab_728602.shtml)

Ante lo anterior todo pareciera depender de la estructura social del país respectivo, y se observa que en el caso venezolano son muchos los problemas que se han acumulado a lo largo de los años: políticos, sociales y económicos de los cuales no se exime de responsabilidad, ninguno de los actores sociales: sociedad, estado y empresa. Los tres son responsables de esta situación debiendo abocarse a las soluciones, no tienen opción si desean insertarse en el contexto globalizador, sin negar algunos avances logrados en este sentido.

Se observa así, una contradicción entre lo que está pasando en el mundo y lo que ocurre en Venezuela, hay una gran contradicción: un proceso paulatino de tecnologización y de informacionalización de la sociedad a

nivel mundial y por otra parte en este país, hay una disparidad entre el capital humano acorde con los requerimientos mínimos para incorporarse a esos cambios.

Esto representa el gran esfuerzo que debe realizar el trabajador venezolano, a pesar de los múltiples estereotipos existentes en torno a la efectividad del mismo. Al respecto, es oportuno reseñar lo planteado por Arrieta, J., (1997):

...Se critica la baja productividad, baja calidad y poca competitividad de nuestros productos. El empresariado, durante las discusiones previas a la aprobación de la Ley del Trabajo y su reforma, frecuentemente achacaba la poca competitividad de nuestros productos a los altos costos salariales, al modelo de prestaciones sociales y a tantos costos laborales derivados de la legislación laboral. No se señalaban las deficiencias en la gerencialidad, y mucho menos el desequilibrio tan profundo que existe en la distribución de los resultados económicos entre capital y trabajo. Es proverbial el decir lo *agalludos* que ha sido nuestro mundo empresarial sobre la esperanza del beneficio esperado de la inversión. ... Ante carencias tan fundamentales en la satisfacción de las necesidades vitales y salarios tan deprimidos, no es posible un trabajo eficiente. Se sabe que Venezuela, hoy por hoy, es uno de los países de costo salarial más bajo... (p. 522)

Lo anterior expuesto conlleva a una reflexión: los paradigmas en el mundo han cambiado, es necesario determinar hasta qué punto el empresario venezolano se ha concientizado en el sentido de considerar al trabajador, más que una pieza del engranaje de su organización, su recurso más valioso y conforme logre crear una cultura con su gente dentro de una perspectiva participativa, en la misma medida los integrará y propiciará el logro de competitividad, donde es otro el Discurso de la Formación del Humano, dado el trasfondo de la Sociedad Informacional, donde la Responsabilidad Social juega un papel determinante como uno de sus valores.

4.3. Las técnicas de información y comunicación (TICs) y capital humano en las empresas: tecnología y subdesarrollo.

Los países en vías de desarrollo, tal es el caso de Venezuela, tienen un gran reto, múltiples problemas (mencionados anteriormente) reflejados en indicadores macroeconómicos, donde se intercambian situaciones de pobreza crítica de la población con grandes expectativas de mejorar esas condiciones, lucha intensiva para cambiar patrones culturales con énfasis hacia la competitividad con respecto a esquemas tradicionales arraigados en la misma población, patrones de formación de capital humano totalmente anacrónicos en ambientes instruccionales inhóspitos, en medio del contexto de la globalización. Es así como inexorablemente le ha dado paso a otro sistema u orden social, es así como Tapscott y Caston (1995:14-15) alegan que está “presentándose un nuevo paradigma en la situación geopolítica del mundo. Esto genera un nuevo paradigma en el ambiente internacional de los negocios. El ascenso de la nueva empresa abierta e interconectada constituye un nuevo paradigma organizacional”

El paradigma mencionado obliga a vincular al talento humano y tecnología, y se revisa obligatoriamente el concepto del trabajo en el contexto mencionado, por cuanto analógicamente es aplicable su modo de operar a lo que debe ser la modalidad de instrucción, formación y desarrollo del personal. Al respecto Campillo y De

la Garza (1998) dan una idea de la situación actual del trabajo humano de acuerdo a su óptica para los efectos de ubicar este planteamiento con relación a la educación y empresa:

En este contexto... no hay una única estrategia empresarial de reestructuración del trabajo y de las relaciones laborales.

Por un lado, un reducido número de empresas que emprendió reestructuraciones tecnológicas organizacionales o flexibilizaciones del trabajo. Solo en una parte de estas se cumple la rectificación de la fuerza de trabajo, con actividades más integradas y creativas. En la otra parte, la opción organizacional se ha orientado a mantener la separación entre obreros poco calificados y técnicos con funciones ampliadas y nuevas calificaciones. Tanto en unas como en otras los lugares de trabajo se concretan en espacios de negociación, luchas potenciales y conflictos por la definición de las incertidumbres que ahora portan las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo. Otras estrategias empresariales actuales, se mueven más en los parámetros del taylorismo-fordismo. Aquí es el control gerencial sobre el trabajo y su intensificación la base de la competitividad. La potencialidad del conflicto en estos lugares puede ser más intensa y violenta que en el primer sector. Junto a estos dos sectores de empresas, se encuentra el heterogéneo mundo de los micronegocios, unos con alta tecnología y la mayoría en condiciones muy tradicionales de operación. Estos micronegocios no tienden de manera absoluta a ser desplazados por las grandes empresas. A veces se articulan como subcontratistas que proporcionan bienes y servicios a los grandes establecimientos, o bien ocupan un papel importante en la reproducción al proporcionar servicios baratos. De cualquier forma es aventurado afirmar que haya tendencias hacia la convergencia internacional de las formas de producción y del trabajo. La reestructuración productiva internacional presenta grandes heterogeneidades que no pueden ser vistas como simples retrasos en el desarrollo, sino como articulaciones productivas o reproductivas con intercambios desiguales entre avanzados y atrasados, y donde el éxito global no se explica solo por los sectores modernos. Además esta articulación entre desiguales de manera directa o indirecta cada vez más mantiene características internacionales. La diversidad de forma de trabajo parece un futuro más posible que la convergencia. El surgimiento de nuevos contenidos conflictivos, la balcanización del conflicto frente a las grandes diferencias en las formas de trabajar, plantean el problema de la posibilidad o no de movimientos sociales que partan del trabajo hacia la sociedad y el Estado... (p. 41-42).

Esto refuerza el planteamiento de la necesidad de concientizar con relación a las estructuras necesarias para desenvolverse con una tecnología determinada.

Si a este nivel están las relaciones laborales, con los diferentes ámbitos en los cuales se encuentra cada sociedad en lo que se refiere al sistema económico que la rige, la implementación de tecnología en el medio laboral pareciera que va ligada a la evolución del sistema productivo respectivo al igual que el trabajo, y es que cada uno de estos sistemas representó un conjunto de reglas, normas y procedimientos en el que interactuó el hombre conviviendo en sociedad en la búsqueda del bienestar individual y colectivo, el poder y autoridad eran elementos característicos del paradigma gerencial vigente para la época, en el que se percibe la implantación realizada sobre esquemas tradicionales de producción dando lugar a todo tipo de conflictos, además del costo de vencer a la resistencia al cambio, entre otros problemas que han minado a éste paradigma en los últimos tiempos por la forma de producir, distribuir y difundir conocimientos, especialmente a partir de estos avances en las tecnologías de información y comunicación. En otras palabras se debe cambiar los paradigmas culturales de los involucrados, resaltar las bondades de las nuevas formas de hacer las cosas, lo cual se resume seguidamente:

En la medida que las organizaciones asuman la integración de unas con otras, como un elemento para globalizarse y que la sociedad pueda ir proveyendo de la infraestructura necesaria, en ese sentido se obtendrán los resultados esperados.

En lo que respecta a los servicios básicos para un óptimo funcionamiento de cualquier instrumentalización tecnológica, habría que analizar el funcionamiento de los mismos en términos de calidad.

Es común en Venezuela la publicidad por parte de organizaciones públicas y privadas de poseer tecnología de punta como elemento competitivo de su proceso. Sin embargo a la hora de evaluar el producto que elabora o el servicio que presta es notorio que existen fallas dentro del mencionado ciclo productivo, atribuibles a la infraestructura sobre la que se levanta su base tecnológica: Fallas eléctricas, líneas de comunicaciones deficientes, personal técnico y de apoyo mal preparados, contratos ambiguos, legislación no fiable en su aplicación, permisología excesivamente burocrática y formalista, mercantilismo desenfrenado, en general un fraude continuo y permanente que entorpece las metas de competitividad necesarias para insertarse en la globalización, más aún si se toma en cuenta el párrafo de Campillo y De la Garza -quienes muy puntualmente señalan la heterogeneidad existente en los sistemas de producción, reflejado en el trabajo, no siendo fácil indicar un camino a seguir en cuanto a estrategias empresariales, y en consecuencia también es aplicable a la tecnología respecto a la formación del recurso humano para el sector productor de bienes y servicios.

Por otra parte se observa que hay una paradoja en la sociedad, al existir un archipiélago de diversidad de organizaciones, con una cultura igualmente compleja conformada por las relaciones igualmente de intrincadas y comprometidas, en este sentido Martín Barbero (1998), argumenta ante esa aparente pasividad de algunos sectores pensantes dentro de esa marea cambiante:

Lo que las ciencias sociales no pueden ignorar hoy, es que los nuevos modos de simbolización y ritualización del lazo social se hayan cada día más entrelazados en las redes comunicacionales y en los flujos de información. El estallido de las fronteras espaciales y temporales que ellos introducen en el campo cultural des-localizan los saberes y deslegitiman sus modernas fronteras entre razón e imaginación, entre saber e información, naturaleza y artificio, ciencia y arte, saber experto y experiencia profana y ello no es reducible al hecho tecnológico- ni tan ilustrablemente satanizable- pues es toda la axiología de los lugares y las funciones de las prácticas culturales, de memoria, de saber, de imaginación y creación lo que hoy conoce una seria reestructuración... (p. 56-57)

Solo basta con pensar en Japón, país que después de la segunda guerra mundial quedo desmantelada su industria y la economía en general se encontró en una profunda recesión, sus bases estaban socavadas y prácticamente no tenía tecnología propia. Esto ha sido aprehendido de Drucker (1999b:60), el cual afirma que “el principal recurso de la nación era su voluntad de adoptar y adaptar el modo de gestión que los estadounidenses habían desarrollado durante la segunda guerra mundial, y especialmente la formación profesional”. Este autor expone que en el espacio desde los cincuenta, cuando se acabó la ocupación del Japón, a los setenta, éste país se convirtió en la segunda potencia económica mundial y en un líder tecnológico. Gracias a la experiencia de Japón se redescubrió a la gestión. Así mismo Drucker (1999b:58) explica el significado de gestión como aquello que puede “proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados”

Esto se traslada a cualquier organización, los resultados depende mucho de la calidad de sus recursos humanos, de su capacidad de creativa, de difusión, transferencia y uso de la información y conocimientos. Por lo que son sumamente relevantes los estímulos que se generen en una nación para incrementar la investigación y desarrollo (I y D).

Es innegable que se entra en una nueva era, pero no hay que perder la perspectiva que las estructuras se mantienen casi igual de siempre, por lo tanto sin perder el sentido de la necesidad de progreso hay que resolver las cosas pendientes por adecuar los tiempos presentes para el futuro que ya se asoma.

4.4. La cultura, la investigación y desarrollo en el capital humano, una visión global.

El humano se ha visto enfrentado ante los cambios acelerados en las últimas décadas tanto en el acontecer político, social, científico, económico y cultural; incluso se ha considerado que se vive una crisis civilizatoria previa a una nueva sociedad, donde la educación, el conocimiento y la información, jugarán un papel central. Es así como Tunnermann (1998:67-68) explica que la globalización es uno de los fenómenos más resaltantes de esta época de cambios acaecidos por expandir fronteras, no por el uso de las armas, sino por el intercambio comercial, ante ello este fenómeno ha influido en la vida diaria de todas las personas que incluso ha implicado la polarización económica pues casi el 80% del Producto Interno Bruto mundial corresponde a países industrializados, y el 20% restante a países en desarrollo, no obstante, en estos últimos vive el 80% de la población mundial.

Es así como se ha visto en el mundo cambios vertiginosos en el orden de importancia que los países inviertan en Investigación y Desarrollo (I y D). Edvinsson (1999), señala que según el informe de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) titulado “Cuadro de Mando 2001. Hacia una economía basada en el conocimiento”, los países con actividades intensivas en conocimiento serán quienes se alcen con la riqueza futura. Dicho informe clasifica a los 30 países miembros de acuerdo con sus inversiones en capital intelectual, tales como la investigación y desarrollo (I y D), educación, patentes, tecnologías de la información y las comunicaciones, etc.

De hecho, en el resumen realizado por Financial Times/DI en Suecia citado en Edvinsson (Ob. Cit.) clasifica a los mejores países con respecto a su potencial de riqueza futura, estos son: Suiza, Suecia, Estados Unidos, Irlanda y los Países Bajos. En este informe también se señala que Suecia se encuentra entre las principales naciones de la economía basada en el conocimiento y entre los países que tienen mayores niveles de inversión en I y D per cápita de todo el mundo, con inversiones en intangibles que representan al 20% del PIB. Este autor afirma que:

Suecia está entre los países más avanzados en tecnologías de la información en el mundo. Esta situación no se ha alcanzado de la noche a la mañana. Se ha registrado un apoyo público a largo plazo de la tecnología (reducciones impositivas para empleados que adquieran un ordenador, seguidas de iniciativas tales como el libre acceso a Internet para estudiantes y programas de iniciación precoz de los niños a los ordenadores). Todo ello ha configurado una infraestructura y un capital estructural para la riqueza futura. Este puede ser un buen ejemplo de cómo las políticas públicas en la sociedad del conocimiento se orientan hacia el espacio de interacción entre el capital estructural social y el capital humano de los ciudadanos para alcanzar un mayor nivel de prosperidad colectiva. (p.4)

Según Edvinsson (1999) el valor de las empresas, organizaciones e individuos que interactúan entre sí, está directamente relacionado con su conocimiento y capital intelectual, es decir que cada día es más evidente la importancia del conocimiento para crear una mejor riqueza de las naciones, y en este sentido hace un análisis de la situación del capital intelectual en el mundo, como ejemplo coloca a los países árabes, los cuales han

confiado tradicionalmente en el petróleo como fuente de riqueza, por lo que su capital intelectual sólo representa un 20% de su riqueza.

Igualmente está sucediendo éste aplazamiento en I y D en los países de América Latina, según las consideraciones emanadas de un informe titulado “Educación, Ciencia y Tecnología en América Latina y el Caribe”, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citado por Oppenheimer (2006, Abril 30), la región latinoamericana se está quedando adormecida ante los cambios exigentes en las categorías de educación, ciencia y tecnología que el resto del mundo está tomando muy en serio. La sociedad se está tornando hacia la economía del conocimiento, en el que las patentes, los software y la innovación, suele ser más lucrativo que millones de toneladas de materias primas y balanzas comerciales positivas a expensas de alto valor agregado en productos manufacturados o semielaborados y en petróleo, como es el caso de la mayoría de los países latinoamericanos ubicados en la intensidad de mano de obra y en general de la explotación del sector primario.

En un artículo acerca del primer seminario de la asamblea anual del Banco Interamericano de Desarrollo, titulado “Innovación tecnológica es clave para competitividad América Latina”, Moreno (2006: 2), quien se desempeña como presidente del BID, afirmó que la capacitación de recursos humanos es una condición fundamental para alcanzar una economía regional (refiriéndose a América Latina) innovadora y dinámica e instó a que se realicen inversiones estratégicas en educación avanzada para producir científicos, ingenieros y otros especialistas. Puntualizó que “...la experiencia técnica se concentra actualmente en el sector público y las universidades y no en el sector privado. Ocurre lo contrario en los países industrializados”. Como lo demuestra el informe: *Educación, Ciencia y Tecnología en América Latina y el Caribe*, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citado por Oppenheimer (2006, Abril 30) donde exterioriza que:

...Los 32 países de América Latina y el Caribe juntos gastan \$11,000 millones al año en investigación y desarrollo de nuevos productos. Esto es menos de lo que se invierte en un solo país asiático, Corea del Sur, donde se destinan \$12,000 millones anuales a este rubro.

Brasil, el líder latinoamericano en investigación y desarrollo, invierte cerca del 1 por ciento de su producto bruto en investigación y desarrollo. Comparativamente, China, que tiene tasas de pobreza comparables o mayores a las de muchos países de América Latina, dedica el 1.4 por ciento de su producto bruto a la investigación y desarrollo...Muchos países latinoamericanos ni siquiera realizan actividades de investigación y el desarrollo. El 70 por ciento de la investigación y desarrollo de la región es realizada por apenas tres países: Brasil (42 por ciento), Argentina (20 por ciento) y México (11 por ciento)...Mientras que Japón registra casi 36,000 patentes en los Estados Unidos al año, Corea del Sur alrededor de 3,000 y China 300, Brasil registra sólo 130, México 84 y Argentina 62. (p.1)

Desde el punto de vista de Edvinsson (1999:6) expresa que “Si no comienzan a navegar hacia el futuro en términos de renovación a través de la educación, estableciendo relaciones con otros países y creando una infraestructura para las redes, su riqueza acabará declinando”. Así mismo Edvinsson (ob.cit.) opina que Suecia no está sola en esta carrera por el conocimiento, que también se puede observar a los Países Bajos están transformándose rápidamente en una economía intensiva en conocimiento. La Oficina de Planificación Central de estos Países Bajos, tiene en la actualidad una unidad para la “Economía del Conocimiento”. Este mismo autor manifiesta que según la Oficina de Planificación holandesa poseen entre otras iniciativas para su país un análisis a largo plazo del papel que representa el conocimiento en su economía, así como diversos

trabajos sobre creación del conocimiento en redes y disponibilidad del capital humano. En su estudio deja planteado que:

El organismo paneuropeo Eurostat está adoptando una actitud pionera en el desarrollo de técnicas e instrumentos estadísticos que permitan una más completa comprensión de la economía del conocimiento.....En Israel, que publicó su capital intelectual nacional en 1998, se han desarrollado diversas mediciones adicionales a las contempladas en Suecia...En Dinamarca se han hecho rápidos progresos. El país ha estado durante mucho tiempo entre los más avanzados en el examen del rol de los intangibles... La política seguida por el Gobierno danés ha cambiado su énfasis en la tecnología hacia la innovación. En 1998 publicó un informe, "La incommensurable riqueza del conocimiento", que establecía que más del 35% de las inversiones danesas tenían naturaleza intangible...En febrero de 2002, el Ministerio de Economía puso en marcha una especie de centro sobre el futuro, denominado "Mind Lab", para desarrollar la gestión del conocimiento en el sector público.

Otro país que se está transformando en una economía del conocimiento es Singapur. Ha cambiado la denominación de su Ministerio del Trabajo por la de Ministerio de la Mano de Obra, así como ha empleado décadas en construir un impresionante sistema de capital estructural, especialmente en tecnologías de la información y las telecomunicaciones... (pp. 9-13)

Esto indica que los sectores económicos que más crecen, los que más venden en el comercio internacional y que por lo tanto son los que más empleo generan, son aquellos en los que la materia prima determinante es la información y el conocimiento incorporado en diversas formas a la producción de bienes y servicios. En otras palabras, sobrevivirán aquellos dispuestos a evaluar y a tomar acciones para mejorar los niveles de sus procesos de producción de conocimientos científicos.

Álvarez y Rodríguez (1998) exponen que debe revertirse la situación de los países industrializados hacia el auge de las industrias del conocimiento. En sus palabras explica:

El auge de las industrias del conocimiento permite hablar de la "desmaterialización" del proceso productivo. En esas industrias la principal materia prima es la materia gris y las ventajas competitivas son, en buena medida, las que se crean a partir del capital intelectual disponible...La microelectrónica, la biotecnología, los nuevos materiales, los robots, la aviación civil, las telecomunicaciones, el hardware y el software son las industrias que más están creciendo y podrán instalarse en cualquier país del mundo, siempre y cuando estos se decidan a hacer las inversiones necesarias en la formación y capacitación de su gente. (p.4)

De lo anterior se desprende que la competencia será el conocimiento de los trabajadores, en otras palabras, la formación y educación integral del Capital Humano. Las organizaciones que tendrán éxito y seguirán triunfando serán aquellas capaces de aprender rápidamente, capaz de convertirse en organizaciones inteligentes.

El hombre de hoy es un ser hipercomplejo que requiere aprender, desaprender y reaprender como vía de adaptarse al futuro cambiante y competitivo, y para ello, se requiere de una infraestructura para la investigación científica y tecnológica con la finalidad de responder a las necesidades del aparato productivo. Lo planteado recoge lo señalado anteriormente por Lamo (2004) en cuanto a que se debe disponer de una infraestructura social para crear y utilizar el conocimiento, con el propósito de innovar para fortalecer la base tecnológica y productiva de un país.

Ante esto, se debe gerenciar al capital humano hacia un conocimiento sólido ordenado y organizado para elevar el nivel de vida de la sociedad, ordenar sin organizar puede generar zonas de incertidumbre y desasosiegos, esto afianza la relevancia de la gestión del conocimiento, el liderazgo para el logro de este fin.

Es por esto que De Vries y Lander (2004) opinan que formar sin educar puede generar distorsiones incluyendo el fundamentalismo, se debe trabajar con cuidado al capital humano para el cambio a esta economía del saber, sin violentar los límites existentes para no generar atropello y miedo lo cual puede causar un efecto contrario al requerido para progresar hacia la sociedad del conocimiento. Al respecto volvemos de cierta manera a la discusión planteada en capítulos precedentes de este libro en lo concerniente a la ideologización a través del poder, hasta que punto han fracasado tantos intentos, en los diferentes países latinoamericanos para progresar hacia este estadio. Hay una respuesta entre tantas: No es medible ni comparable la competencia entre un país en vías en desarrollo y uno desarrollado. Para Sutz (2002) una explicación es la siguiente:

...En las élites de América Latina no hay suficiente confianza respecto de las capacidades propias para la producción de conocimiento y para la innovación, lo que se refleja en el tipo de políticas y decisiones que se toman en la materia. Esta situación contrasta claramente con la que predomina en los países altamente industrializados, aun los más recientes... (p. 79)

Debido a lo anterior, se debería crear las bases para que se genere un nuevo espacio de convergencia entre el capital humano y la estructura que necesita para innovar, que se traducirán en prosperidad financiera, lo cual sólo será posible siempre y cuando se resuelvan las grandes contradicciones existentes en el plano social, predominante por ejemplo en nuestros países Latinoamericanos, provenientes de problemas profundamente estructurales tales como la desigual distribución de las riquezas, pobreza estructural con reproducción continua, dirigencia Política y Empresarial con poca visión y sentido de país o nación, paradigma de poder presentes en los diferentes países latinoamericanos, como un denominador común, propio y característico de un país en vías de industrialización.

4.5. Redimensión en la educación y desarrollo del capital humano: educar para competir

Es un hecho que el desarrollo de un país se encuentra supeditado a la educación, ciencia y tecnología; elementos esenciales que deben cohesionarse para el avance de la sociedad. Con razón Toffler (1980:26) comenta que “La Humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia delante. Se enfrenta a la más profunda conmoción social y reestructuración creativa de todos los tiempos. Sin advertirlo claramente, estamos dedicados a construir una civilización extraordinariamente nueva”. Acorde con ello, se encuentra un trabajo presentado por Sandoval (2006) a la Conferencia Mundial sobre la Ciencia de los Países en Desarrollo, organizada por el Consejo Internacional para las Ciencias de la UNESCO, en él expone que los países desarrollados, con una población inferior a 25 por ciento del total de la población mundial, poseen 94 por ciento de los científicos. Es por ello que es de suma relevancia para el país asumir que se necesitan entre otras cosas, más personas motivadas y formadas en y para la investigación original, con conciencia crítica, en últimas, un sistema académico capaz de hacer ciencia y crear tecnología. Por lo que Morles (1996) comenta que estos cambios repercuten en la estructura educacional y universitaria.

La ciencia y la tecnología se desarrollan aceleradamente (...) convirtiéndose poco a poco en factores directos de la producción material; y la educación, por su parte, deja de ser pasatiempo de nobles para convertirse en factor importante en la capacitación de mano de obra para la industria. La universidad adquiere ahora valor no solamente educacional y profesional sino también político y económico. Aparece por ello la necesidad de

diversificar y profundizar los estudios superiores: se formaliza la educación de postgrado como nivel distinto del grado profesional y el doctorado se convierte en el principal componente de ese nivel. (p. 5)

Y es que obtener un grado académico superior ha tomado un papel preponderante, tal como lo define la Declaración Mundial de la UNESCO (1998) enfatizando en que la educación de nivel superior deberá responder, de la manera más completa, a las necesidades y expectativas del entorno, asumiendo la misión de educar, formar a lo largo de la vida y realizar investigaciones, con una función ética, de auto estima, responsabilidad y prospectiva.

En el marco de este escenario Drucker (1999b:32) se plantea que “El saber esta deviniendo rápidamente el factor numero uno de la producción, desplazando el capital y mano de obra a un segundo plano. Puede que sea prematuro (y ciertamente presuntuoso) decir que la nuestra es una sociedad del saber”. Es por esto que Drucker (1989) define que esta sociedad ilustrada requiere que todos sus miembros aprendan a aprender, y complementa explicando:

Es típico de la naturaleza misma de los conocimientos, que cambian rápidamente. Las habilidades manuales cambian muy lentamente. Sócrates el cantero (ése era el oficio con que se ganaba la vida) se sentiría como en su casa en una cantería moderna. Pero Sócrates el filósofo se sentiría totalmente desconcertado tanto por los intereses como por las herramientas de las disciplinas clave de la filosofía moderna, tales como la lógica simbólica y la lingüística. Los ingenieros que salieron hace diez años de la facultad se volvieron ‘obsoletos’ si no han renovado sus conocimientos una y otra vez. Lo mismo se puede decir del médico, del abogado, del maestro, del geólogo, del gerente y del programador de computadores. Por lo demás, hay infinidad de carreras profesionales para escoger. No hay manera de que ni el mejor sistema escolar con el más largo período de escolaridad pueda preparar a un estudiante para todas estas alternativas. Lo más que puede hacer es prepararlo para aprender. La sociedad ilustrada, postnegocios, es una sociedad de aprendizaje continuo y segundas carreras. (p.224)

Ciertamente, bajo estas circunstancias surgen nuevas demandas para los distintos grupos e instituciones sociales, y para las universidades en particular en la creación de nuevos programas para la profundización en la formación e investigación. Aunque también depende en gran medida del comportamiento del ser, en su análisis reflexivo de su experiencia, la fuerza de voluntad, su estudio y aprendizaje del quehacer diario. Es por esto, que Samaja (2005) comenta:

En efecto, es muy poco probable que una persona pueda llegar alguna vez a hacer algo relevante en el campo de la ciencia, si no tiene las virtudes del “investigador nato”(…) se necesita además que ese potencial se desarrolle a fuerza de práctica, de estudio y aprendizaje de la naturaleza. (p.12)

Entonces, el capital humano es el elemento capaz de introducir los cambios o mejoras a la tecnología con visión estratégica del futuro de las organizaciones, con su aporte de investigación y su desarrollo per se. Y es que se sabe que existe polarización entre los países, y según Tunnermann (1998) también se presentan en el conocimiento y en la información, pues los países industrializados como se indicó anteriormente, también son los que realizan la mayor inversión en investigación y desarrollo. Frente a esta realidad, los estados requieren de nuevos enfoques y políticas económicas para fortalecer su capacidad de negociación y fomentar su competitividad, lo cual influirá en su inserción en la economía internacional. Este es el reto que las instituciones de Educación Superior deben también asumir y la clave para la inserción en la nueva economía mundial radica en el mejoramiento sustancial de la competitividad. Si la competitividad implica progresos técnicos y dominio

de nuevas tecnologías, no existirá avance tecnológico sin desarrollo científico, y éste a su vez hunde sus raíces en un sistema educativo de calidad.

Es de recordar que la sociedad busca mejoras en su calidad de vida, lo cual se traduce en la realidad palpable a través de indicadores como: salud, alimentación, vivienda, educación, transporte, deporte, entretenimiento y otras realidades que sirvan a indicar el nivel de bienestar con el cual un ser humano posee o cree que puede tener. Esto hará que si alguien determinado cuente con ello en un nivel aceptable tendrá un adecuado nivel de calidad de vida y sus acciones básicas al respecto serán para mantenerlos e incluso mejorarlos en lo que se pueda. Debido a esto, se ha hecho una carrera mal dirigida a tratar de aumentar la oferta de bienes y servicios sin atender a la raíz del problema *la educación del capital humano* en aras del amanecer de la era digital. Para algunos países del hemisferio, la informática, así como las partidas destinadas para la producción de conocimientos a través de la investigación y desarrollo (I y D) todavía son unos fenómenos oscuros y extremadamente raquíticos. Es así como, Oppenheimer (2006, Abril 30) opina que aunque los países latinoamericanos están aumentando sus promedios de años de escolaridad, la región latinoamericana se está quedando atrás en la calidad de la educación que imparte, que es la principal prioridad de la educación en los países industrializados de Asia y Europa, de lo cual diferimos dada la incomparabilidad de los contextos, lo cual ha sido discutido suficientemente en diversos Foros Internacionales y expresado en párrafos precedentes.

Por su parte Tunnermann (1998:70), propone que los países que aspiren competir en este nuevo contexto, deben dar prioridad en atención a la formación de sus recursos humanos de alto nivel, al desarrollo científico, al progreso técnico y a la acumulación de información. Todo ello significa dar prioridad a la educación, la ciencia, la tecnología e investigación. En síntesis: educar para competir. La educación es la piedra angular que permea a todos los estratos de la sociedad, pues es la base del desarrollo humano y por ende económico que se trasladará a lo social, sin embargo para contextualizar la discusión citamos a Altenburg y Messner (2002), quienes afirman:

América Latina debe encontrar su propio camino de desarrollo. Ni formas de socialismo adaptado y copiado, ni tampoco la mera adecuación al *consenso de Washington* o las bendiciones de las empresas multinacionales, pueden resolver los problemas de desarrollo de la región. Los esfuerzos propios en la esfera nacional son la clave para el progreso dinámico. Sin ellos los impulsos externos no podrán traducirse en procesos de aprendizaje endógenos, no será posible influir sobre las condiciones marco en el orden internacional... (p. 7-8)

No es ni aislarse ni imitar, es exactamente innovar, tomado en cuenta las características de nuestros propios países: nuestra realidad histórica, política, social, cultural, económica, geográfica, entre otras, que permitirán maximizar nuestro potencial y lograr niveles de desarrollo en los planos mencionados.

4.6. El cambio paradigmático en la transferencia del conocimiento en virtud del desarrollo científico del capital humano

Las políticas universitarias de la última década han estado signadas por el cambio. El análisis realizado en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de Paris (1998) puso de manifiesto el proceso de transformación universitaria que se vive en todas las regiones. Allí se reveló la agenda del debate

internacional sobre dicho proceso, donde la preocupación por la calidad ocupa un lugar relevante. Sobre este aspecto declaran que existe preocupación por:

...que la calidad disminuya a medida que se hace realidad la enseñanza superior de masas. Los gobiernos, los padres y los estudiantes hacen preguntas sobre el proceso de enseñanza y esperan que las instituciones y los organismos de financiación controlen la calidad de los procesos y los resultados. Este cuestionamiento genera nuevas presiones para el personal académico, no sólo a causa de los nuevos procedimientos de rendición de cuentas y presentación de informes, sino también debido a la necesidad de dar más explicaciones sobre su manera de actuar y de evaluar de manera más formal la eficacia de su labor. Asimismo, deben procurar por distintos medios mantener la calidad en clases o grupos mayores...para los dirigentes institucionales, rectores, vicepresidentes, vicerrectores, etc. los desafíos son enormes. Llevan el peso de la adopción de decisiones y de la dirección estratégica en entornos nuevos y muy inciertos. Serán fundamentales las dotes de mando y las capacidades de comunicación y persuasión a la hora de convencer a sus colegas de la necesidad de cambiar costumbres bien asentadas. (pp. 6-9)

Esto debe inducir a las universidades a procesos de auto evaluación, evaluación y acreditación, siendo las principales preocupaciones: la pertinencia, la mejora sustancial de sus procesos de gestión, el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la cooperación internacional y el fortalecimiento de la dimensión internacional de la enseñanza superior. Igualmente a los aspectos antes señalados, han llevado a las universidades a replantearse su papel en la sociedad y a la revisión profunda de su visión y misión, en la búsqueda de respuestas a las demandas del colectivo bajo la amenaza de que otras instituciones u organizaciones ocupen su lugar. Sus desafíos son muchísimos: problemas matriculares por la alta demanda de cupos que deben ser atendidos sin sacrificar la calidad, la pertinencia de su oferta educativa, el financiamiento, la repitencia y deserción, el equilibrio entre las funciones de investigación, docencia y extensión, así como la internacionalización del conocimiento.

Todas las exigencias universitarias deben ser asumidas, no sólo desde el rediseño curricular que es uno de los indicadores de cambio, sino desde la perspectiva de los conceptos de los nuevos modelos de gestión en concordancia con las concepciones de capital humano, intelectual y social para hacer frente a tantos desafíos simultáneamente. Los nuevos modelos de gestión y de paradigmas organizativos conducen hacia estrategias de racionalización que han ido, y seguirán, impactando la política de la educación superior.

En este sentido, González (1997) señala que en las instituciones de educación superior:

Existe un movimiento orientado a la gerencia por el cambio, a fin de transformar la Universidad de un papel pasivo, donde priva la condición de inercia y aislamiento del resto del sector productivo nacional, a ser verdadera organización de punta con incidencia decisiva en la sociedad y alto grado de credibilidad. (p. 32)

No obstante, el logro de esta transformación implica fijar metas, adaptarse a cambios y ajustar su modelo organizativo de tal manera que sea posible vencer la inercia, o paradigma del acontecer diario. Por otra parte, la universidad es una organización donde intervienen muchos y diversos actores, lo cual hace que esta tarea no sea nada fácil.

A pesar de esto, e independientemente del nivel educativo, la transferencia del conocimiento incide, en gran medida, en la creación del potencial de la imaginación y creatividad del ser, por esta razón, es un reto el adoptar una actitud de aceptación ante los cambios requeridos en este paradigma emergente, donde los desarrollos tecnológicos están a disposición de todos a nivel público por el avance de la globalización, reformando sustancialmente el proceso de enseñanza y aprendizaje a un sistema de orientación y aprendizaje, en virtud a las necesidades del capital humano y su entorno.

Entre los retos de la transferencia de los conocimientos pueden encontrarse la incorporación de las herramientas que aporta las tecnologías de la información y comunicación (TICs), la alfabetización en tecnologías de la información y la comunicación constituye uno de los pilares fundamentales para el

desarrollo en el proceso de formación profesional. El conocimiento es cambiante, dinámico, el mismo se supera, por lo que Drucker (1999b:58) plantea que “el saber es hoy el único recurso significativo”. Los demás factores de la producción siguen existiendo pero se han convertido en secundarios por puesto que pueden obtenerse con facilidad siempre y cuando haya conocimientos.

En esta consideración Drucker (ob. cit.) afianza su idea al plantear el conocimiento estará orientado a la acción, el saber se convierte en un medio de obtención de resultados económicos y sociales, lo cual trae consigo la revolución de la gestión por los cambios subyacentes a toda la economía, cultura, política, etc., y asegura que:

...el saber está siendo aplicado ahora al mismo saber...Además el saber también se aplica de forma sistemática y decidida a definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz; en otras palabras, se aplica a la innovación sistemática. (p.58)

Esta revolución de la gestión acuñada por Drucker (ob. cit.) al igual que otras revoluciones, se han extendido por toda la tierra, por lo que bien dice:

A la Revolución Industrial le costó cien años, desde mitades del siglo XVIII hasta mitades del siglo XIX, llegar a extenderse y dominar el mundo entero; la revolución de la productividad tardó sesenta años, desde 1880 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, en extenderse y dominar el mundo entero. La revolución de la gestión ha empleado menos de cincuenta años, desde 1945 a 1990, en extenderse y dominar el mundo entero. (p. 58)

Esta revolución ha permitido realizar cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los que interactúan en el mismo, sobre todo si poseen experiencia en el uso de las nuevas tecnologías, por lo que puede generar una competencia a favor de la investigación activa que sirve para aumentar sus propios constructos, y es que Drucker (1999b:62) comenta que “... lo que ahora queremos decir con saber es información efectiva en la acción, información enfocada a resultados. Los resultados están fuera de la persona, en la sociedad y la economía, o en el fomento del saber mismo”.

Es por esto que, las políticas que se establezcan para impulsar el desarrollo económico de los países, deben estar orientadas entre otras, a estimular la investigación que generen las tecnologías que permitan que nuestra sociedad pueda resolver los problemas internos sin tener que buscar en el resto del mundo las tecnologías que en muchos casos hay que adecuarlas a la realidad de las naciones en vías de desarrollo, sin que esto persiga la creación de un estado autárquico. Esto realmente no es una utopía, sino una realidad que cada vez está más cerca de nosotros, por lo que debemos crear la masa crítica que impulse en los países subdesarrollados esta corriente por el conocimiento que les permita cada vez más el registro de nuevas patentes de nuevos productos, procesos y/o tecnologías. Por su parte es importante dar una panorámica de la realidad dual presente en América Latina, donde el problema es la relación entre lenta tecnologización, baja productividad, bajos salarios, oferta profesional tal como se plantea en el Informe del Año 2004 del Banco Interamericano de Desarrollo (Ob. Cit.), todos ellos derivados de diversos problemas estructurales:

Se ha considerado en particular la validez de las aseveraciones de que la tecnología es responsable del estancamiento de los salarios, el creciente desempleo y la creciente desigualdad salarial ocasionada por el creciente rendimiento de la educación que se observan en la región. Los datos examinados respaldan la primera aseveración en el sentido de que el estancamiento de los salarios parece ser el resultado de del

estancamiento de la productividad, que pudiera ser el resultado de un lento ritmo de cambio tecnológico. La segunda afirmación que el creciente desempleo es consecuencia del progreso tecnológico, es claramente rechazada por los datos: los países con elevados niveles de PTF (Productividad Total de los Factores) no muestran tasas de empleos menores, ni tampoco es cierto que los países que experimentan un crecimiento más rápido de la PTF muestren tasas de empleo menores o decrecientes. Se llega a la misma conclusión si se utiliza el número de computadoras personales per cápita (en vez de la PTF) como indicador de nivel tecnológico. ...*Por otra parte...*(conexión nuestra, en relación a la creciente desigualdad salarial ocasionada por el creciente rendimiento de la educación que se observan en la región)...mucho más importante que el creciente salario relativo de los trabajadores con estudios terciarios es el hecho de que los salarios de los trabajadores con menores niveles de escolaridad se han estancado. Mucho más atención debería prestarse a la conclusión de que esto se debe al lento ritmo del progreso tecnológico en la región. Lo que puede señalarse aquí es que los países deberían dedicar más energía a la formulación de sistemas de educación superior que respondan en forma más rápida y eficaz a la demanda de mano de obra del sector productivo. Así como las políticas educacionales en sí mismas no constituyen una solución para los problemas del mercado laboral que afectan a la región... también es cierto que sin universidades fuertes de las que se gradúen profesionales de alta calidad que satisfagan las necesidades del sector privado, es dudoso que la región logre mejorar su situación en términos de innovación y adopción de tecnología. Además, un sistema de educación superior que responda mejor a las necesidades podría impedir que los salarios relativos se desviaran demasiado en el mediano plazo... (p.p. 216-220)

Se puede observar la fuerte relación entre empleo, bajos salarios y lento crecimiento de la tecnología además de la fuerte oferta de mano de obra profesional, como elementos presentes en el discurso concerniente al status de la tecnología en este contexto y que el elemento predominante es la baja productividad, resultante del sistema de economía mismo de la región. Todo ello responde a esas características peculiares de América Latina, donde los parámetros de la economía tradicionalista parcialmente se cumplen, dada su realidad en los diferentes ámbitos, Pero esto no se puede ver como una barrera, más bien un reto para asumirlo por sus actores sociales sobre todo en la orientación y misión de las universidades latinoamericanas en ese sentido, especialmente sus escuelas de administración y gerencia.

Para concluir: unas reflexiones acerca de Venezuela, la tecnología y su capital humano.

Tal como hemos venido desarrollando en párrafos anteriores se visualiza la importancia de la formación del humano para las organizaciones, todo ello en búsqueda del mejor personal en aras de la competitividad, estableciéndose su pertinencia con el nivel educativo requerido y el contexto de la sociedad informacional. Con relación a esto Arrieta, J. (Ob. Cit.) sostenía:

... La variable educativa está teniendo una incidencia notable para la adquisición del empleo. El peso más importante lo tienen los empleados con educación media y profesional, el técnico superior y el universitario han aumentado su peso relativo y, por el contrario, los analfabetos, y sobre todo los sin nivel, lo han disminuido. Dada la importancia que las nuevas tecnologías dan al conocimiento, esto se empieza a reflejar en la estructura del empleo. (p. 521)

Tal como se puede observar el autor mencionado enfatiza en la relación de la formación de Capital Humano, actitud de la empresa y la tecnología, siendo lo interesante saber los medios y la forma como adecuar las estrategias para lograr una óptima inserción de su Capital Humano.

Preguntamos ¿Cómo lo han venido haciendo las empresas nuestras? Las empresas venezolanas están haciendo un gran esfuerzo al respecto, sobre todo al nivel del sector de la PyME que siempre ha sido presentado como un sector de lenta incorporación al proceso de tecnología, sin embargo se han realizado iniciativas tanto del

sector privado como del público para mejorar esta situación. El objeto de estas políticas es maximizar el aprovechamiento de la tecnología para todas y cada una de las funciones de las organizaciones. En ese sentido son notorias las actividades que vienen realizando algunas instituciones para facilitar el acceso de tecnología de punta y propiciar la globalización.

Entre otros, para ese momento Pizani (1998), al final de la década de los años noventa, planteaba que era un primer paso que organismos promotores de la actividad empresarial tomaran cartas en esta problemática, y es lo que paulatinamente iría conformando las bases para la infraestructura necesaria para el uso pleno de tecnología para sus funciones. Era la inevitable transición hacia la informacionalización del sistema productivo en Venezuela, dejando atrás aquellos esquemas en los cuales la educación y formación del humano, o su capacitación -en el nuevo discurso *formación*- es incremento de nómina y costo más elevado por concepto de personal, (Francés et al, 1994).

Para la misma época, también se evidenciaba el interés por parte de las grandes corporaciones internacionales de informática en apoyar esa incorporación incluso de las pequeñas y medianas empresas, tal como lo expresaba en 1998 Peter Andino, para ese entonces gerente general de la División de Empresas Pequeñas y Medianas de IBM para Latinoamérica:

La IBM está comprometida en ayudar al sector de la pequeña y mediana empresa, ya que ésta representa el motor que impulsa la expansión comercial de la región, . este compromiso se adquiere con la finalidad de satisfacer las necesidades que tiene el sector en materia de tecnología, a objeto de aumentar sus posibilidades en cuanto a los sistemas utilizados y lograr un incremento de la productividad y eficiencia . (p. D-12)

Como se pudo observar en la expresión anterior, ya desde hace varios años, hay un marcado interés en modernizar las cadenas de producción de las diferentes naciones para poder lograr una adecuada inserción en el contexto global, y para ello estas empresas del área informacional se prestan para servir de soporte al proceso de tecnologización.

A su vez, posteriormente Páez (2005), argumentaba lo siguiente:

Discrepamos del enfoque parcial de productividad que atribuye al trabajador o empleado la responsabilidad del comportamiento de la misma. La posición que sostenemos atribuye el peso fundamental a los encargados de la gestión de la empresa, sobre quienes recae la decisión de diseñar los sistemas, adquirir las tecnologías, gerenciar el capital humano y todos los asuntos referidos a la responsabilidad social de la empresa. Este punto de partida es el que, además, permite establecer acuerdos, compromisos y pactos con el objetivo de incrementar la productividad y, progresivamente, reducir inequidades en el acceso de todos a las oportunidades económicas.

La importancia estratégica que asignamos a este hecho es lo que nos conduce a iniciar la caracterización del empresario y la empresa venezolana a partir del comportamiento histórico del desempeño de la productividad. (p.4)

Se interpreta que no es el eslabón más débil (la fuerza de trabajo) el causante de la baja productividad, sino la organización en sí, su modo de gestión principalmente pero ésta última basada en la solidaridad, en el consenso y proporcionando los medios para lograrla. Y en esto a nuestro entender, entra la incorporación del capital humano en la tecnología, para optimizar su razón de ser en la empresa, organización o institución. Entonces esta reflexión implica la necesidad de las empresas de maximizar el uso de los Activos que posean

en este sentido, lo que conlleva, a la búsqueda del aprovechamiento de la tecnología que se posee, dentro de unas adecuadas condiciones en el medio ambiente del trabajo.

Considerando el análisis realizado a lo largo del presente capítulo, conlleva a una serie de reflexiones de las cuales se pueden presentar las siguientes de manera enunciativa:

En Venezuela a pesar de ser un país en vías de desarrollo, puede decirse que:

- Si bien todavía persiste el uso de medios tradicionales para la formación y desarrollo del humano para la organización, la tendencia es incluirse en la cresta de la ola del cambio.
- Existen empresas con infraestructuras adecuadas para el uso de los medios electrónicos en la formación del capital humano, cada día son más.
- Es una realidad que la sociedad informacional ya está entre nosotros.
- Las universidades venezolanas a pesar de las fallas que presentan, no se rezagan de esta inclusión “obligada” al proceso de informatización.
- La formación y desarrollo del capital humano cada día es más dependiente de las TICs.

Y así toda una serie de aspectos que a la larga generan distintas problematizaciones que tienden a pasar desapercibidas, no obstante forman parte de un gran problema con sus implicaciones sociales y económicas. Pero lo más importante es que se percibe como especie de dualidad, *estamos y no estamos* en lo concerniente a los cambios de paradigmas en lo concerniente al involucrarse con el nuevo contexto. Sobre todo muchos factores incontrolables al interior de las organizaciones juegan un papel importante al respecto, esto lo evidenciaremos cuando en secciones posteriores se analice lo concerniente a la formación del capital humano gerencial en Venezuela.

Referencias

Altenburg, Tilman; Messner Dirk (2002). **Introducción**. En: *América Latina Competitiva. Desafíos para la Economía, la Sociedad y el Estado*. **Compiladores:** Altenburg, Tilman; Messner Dirk 1era. Edición. Editorial Nueva Sociedad. Instituto Aleman De Desarrollo (IAD). Deutsche Gessellschaft Für Technische Zusammenarbeit (Gtz). Caracas, Venezuela

Álvarez, V. y Rodríguez, D. (1998). **Del mercado de la Información a la Sociedad del Conocimiento**. Revista Espacios. 3 (19), Visitado 2005, abril 24 [Revista en línea] URL <http://www.revistaespacios.com/a98v19n03/10981903.html>

Andrade, J. y Campo, M. (2006) **Tecnologías de Información: Indicadores de la Inclusión Digital**. Revista Venezolana de Gerencia N° 33. Pp. 49 – 73. Editada por el Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

Arellano, Rolando (2003). **Propuesta para un Pensamiento Latinoamericano**. XXXVIII Conferencia de CLADEA. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA. http://www.cladea.org/pensamiento_latinoamericano.htm. Lima, Perú,

Arrieta, José Ignacio (1997) **Trabajo y Relaciones Laborales en este final del siglo**. Revista SIC. Centro Gumilla N° 600. Diciembre. Año LX. Caracas.

Banco Interamericano de Desarrollo (2004). **Se Buscan buenos empleos. Los mercados laborales en América Latina**, Informe 2004 de Progreso Económico y Social. Washington, D.C.

Campillo, Marcia/ de la Garza, Enrique. (1998). **¿Hacia dónde va el Trabajo Humano?**. Revista Nueva Sociedad. N° 157. Septiembre-Octubre. Caracas.

Datanalisis (2007). **INGRESO: El 44% de los hogares tienen un ingreso de 550 mil bolívares mensuales**. Editor: Carlos Jiménez. Redacción: Daniela Kammoun. Colaboradores: Ricardo Portillo, Larian Hernández y RubénGuerrero. Boletín Mensual. Edición Especial Consumidor Venezolano / Febrero 2007. <http://www.datanalisis.com/>

Datanalisis (2005). **Ingreso salarial insuficiente**. Reportaje: Raquel Barreiro. Diario el Universal. P. 2/1. 30-04-2005. Caracas.

De Vries, R. y Lander, M. (2004). **La séptima estrella**. Editorial: Diario Avance, Venezuela.

Drucker, P. (1989) **Las Nuevas Realidades. En el Gobierno y la Política, en la Economía y los Negocios, en la Sociedad y en la Perspectivas Mundial** (J. Cárdenas, trad.) Bogotá: Editorial Norma S.A. (Trabajo original publicado en 1989).

Drucker, Peter (1999a). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, S.A., Bogotá

Drucker, P. (1999b). **La sociedad poscapitalista**. (M. Merino, Trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana. (Trabajo original publicado en 1993).

Edvinsson, L. (1999) **¿Quiénes y dónde controlarán el capital Intelectual de las naciones del mañana?** Visitado 2006, mayo 05 [Revista en línea] URL <http://www.madrimasd.org/revista/revista11/aula/aulas1.asp>

El Carabobeño (1998). **PYMES recibirá apoyo de IBM. Declaraciones de Peter Andino**. Página D-12. 10-10-1998. Valencia, Venezuela.

Frank R. y Bernanke B. (2003) **Principios de Economía**. (E. Rabasco y L. Toharia Trads.) Madrid: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) (2009) **Indicadores de la Fuerza de Trabajo. Base de Datos Social (BDS)**, Tomado de: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Hogares por Muestreo. Referidos por Centro de Información y Documentación (CIDEGS) de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), Ministerio de Planificación y Desarrollo, Base de Datos Social (BDS), http://gerenciasocial.org.ve/bases_datos/gerenciasocial/Index.htm. / ; 14-02-2009

Furtado C. (1976).**El desarrollo económico: Un mito**. (S. Mastrangelo, Trad.) México: Editorial Siglo veintiuno editores, S.A.

Furtado C. (2006). **El desarrollo mito o utopía**. En, G. Parra, S. Pinheiro, R. Guarnieri, R. Bielschowski, D. Maza Zavala, J. Consuegra (Comp.), Vigencia de un Pensador, (pp. 46-79). Caracas, Venezuela: Editorial BCV

González, N. (1997) **Hacia la universidad del siglo XXI**. Ediciones Universidad Central de Venezuela.

Granell de Aldaz, Elena. (1994). **Recursos humanos y competitividad en Venezuela.3er estudio**. Ediciones IESA. Caracas

Ibáñez, N., Castillo, R. (2008) **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. Publicación de la Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Instituto Nacional de Estadísticas –INE- (2006) **Educación**. Visitado 2006, Noviembre 1 [Documento www] URL <http://www.ine.gob.ve/condiciones/educacion.asp>

Lamo, E. (2004). **Manual de evaluación con enfoque de género: Para proyectos y programas de empleo**. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/m_emak.pdf

Martín Barbero, Jesús (1998). **Hegemonía Comunicacional y Descentramiento Cultural**. *Enfoques sobre Postmodernidad en América Latina*. Follari R. y Lanz R.(compiladores). Colección pensamiento transdisciplinario. Editorial Sentidos. Caracas.

Moreno, L. (2006, marzo). **Innovación tecnológica es clave para competitividad América Latina**. Ponencia presentada en el Primer Seminario en Asamblea Anual del BID explora estrategias para mejorar ventaja competitiva, Belo Horizonte, Brasil. Visitado 2006, mayo 01 [Documento www] URL. <http://www.iadb.org/news/article/detail.cfm?language=Spanish&artid=2944&artType=PR>

Morles, V. (1996). **El Grado de Doctor: Historia y Estado Actual. Los Doctores y el Doctorado**. 1, pp. 3-10, ediciones del Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada, Coordinación Central de Estudios de Postgrado, Universidad Central de Venezuela.

Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2007). **El Impacto de la Formación Gerencial del Humano en las Organizaciones en el Nuevo Contexto: ¿Reto Para la Administración en Venezuela?** En: Estudio contextualizado de la administración en Venezuela. (pp.95-139). Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford.University Press. México.

Oppenheimer, A. (2006, Abril 30). EL Rezago en Ciencia y Tecnología. **elNuevoHerald.com** Visitado 2006, mayo 01 [Documento www] URL http://www.miami.com/mlld/elnuevo/news/columnists/andres_oppenheimer/14462394.htm

Páez, Tomás (2005) **Gerencia de la Empresa Venezolana**. En: *Hacia la consolidación de la Red Nacional de Investigación y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas*. II Seminario Nacional de Investigación y Desarrollo de PyMES. 10 y 11 de Noviembre de 2005. Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela

Pizani, L. (1998). **Alianza de las PyMES en la Red, fortalecen su capacidad competitiva y exportadora**. Diario el Nacional. 08-08-1998. Pagina E/6. Caracas.

Samaja, J. (1999/2005) **Epistemología y Metodología: Elementos para una teoría de la Investigación Científica**. 3ª edición, 6ª reimpresión. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires Sociedad de Economía Mixta.

Sánchez, Yamilka. (1998). **14% de la población que vive en pobreza crítica es indigente.(Reportaje)**. Diario : El Nacional. Página E/1. 17-08-98. Caracas

Sandoval, E. (2006, junio) **Nueva oportunidad para AL**. Ponencia presentada a la Conferencia Mundial sobre la Ciencia de los Países en Desarrollo. UNESCO, Budapest, Hungría. Revisado el 21 de septiembre de 2006 en: <http://www.jornada.unam.mx/1999/06/14/cien-nueva.html>

Sayago, Corina (2005). **La percepción de bienestar es mayor entre los que menos tienen.** Reportaje en: Diario El Nacional. P. A-22. 29-05-2005. Caracas

Steyart, Jan., et al. (1997). **Sociedad de la Información, ¿Concepto o quimera?** j.steyaert@fontys.nl. (05-10-999).

Sutz, Judith (2002). **Los Sistemas de innovación en Latinoamérica. Ascenso o descenso en una economía mundial basada en la tecnología.** En: *América Latina Competitiva. Desafíos para la Economía, la Sociedad y el Estado.* **Compiladores:** Altenburg, Tilman; Messner Dirk 1era. Edición. Editorial Nueva Sociedad. Instituto Aleman De Desarrollo (Iad). Deutsche Gessellschaft Für Technische Zusammenarbeit (Gtz). Caracas, Venezuela

Tapscott D. y Caston A. (1995). **Cambio de Paradigmas empresariales.** (M. Bernal y L. Cano, Trads.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Tejero, Suhelis (2008). **73,1% de la masa laboral del país no llegó a las universidades. Los más instruidos registran las tasas más altas de desempleo.** Reportaje. Economía urbana Diario el Universal 25 / 02 / 2008. noticias.eluniversal.com/2008/02/25/eco_art_73,1-de-la-masa-lab_728602.shtml

Tejero, Suhelis (2006). **Más de 2 millones de personas viven con 1 dólar diario.** Reportaje. Diario el Universal 20 / 11 / 2006. <http://buscador.eluniversal.com/articulos/results.jsp?pager.offset=20>

Toffler, A. (1980) **La Tercera Ola.** (A. Martin, trad.) Barcelona: Editorial Plaza & Janes, S.A. (Trabajo original publicado en 1980).

Tunnermann, C. (1998). La educación superior en el umbral del siglo XXI. Ediciones UNESCO/CRESALC

UNESCO (1998). **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.** París. Disponible:<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/staff-s.html>

Capítulo V

La realidad de las escuelas de administración y gerencia en Venezuela y su compromiso en el respectivo contexto social

Autor: Miguel Mujica

En el campo de la administración y la gerencia, se han venido generando los diversos espacios que caracteriza a una disciplina, las escuelas académicas de formación universitarias y las redes entre las mismas. El requerimiento de un capital humano formado, en este campo y de acuerdo a los requerimientos contextuales, da lugar a toda una variedad de especializaciones y menciones acorde a las nuevas actividades productivas que han emergido, como consecuencia de los grandes cambios en el mundo. Las escuelas universitarias de administración y gerencia han asumido el reto, nunca es tarde para empezar.

Introducción

Este capítulo, partiendo de una reestructuración del capítulo IV (Mujica, Ibáñez y Castillo, 2007) de la edición anterior de este libro, se resume en dos secciones. En la primera, se plantea la realidad de las escuelas de administración y gerencia en Venezuela y su compromiso en el respectivo contexto social. Tomando en consideración lo que se ha venido planteando alrededor de la composición socio económica de Venezuela donde se genera paradójicamente una brecha de un 97% de la población con bajos sueldos o ingresos y un 3% con mejores opciones. Esto crea una serie de circunstancias que se busca explicar para entender esta problemática venezolana y como ha sido la actuación de las escuelas de administración y gerencia ante estos escenarios. En la segunda sección, se establece una descripción puntual acerca de las escuelas de administración y gerencia, la magnitud de la oferta educativa oficial para los estudios de pregrado, postgrado y doctorado, con sus matices de hiperdiversidad, entremezclado con ribetes de la discusión orientada al llamado ejercicio profesional y su universo académico en dicho campo a través de las redes internacionales existentes. Finalmente se reflexiona sobre el rol de las universidades tomando en consideración el proceso de enseñanza-aprendizaje y su cercana o distante vinculación con la mencionada realidad contextual, en un país paradójicamente rico en recursos naturales y capital humano, y una creciente pobreza en su población. Esta investigación de campo y documental, se realizó bajo una perspectiva holística donde lo cualitativo se complementa con lo cuantitativo, por el uso alternativo que de ambos realizó el investigadores y con un sentido etnográfico y de observación participante.

5.1. El aporte de las escuelas universitarias de administración y gerencia en Venezuela

En relación a la formación del capital humano específicamente en el campo de la administración y la gerencia en nuestro contexto es pertinente acotar (tal como ya lo hemos señalado en otras investigaciones de los autores Mujica y Jiménez (2006) que en las universidades latinoamericanas, en los últimos años se está haciendo énfasis en la necesidad de ser más pertinente con sus realidades y problemas sociales, teniendo como trasfondo su principal problema que es la pobreza presente en la región y que su capital humano: docentes e investigadores concienticen tal realidad. Por su parte sin entrar al fondo de lo anterior, en la llamada Declaración de Bolonia, se reconoce la necesidad de terminar de consolidar el proyecto de la Unión Europea sobre el desarrollo y fortalecimiento de los factores intelectuales, culturales, sociales y científicos y tecnológicos, presentes en la nueva realidad. Igualmente considera al conocimiento como factor clave para el crecimiento social y humano al igual para consolidar y enriquecer el proyecto de Unión Europea dándole las herramientas y competencias necesarias para asumir el papel del ser humano en el nuevo contexto, dentro de un sentido de creencias y valores pluriculturalmente compartido. Al hacer la comparación con nuestro contexto, evidentemente resaltamos entonces una gran diferencia de realidades ya que en el contexto latinoamericano y específicamente en Venezuela, en nuestra discursividad hablamos y giramos alrededor de la necesidad de concientizar a los integrantes de la comunidad universitaria en relación a hacer pertinente esos requerimientos acerca de sus problemas sociales y el reclamo en relación a su responsabilidad social con las comunidades especialmente las menos favorecidas, que está constituida por un alto porcentaje de la población del país.

Venezuela es un país que paradójicamente siendo un productor petrolero, agrupa un alto porcentaje de pobreza crítica, alta tasa de desempleo, entre otros aspectos, situación a la cual las instituciones universitarias, especialmente las públicas han estado al margen de su responsabilidad social Institucional al respecto dentro de su ámbito de conocimiento. En el área que nos concierne, las escuelas universitarias en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales en Venezuela, este movimiento hacia el cambio en lo referente a la pertinencia social de sus procesos: docencia, investigación y extensión, ha sido muy débil o inexistente, dejando a un lado un amplio sector que requiere del apoyo de estos centros educativos, sobre todo para la inserción o reinserción de un alto porcentaje de la fuerza de trabajo en el sistema económico y productivo del país a través de las distintas estructuras organizativas que pudieran crear desde las competencias que posean, tales como PyMEs, microempresas, cooperativas, entre otras.

Esto es evidente en los planes de estudios donde en la formación de los futuros profesionales y postgraduados en este campo, sus contenidos temáticos programáticos no toman en cuenta estos aspectos, e igualmente se observa en las agendas de investigación. Al respecto es interesante hacer un estudio comparativo y en consecuencia un lograr un aprendizaje de cómo se ha hecho o viene haciendo en los países desarrollados para afrontar problemas que les concierna a sus realidad contextual.

Una de las evidencias más palpables de esta situación es el desproporcionado crecimiento del sector informal de la economía que a su vez se convierte en el mayor empleado después del Estado, echando por tierra los estereotipos alrededor de ese concepto. Tal lo señala el Informe del Año 2004 del BID (Ob. Cit), al respecto:

...La evidencia contradice la idea general de que los trabajadores se encuentran en el sector informal en contra de su voluntad y que preferirían pasar al sector formal si tuvieran la oportunidad. En estudios recientes de Brasil y México se comprobó que la gran mayoría de los trabajadores por cuenta propia prefieren trabajar de esta manera en vez de tener un empleo en el sector formal, porque ganan salarios más altos y gozan de más independencia. Y aunque muchos empleos en las firmas más pequeñas están comprendidos en la categoría de poca productividad y pocas posibilidades de ascenso, también hay pequeñas empresas nuevas y prósperas...Esta observación pone en tela de juicio la tesis de que los mercados laborales de América Latina presentan una segmentación anormal. En realidad, hay una movilidad considerable en el mercado laboral entre los sectores considerados tradicionalmente como formal e informalTambién pone de relieve la situación de los trabajadores que, a pesar de estar empleados en sectores considerados formales, perciben salarios muy bajos o no están amparados por leyes laborales (p. 5-6)

Por estas razones y en función de las observaciones que venimos realizando en esta investigación, se considera que todas estas evidencias forman parte de una realidad donde hay una gran parte de la población que se encuentra en un estado generalizado de pobreza estructural y que ve al sector informal como una opción natural o una alternativa no solo ante el desempleo, sino también ante las malas condiciones laborales y de vida características en el contexto latinoamericano. Al respecto Venezuela no escapa, tal como hemos venido dilucidando en el contenido precedente.

Esta evidencia de bajos sueldos en el sector formal, involucra la búsqueda de una alternativa y ésta está precisamente en el sector informal, tal como se puede observar en la cita precedente, A esto le agregamos independencia, mejores ingresos, mejora en la calidad de vida de la familia, entre otros aspectos, lo cual conlleva a establecerse en el sector informal y a la creación de microempresas. Por ejemplo, en las localidades ubicadas en las costas y regiones insulares venezolanas, gran parte de los pobladores, tienen su empleo en la actividad turística, pero organizados en microempresas, que entran en los conceptos precedentes, pero es su inmediata opción en tiempo y espacio. Algunos comparten su empleo en empresas establecidas formalmente, con horas dedicadas a las microempresas familiares, de las cuales se generan la mayor parte de los ingresos del grupo familiar. Aquí es donde reside la importancia del papel de los otros actores sociales para integrar a estas unidades de producción de servicio, dentro del tejido de empresas que prestan el servicio turístico. Consideramos que una de las vías clave es la educación y la capacitación y que tal como hemos mencionado con anterioridad, hay la intención del estado para hacerlo. Pero es necesario a través del consenso, que las universidades se incorporen al respecto, especialmente las escuelas de gerencia de pregrado y postgrado, sobre todo para apoyar en la conformación de microempresas que emerjan de la comunidad y de esta manera, el desarrollo sustentable pregonado se hace extensible a la comunidad correspondiente, bajo una perspectiva de la responsabilidad social.

En este contexto, es interesante plantearse, como se viene realizando la formación del capital humano para el área de la administración y la gerencia. Las escuelas de administración o gerencia han hecho más énfasis en el aprender la aplicación de las teorías venidas de otros contextos y los docentes se dedican a enseñar la aplicación de las mismas o a evaluar a las mismas, es decir se privilegia la ingeniería administrativa pero

descontextualizada. Ahora bien, gran cantidad de la bibliografía que ha venido definiendo el discurso gerencial venezolano, considera la necesidad de establecer estudios teóricos que conlleven a la deconstrucción de las teorías administrativas que han emergido en los últimos treinta años a nivel mundial y que se construya una teoría administrativa contextualizada dentro de lo local y lo global. Es una de las formas de lograr esa aplicabilidad gerencial tan esperada en estos países; es decir, se impone la necesidad de teorizar, de hacer aportes teóricos, de innovar, de generar conocimiento, partiendo de los fenómenos organizacionales y gerenciales de la propia realidad.

Las instituciones universitarias venezolanas específicamente sus universidades nacionales, han nacido con una fuerte orientación hacia la docencia tradicional, esto si bien respondía a un momento histórico determinado, se ha mantenido, dando lugar a una anacronía, traducida en una tendencia sistematizada de repetición de conocimientos, provenientes básicamente de textos e inclusive de otras latitudes que si bien hacen un valioso aporte enriqueciendo el conocimiento reflexivo, por lo general no se hace la adaptación pertinente al contexto donde están ocurriendo los fenómenos vinculados. Igualmente, acontecen innumerables situaciones concernientes a las organizaciones y a su modo de gestión y a la aplicación inadecuada de prácticas gerenciales que llevan a erróneas implantaciones, por la ausencia de investigaciones previas al respecto, así como a implantaciones descontextualizadas.

Pero se va mucho más allá, cuando decimos que más que haya poca investigación es que existen pocos investigadores en esta área de conocimiento. Del mismo modo que no se ha hecho el esfuerzo organizado para el desarrollo o formación del capital humano dedicado a esta actividad por parte de las Instituciones a las cuales están adscritos, esta tendencia se ha generalizado agudamente, con la gravedad de sus efectos, también en las instituciones privadas.

Se ha hecho común el decir que todo docente es un investigador, ante lo cual nos preguntamos *¿Se forma realmente al docente para la investigación?*, respondemos: pretender dar como un hecho esta cualidad es una falacia. Muchos de los investigadores reciben su formación como tales cuando realizan estudios doctorales, por cuanto las especializaciones y maestrías también han sido afectadas por la distorsión en la cultura investigativa presente en la educación superior venezolana, reflejada en la debilidad de sus líneas de investigación.

La insistencia del divorcio entre organizaciones/universidad, proviene precisamente en que los sujetos-objetos de investigación, se ubican principalmente en las organizaciones y la tenue cultura investigativa conlleva a concebir a la investigación como un hecho ajeno a ambas colectividades, dando como resultado bajos niveles de calidad y productividad investigativa, lo cual se agrava por lo sostenido en relación al bajo número de investigadores.

Los pocos incentivos hacia la investigación, adicionalmente a la confusa y compleja información por parte de las mismas instituciones oficiales que los promueven, conlleva a una producción relativamente baja de conocimiento en el área de las ciencias administrativas y de las organizaciones, así como las inherentes y conexas en este campo del saber. Esto genera problemas de productividad y competitividad a nivel global en

el país, con todas las secuelas para la economía nacional, traducido entre otros aspectos en menor PIB y sus virtuales efectos.

Ante esta situación hemos venido planteando (y ejecutándolo) la necesidad de formar como investigadores, en su área de conocimiento, a jóvenes egresados de nuestro espacio académico (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo), con perfil y potencial investigativo real. Esto estamos seguros conllevará a reforzar las actividades investigativas universitarias que se traducirían en resultados relevantes, pertinentes y de utilidad tanto teórica como práctica, propiciando el cumplimiento armonioso y equilibrado de las actividades esenciales de toda universidad: investigación, docencia y extensión, dentro de un basamento teórico-práctico proveniente de los docentes-investigadores principalmente, debidamente contextualizados.

La emergencia de nuevos paradigmas y con estas nuevas maneras de producir conocimiento exige la necesidad de la inducción y formación de los jóvenes investigadores y expertos en estas áreas del saber, para promover actividades sistematizadas así como creativas que produzcan nuevas luces que orienten de manera adecuada el camino marcado por la *complejidad, la incertidumbre, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad*, propias de un mundo *informacionalizado y virtualizado*, traducido en permanente interconexión digital y expresado en globalización, todo ello característico de estos nuevos tiempos.

5.2. Las escuelas de administración y gerencia en Venezuela, ante estos cambios

Tal como se ha mencionado en capítulo precedente, se fueron consolidando las diversas escuelas de administración y gerencia desde las llamadas academias de comercio, pasando por la conformación de las escuelas universitarias de esa área, con el nombre de escuelas de administración, generalmente asociadas con el área de la contaduría pública y comúnmente adscritas a las llamadas Facultades de Ciencias Económicas y Sociales (Ortega, 1997). En Venezuela, el llamado Libro de Oportunidades de Estudios del Consejo Nacional de Universidades (2009), en el Área de Ciencias Sociales, presenta las siguientes Sub-áreas: Administración y Gerencia, Derecho y Penitenciaría, Aduanas, Sociedad y Comunicación, Publicidad y Mercadeo, Turismo, las cuales clasifica a su vez en relación al tiempo de duración en carreras largas y cortas, lo cual implica las primeras en un tiempo promedio estipulado de 5 años para egresar con el Título equivalente de Licenciado o su equivalente, las segundas de 3 años de duración, con la obtención del Título de Técnico Superior Universitario. Por otra parte, de acuerdo a la Sub-área referida a Administración y Gerencia, ésta incluye a 15 carreras largas en el ramo, que constituyen el 30% de las Ofertas Educativas de Carreras Profesionales en las Ciencias Sociales -de acuerdo a esta clasificación- de manera oficial en Venezuela, seguida de Derecho y Penitenciaría (18%), Sociedad y Comunicación (18%), Publicidad y Mercadeo (10%), Estadística y Seguro (8%) y Turismo (8%). De esta manera, la sub-área de Administración y Gerencia constituye la más ofertada del área de las Ciencias Sociales de una oferta de 50 carreras largas. Por su parte estas Carreras toman diversos nombres, por lo que conceptualizamos a las mismas como: *Administración propiamente dicha (P.D.):* Administración, Administración Comercial, Administración de Empresas, Administración Industrial, Ciencias Administrativas, Ciencias Administrativas y Gerenciales, Procesos Gerenciales;

Administración en un área específica (A.E.): Administración Mención Banca y Finanzas, Administración Mención Gerencia Industrial Administración Mención Comercio Internacional, Administración Mención Transporte, Administración de Empresas: Riesgos y Seguros, Administración de Empresas de Diseño, Administración Mención Mercadeo, Administración de Empresas Turísticas, Gestión de la Hospitalidad y Administración Pública; y en *Área Afín a la Administración (A):* Hotelería, Turismo, Gerencia de Recursos Humanos, Ciencias Fiscales Menciones: Rentas, Aduanas y Comercio Exterior, Finanzas Públicas, Contaduría Pública, Economía, Economía Empresarial.

Estas denominaciones de los profesionales universitarios de este campo son las más comunes, sin embargo existen otras más, por lo que lo anterior se considera de carácter enunciativo más no taxativo y excluyentes de otras existentes.

Ya en su momento se había hecho evidente para diversos investigadores y estudiosos del tema esta diversidad de concepciones del egresado (Ortega, 2006; 1997), sin embargo en la Ley de Ejercicio de estos Profesionales se señalaba esta situación y en este sentido acotamos lo estipulado en la Ley del Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración (1982):

Artículo 4º.- A los efectos de esta Ley son Licenciados en Administración quienes hayan obtenido en universidades del país título universitario en la especialidad de Administración, por estudios realizados en las respectivas Escuelas de Administración y Contaduría o les sea revalidado por alguna de ellas el que hubiesen obtenido en universidades del exterior y que, además, hayan cumplido el requisito exigido por el artículo 26 de esta Ley.

Igualmente lo son las personas a quienes se contrae el artículo 48, luego de haber cumplido con los requerimientos establecidos en la presente Ley.

Los títulos de “Licenciado en Administración Comercial”, “Licenciado en Ciencias Administrativas”, “Administrador Contador”, “Licenciado en Administración de Empresas”, “Licenciado en Ciencias Gerenciales” y los demás títulos que en la mención de Administración y que por estudios realizados en el país, en las Escuelas de Administración y Contaduría, hayan sido otorgados por las universidades venezolanas a los efectos legales, se equiparan a los de Licenciados en Administración. (S/N)

De esta manera, formalmente se admite la existencia de las diversas modalidades en la formación del profesional de esta área, e interpretamos su carácter enunciativo, por cuanto desde la promulgación de la mencionada ley, hasta la fecha, muchos aspectos en el campo de ejercicio laboral de esta profesión han cambiado, sobre todo por la cada vez más especializada división en la realización de las actividades gerenciales y en el campo empresarial en relación a la producción de bienes y servicios en el nuevo contexto informacional, sobre todo en el ámbito de turismo, tecnología, y una serie de campos donde la administración y gerencia se han convertido en un factor clave, por ejemplo la administración de servicios de la salud, aduanas, tributos, entre otros.

No obstante, no han faltado profesionales (incluso algunos directivos gremiales) de este campo que tiendan a desconocer estas ramas especializadas de la administración como tales, obviando los mencionados cambios de paradigmas y contextuales en las últimas décadas. La ley en la que se fundamenta el gremio que los agrupa, hace más énfasis en lo prescrito por la misma que en el desarrollo de las competencias necesarias de sus agremiados para asumir el importante rol que les concierne, dándose entonces el caso que estos últimos rebasan, por esfuerzo propio o de las organizaciones a la cual están adscritos, las expectativas esperadas

gremiales. Es oportuno señalar que dicha ley no cubre el ejercicio ni la protección profesional de los técnicos superiores universitarios en administración y afines, que constituyen un porcentaje significativo de esta disciplina, ni de los egresados a nivel de postgrado y Doctorado en esta disciplina.

Es oportuno acotar que pese a esta normativa gremial nacional vigente (Mujica, 2008), para los efectos del campo académico o del laboral, al solicitar o hacer los requerimientos para suplir cargos vacantes en el campo administrativo y gerencial se ha hecho práctica común hablar de carreras afines, incluso hay actividades específicas que se permiten indiferentemente admitiendo este carácter de afín, tal como se observa en la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración:

Artículo 8º. Los servicios profesionales de Licenciado en Administración serán requeridos en todos aquellos casos en que leyes especiales lo exijan y en los que se indican a continuación:

...N) Para actuar como comisario de todas las personas jurídicas, estén o no obligadas a la presentación de declaración de rentas ante la administración general de impuesto sobre la renta, *sin perjuicio de que este cargo pueda ser ejercido por los profesionales de la economía y de la contaduría Pública...*

En la mayoría de nuestros concursos de oposición para optar a ingresar como profesor ordinario de nuestras Facultades o Escuelas Universitarias, en los avisos públicos de convocatoria, es común se redacten con este estilo: *Se requiere Licenciado en Administración, Contador Público, Economista o Profesional Afín (Licenciado en Relaciones Industriales, Ingeniero Industrial, entre otros similares), con postgrado y experiencia docente y profesional en el área.* Igual ocurre con ciertos requerimientos de organizaciones, tanto públicas como privadas, e incluido en otras normativas referidas para algunos cargos públicos.

Para tener una idea de cómo se ha manejado este polémico asunto del ejercicio profesional en este campo en otros países, se toma como referencia al Estatuto profesional del Economista en España (2008) y citado por Mujica (Ob. Cit.), como ejemplo del manejo actual de la coexistencia de las diversas áreas involucradas por diversas disciplinas afines y complementarias entre sí en el campo de la administración y la gerencia, en primer lugar definiendo acerca de ¿Quién puede ser economista? (En España, estas carreras las regula dicho estatuto).

Según el Estatuto se pueden colegiar:

Los **Espanoles y otros ciudadanos de un país de la Unión Europea** que cumplan alguna de las siguientes condiciones:

- Que estén en posesión de alguno de los siguientes títulos de Doctor o Licenciado en:
 - ❖ Ciencias Políticas y Económicas (Sección de Economía)

- ❖ Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales (Sección de Económicas y Comerciales)
- ❖ Ciencias Económicas y Empresariales
- ❖ Administración y Dirección de Empresas
- ❖ Ciencias Actuariales y Financieras
- ❖ Economía
- ❖ Investigación y Técnicas de Mercado
- ❖
- Que estén en posesión del título de Intendente o Actuario Mercantil.
- Que hayan obtenido la convalidación de un título extranjero por alguno de los indicados en el punto 1 anterior.
- Que hayan obtenido del Ministerio de Economía y Hacienda el reconocimiento de un título de un país de la Unión Europea, para el ejercicio de la profesión de economista.
- Los **extranjeros**, no ciudadanos de la Unión Europea, que cumplan las dos siguientes condiciones:

❖ Haber obtenido la convalidación de un título extranjero por alguno de los indicados en el punto 1 anterior, y

❖ Tener derecho de reciprocidad para el ejercicio de la profesión.

❖ Esta última condición se adquiere por una de las siguientes vías:

❖ Por la existencia de un tratado entre su país de origen y España, o Por la aportación, por parte del interesado, de un certificado expedido por la asociación profesional del país correspondiente, admitiendo que un titulado español podría ejercer en su país.

❖ ([http://www.economistas.org/economistas.](http://www.economistas.org/economistas))

Ese mismo estatuto incorpora las funciones propias del economista, incluidas en la *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de la oficina de trabajo de Ginebra (OIT)*. Los mismos están facultados realizar las siguientes actividades profesionales:

- Administración, Organización y Dirección de Empresas
- Auditoría de Cuentas
- Asesoría financiera
- Asesoría contable

- Asesoría fiscal
- Consultoría
- Investigación y Planificación comercial, técnicas de marketing, comercio exterior.
- Sistemas actuariales y de riesgos
- Selección e integración de personal, métodos de trabajo y racionalización administrativa
- Proceso de datos y tratamiento de la información empresarial
- Arbitraje y actuaciones judiciales
- Estudios estadísticos y documentación económica, contable y financiera.
- Docencia
- Las demás funciones que la legislación les ha conferido o les confiera

(<http://www.economistas.org/economistas>.)

En virtud también para argumentar nuestra concepción de la interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y la multidisciplinariedad, que se lleva a cabo en el campo de la Administración y la Gerencia y que con la diversidad profesional de nuestros docentes, pero formados y desarrollados en la misma, textualmente transcribimos lo que al respecto plantea la OIT (2009) y citado por Mujica (Ob. Cit.):

SUBGRUPO 241: ESPECIALISTAS EN ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AFINES

Los especialistas en organización y administración de empresas y afines perfeccionan y aplican métodos de organización y administración de empresas y asesoran al respecto.

Las tareas desempeñadas por lo común incluyen las siguientes: estudiar, planificar, organizar, asesorar y prestar servicios relativos a la contabilidad, las políticas de personal y la orientación profesional o vocacional, así como otros servicios que requieren las empresas, como los de comercialización, publicidad, relaciones públicas y marcas y patentes, o dedicarse a las operaciones y labores previas al establecimiento de una empresa o a la difusión o aplicación de principios y métodos de economía doméstica. Esas tareas pueden incluir la supervisión de otros trabajadores.

Las ocupaciones de este subgrupo se clasifican en los siguientes grupos primarios:

2411 Contadores

2412 Especialistas en políticas y servicios de personal y afines

2419 Especialistas en organización y administración de empresas y afines, no clasificados bajo otros epígrafes

De esta manera se concreta a nivel de los Convenimientos Internacionales, tal como hemos dicho con anterioridad, esa integración transdisciplinaria.

En ese sentido siendo Venezuela miembro de la OIT, debería ser consecuente con los mismos. En el campo de la administración y la gerencia, ese sentido transdisciplinario se ha hecho presente, trascendiendo la (mono) disciplinaria, incluso desde sus orígenes.

En el caso del plantel docente en las universidades venezolanas la tendencia en las Escuelas de Administración y Gerencia, es la siguiente: si bien no todos los docentes son Licenciados en Administración de origen, se puede notar lo siguiente, tomando como unidad de observación la nuestra:

- La mayoría tiene formación en el campo de la administración y la gerencia, sea a nivel de pregrado, postgrado o doctorado, tal como hemos comprobado en la realidad.
- Un alto porcentaje está de una u otra manera en el campo del ejercicio profesional de la administración y la gerencia, sea por lo señalado por la OIT, o por el reglamento respectivo de la institución. En el caso nuestro por el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en cuanto a los requisitos o los requerimientos de las Facultad a la cual está adscrito en función del cargo.
- Casi la totalidad de los Docentes, están vinculados directamente o indirectamente con el campo de la administración y la gerencia, o en áreas afines.
- Son docentes con curriculum vitae desarrollados tanto en el campo del ejercicio profesional como académico de muchos años, adscritos a los Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, o su equivalente en otras Facultades de la Universidad de Carabobo, en sus diversas maestrías del área de gerencia, o a sus Escuelas de Pregrado: Administración Comercial y Contaduría Pública, Economía y Relaciones Industriales, consideradas como afines para nuestros efectos.
- Hay un número significativo de los docentes que son investigadores acreditados ante el Programa de Promoción al Investigador del Ministerio de Ciencia y Tecnología y FONACIT (anterior CONICIT), PPI, (Sistema Nacional de Investigadores oficialmente

acreditados como tales en Venezuela) siendo sus productos intelectuales desarrollados en el ámbito de las diferentes líneas de investigación, que se desarrollan relacionan en la Facultad, todas en el campo de la administración y gerencia.

- En la mayoría de los postgrados de administración y gerencia en nuestro país, gran parte de la población tanto de profesores como participantes provienen de disciplinas distintas de la administración, esto también se evidencia en universidades prestigiosas nacionales e internacionales, esto es notorio en las asambleas anuales del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración –CLADEA-. Tal como acotamos anteriormente, hay una vinculación previa.
- Esta transdisciplina, característica en gran parte de las escuelas de administración y gerencia, de pregrado y postgrado, viene de sus mismos orígenes y desarrollo: Taylor, Fayol, Weber, Deming, Simon, Drucker, Porter, Hammer, Champy, Juran, entre otros, no eran administradores de origen, luego con sus contribuciones, han hecho las escuelas de pensamiento de la administración.

Pese a esta gama de confusiones e interpretaciones en relación a la disciplina de la administración y gerencia, la misma constituye una de las principales ofertas educativas de mayor demanda en Venezuela, en todas sus modalidades y áreas específicas, trascendiendo tanto su normativa de ejercicio profesional, como las concepciones paradigmáticas de la dirigencia gremial. En este sentido es importante analizar estas profesiones tal como las oferta el Consejo Nacional de Universidades de Venezuela en su Libro de Oportunidades de Estudios (revisado 27-02-2009), que lo interpretamos como un implícito reconocimiento formal a estos cambios paradigmáticos y requerimientos del nuevo y cambiante contexto (Ver en Anexos: Cuadros 4, 5, 6, 7, 8 y 9: 2009, donde se especifican los perfiles profesionales y competencias de las mismas. Igualmente adicionalmente se presenta la descripción de las actividades propias de los especialistas de esta área de acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de la OIT, 2009)

Estos aspectos relativos a los estudios del campo de la administración y la gerencia, no es diferente a nivel de los postgrados en Venezuela donde también se nota una gran variedad en la oferta de los mismos, existiendo incluso un ranking al respecto tomando en consideración algunos factores como la opinión de los empleadores, de las empresas consultoras del área de capital humano, entre otras (Revista Gerente, Octubre, 2005).

LOS POSTGRADOS MÁS IMPORTANTES

Para escoger esta lista de postgrados, todos autorizados por el Consejo Nacional de Universidades, se tomaron en cuenta las áreas temáticas consideradas como estratégicas por los Gerentes de RRHH entrevistados para esta edición.

PROGRAMA	INSTITUCIÓN
Especialización en Gerencia	Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG) Universidad Yacambú (UY)
Especialización en Gerencia de Proyecto	Universidad Simón Bolívar (USB) Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Especialización en Desarrollo Organizacional	USB
Especialización en Recursos Humanos	Universidad Metropolitana (UNIMET)
Especialización en Finanzas Internacionales	UNIMET
Especialización en Gerencia de Finanzas	USB
Especialización en Gerencia de Empresas	USB Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)
Especialización en Gerencia de la Tecnología y de la Información	USB
Especialización en Gerencia Pública	UCAB IESA UNIMET
Especialización en Gerencia de Ventas	Universidad Santa María (USM)
Especialización en Gerencia y Tecnología de Comunicaciones	UNIMET
Especialización en Gerencia y Liderazgo de ventas	Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)
Especialización en Mercadeo	Universidad Central de Venezuela (UCV) Universidad de Carabobo (UC) Universidad José María Vargas (UJMV) IESA Universidad Valle del Momboy (UVM) USB
Especialización en Publicidad y Mercadeo	USM
Especialización en Ciencias Administrativas	UCV
Especialización en Administración de Empresas. Opciones: Finanzas y Mercadeo	UCAB
Especialización en Negocios Internacionales	UNIMET
Especialización y Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales	UCAB
Maestría en Gerencia de Proyectos	UCAB
Maestría en Gerencia	UNEG Universidad del Zulia (LUZ) Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)
Maestría en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios	UY
Maestría en Administración de Empresas	Universidad de Carabobo (UC) USB UCAB UNIMET IESA
Maestría en Gerencia Tributaria de la Empresa	UNIMET
Maestría en Mercadeo	Universidad José María Vargas (UJMV) Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE)
Maestría en Finanzas	IESA
Maestría en Recursos Humanos	UNIMET

Gráfico No. 11. Estudios de Postgrados en Venezuela. Fuente: Gerente (2005). **Los Mejores Postgrados. Gerente presenta las mejores opciones educativas de Ejecutivos.** Octubre, 2005. Caracas.

De este modo, no sólo en los estudios de pregrado del campo de la administración y la gerencia, se ha tendido al crecimiento y a la diversificación sino también a nivel de postgrado. Este ranking del año 2005, presenta los considerados como los mejores postgrados de Venezuela, para los efectos de los ejecutivos que requieran realizar este tipo de estudios, involucrando a profesionales de diversas áreas que deseen desarrollarse en el Campo de la Administración, por el carácter transdisciplinario de la misma.

Es igualmente oportuno mencionar los estudios Doctorales en esta área que se inician formalmente, según los criterios del CNU, en el año 1999 en Venezuela con la apertura de los mismos, por parte de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), con un Doctorado en Ciencias Administrativas, continuando con la Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE), Doctorado en Ciencias Gerenciales y Doctorado en Ciencias, mención Gerencia, seguidamente la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), Doctorado en Ciencias Gerenciales y la Universidad de Yacambú, Doctorado en Gerencia, además de la Universidad de Carabobo que en alianza estratégica con la UNESR, abrió un espacio doctoral para formar un grupo de su personal ordinario de docencia e investigación, provenientes en su totalidad del plantel profesoral de las diversas áreas de gerencia de su área de postgrado y con problemas contextualizados, que finalmente han fortalecido sus líneas de investigación dando lugar a un programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales en la Universidad de Carabobo, reforzado por la experiencia académica de los estudios de administración y gerencia tanto a nivel de pregrado, como de postgrado del equipo promotor, de su propia universidad con la cooperación de investigadores de otras universidades nacionales e internacionales, tal como debe ser, dado que esta gran demanda en estudios gerenciales, también ha dado pie para la oferta engañosa, es decir el ofrecimiento de estos estudios por personas con poca o ninguna experiencia en este campo, ni profesional ni experiencial, tergiversando a conveniencia el concepto de transdisciplina. En estos últimos años han venido emergiendo otros importantes programas doctorales alrededor de esta área de conocimiento tal como se puede observar en el gráfico No. 4 que sigue a continuación.

También es importante resaltar la existencia de otros valiosos Programas Doctorales, que se consideran afines al campo de la administración y gerencia en razón de las líneas de investigación e investigaciones desarrolladas en su ámbito, tales como: Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades (Universidad Simón Bolívar, USB); Doctorado en Economía (Universidad Central de Venezuela, UCV); Doctorado en Ciencias Contables (Universidad de los Andes, ULA); Doctorado en Ciencias Económicas (Universidad del Zulia, ULA); Doctorado en Ciencias Sociales (Universidad Central de Venezuela, UCV); Doctorado en Ciencias Sociales, con tres menciones: Estudios del Trabajo, Estudios Culturales y Salud y Sociedad, (Universidad de Carabobo); Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo (Universidad Central de Venezuela, UCV); Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional (Universidad del Zulia, ULA) y Doctorado en Estudios del Desarrollo (Universidad Central de Venezuela, UCV).

**PROGRAMAS DE POSTGRADO AUTORIZADOS
BÚSQUEDA POR ÁREA DE CONOCIMIENTO
Ciencias Económicas y Sociales. – Doctorado
Resultado de Programas Autorizados**

Programa:	Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales
Institución:	Universidad de Carabobo
Dirección:	Oficina 112 piso 1, Edificio Anexo al Edificio Av. Salvador Allende, Bárbula Campus Universitario de Bárbula, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.
Modalidad:	Semi-Presencial o Mixto
Grado:	Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales
Gaceta Oficial:	39.065 del 24/11/2008
Programa:	Doctorado en Ciencias Gerenciales
Institución:	Universidad Rafael Beloso Chacín
Dirección:	Circunvalación 2., con Av. Goajira, frente a la Plaza de Toros. Maracaibo. Edo. Zulia
Modalidad:	Presencial
Grado:	Doctor en Ciencias Gerenciales
Gaceta Oficial:	38.344 del 27/12/2005
Programa:	Doctorado en Ciencias Gerenciales
Institución:	Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada
Dirección:	Av. La Estancia con Calle Holanda. Chuao. Caracas.
Modalidad:	Presencial
Grado:	Doctor en Ciencias Gerenciales
Gaceta Oficial:	38.234 del 22/07/2005
Programa:	Doctorado en Ciencias Sociales
Mención:	Gerencia
Institución:	Universidad del Zulia
Dirección:	Av. Guajira.Sector Ziruma.Ciudad Universitaria.Núcleo Humanístico.Maracaibo. Edo. Zulia
Modalidad:	Semi-Presencial o Mixto
Grado:	Doctor en Ciencias Sociales. Mención: Gerencia
Gaceta Oficial:	37.723 del 02/07/2003
Programa:	Doctorado en Gerencia
Institución:	Universidad Central de Venezuela
Dirección:	Edif. Residencia Nro. 1, Instituto de Investigaciones, Rodolfo Quintero, Piso 1, Ciudad Universitaria, Caracas.
Modalidad:	Presencial
Grado:	Doctor en Gerencia
Gaceta Oficial:	39.003 del 27/08/2008
Programa:	Doctorado en Gerencia
Institución:	Universidad Yacambú
Dirección:	Edif. Sede del Instituto de Investigación y Postgrado. Carrera 15 con calle 44. Barquisimeto. Edo. Lara.
Modalidad:	Semi-Presencial o Mixto
Grado:	Doctor en Gerencia
Gaceta Oficial:	37.970 del 30/06/2004
Programa:	Doctorado en Gerencia Avanzada
Institución:	Universidad Fermín Toro
Dirección:	Urb. Chucho Briceño. Cabudare. Edo. Lara
Modalidad:	Presencial
Grado:	Doctor en Gerencia Avanzada
Gaceta Oficial:	38.344 del 27/12/2005

GRÁFICO NO. 12.- PROGRAMAS DE POSTGRADO AUTORIZADOS. BÚSQUEDA POR ÁREA DE CONOCIMIENTO. Ciencias Económicas y Sociales. – Doctorado. Resultado de Programas Autorizados. Ccs / Venezuela
17/02/2009 - Consejo Consultivo Nacional de Postgrado - Copyright © 2003, <http://www.ccnpg.gov.ve/postaut.asp>

Es importante resaltar que estos espacios de formación de capital humano en el campo de la administración y gerencia, tienen conexión de una u otra manera con universidades de otros países, por ejemplo algunos de los programas de estudios de postgrado en el área de administración a nivel de maestría de la universidad a la cual están adscritos los autores, provienen de un convenio entre la Universidad de Texas (Austin), USA, y la Universidad de Carabobo. Posteriormente comienza a administrarlo nuestra universidad, pasando por diversas adaptaciones a los cambios contextuales. El año 2001, tiene la última modificación, dando origen a las menciones Gerencia, Mercadeo y Finanzas, cada una de la cual, constituye un programa de maestría diferente, con sus propias líneas de investigación y respectivo perfil de egresado. Sin embargo algunas veces estas alianzas se fueron diluyendo hasta perderse el contacto, en otras se mantienen o se establecen nuevos, al respecto se resalta la asociación estratégica con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, España, entre otros.

Otro aspecto que hay que conocer es la existencia de una serie de instituciones internacionales vinculadas al campo de la administración y la gerencia que abordan su estudio para el perfeccionamiento de sus principios y aplicación, constituidas en redes académicas y científicas -textualmente extraídas de su portal- tales como (<http://www.cladea.org/general/>; <http://www.cladea.org/redes-internacionales/>);

- **CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA):**

Cuenta con más de 140 escuelas afiliadas de Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Oceanía las cuales son instituciones de educación superior dedicadas a la docencia y a la investigación en el área de la administración tanto pública como privada. Tiene cerca de cuarenta años de existencia, fue fundada en Lima en 1967 y es una de las redes más importantes de escuelas de negocios a nivel mundial. Ésta organización internacional se constituyó con el propósito de contribuir a solucionar los problemas más importantes de las sociedades latinoamericanas a través de su quehacer en la enseñanza del management y de la gestión de empresas. Sus miembros constituyen una Asamblea que incluye a instituciones de educación superior dedicadas a la docencia y a la investigación en el área de la administración tanto pública como privada. Se ha convertido en los últimos años en un foro mundial del acontecer en el campo teórico y práctico de la administración, con la participación de los académicos de esta área de conocimiento, a través de sus asambleas anuales, con participación de docentes e investigadores de un centenar de escuelas de administración de distintas partes del mundo, dando pie a la confrontación, interacción e intercambios de ideas, así como el logro de alianzas estratégicas entre las diversas instituciones participantes incentivando a la conformación de redes institucionales de cooperación internacional.

- **ASOCIACION VON HUMBOLDT:**

La Asociación Von Humboldt AVH, fue creada con la misión central de facilitar y desarrollar las relaciones académicas en la formación y gestión entre las escuelas de América Latina y de Europa, y trabajar en estrecha colaboración con las organizaciones latinoamericanas

representativas de la oferta de formación en América Latina, de diferentes países y tradiciones.

- **AACSB INTERNATIONAL, THE ASSOCIATION OF ADVANCED COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS :**

Es una organización profesional para la educación en el campo de administración de empresas. Además de su función de acreditación, la organización lleva a cabo una extensa gama de programas de desarrollo para profesores y administradores; realiza investigaciones y encuestas sobre temas relacionados con la enseñanza en la administración de empresas; mantiene relaciones con asociaciones por campos de especialidad; se relaciona con la comunidad empresarial en una serie de proyectos e iniciativas; y produce una amplia gama de publicaciones e informes especiales sobre temas relevantes y tendencias en el área de la educación en gestión de empresas.

- **THE BUSINESS ASOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES. –BALAS–.**

Es una organización internacional dedicada a unir a los profesionales de negocios con los estudiantes para facilitar el intercambio de ideas e información así como proveer liderazgo tanto en áreas de investigación como de práctica acerca de negocios y economía de América Latina. Cumple un rol fundamental auspiciando e incentivando foros para intercambio de ideas, difusión de información, colaboración en investigación y actividades educativas de alta calidad profesional. BALAS ofrece un entorno multicultural y multinacional que a la vez es conciliador, abierto y de soporte.

- **FUNDACIÓN EUROPEA DE DESARROLLO GERENCIAL (EFMD)**

Es una organización global con sede en Bruselas. Aprovechando sus relaciones empresariales, promueve la cooperación mundial y establece estándares de calidad y valores. Es el centro de excelencia para educación, gerencia y desarrollo más reconocido en Europa. Su misión consiste en lograr la excelencia en el desarrollo del management.

- **OTRAS ASOCIACIONES AFINES:**

- ❖ **CFBSD. Canadian Federation Business School Deans**
- ❖ **WACRA. World Association for Case Research and Development**
- ❖ **ASFOR. Associazione per le formazione alla Direzione Aziendale**
- ❖ **SLADE (Sociedad Latinoamericana de Dirección Estratégica)**
- ❖ **ACACIA (Academia de Ciencias Administrativas de México)**

Con la revisión de aspectos concernientes a las escuelas de administración y gerencia en sus diversos niveles esta manera, y de sus redes de interrelación se tiene una visión de la formación del capital humano del área de administración y gerencia en sus diferentes niveles y de lo cual se pueden obtener múltiples interpretaciones. Llevando hacerse la siguiente pregunta: ¿Las escuelas donde se forma el capital humano gerencial en Venezuela, están adecuadas a los nuevos cambios?, para los efectos de los autores del

presente capítulo, creemos que independientemente de las diversas limitaciones y barreras que se puedan tener en la formación de estas personas, de una u otra manera hay una perseverancia en actualizarse y mantener la interacción con instituciones similares tanto del país, como de la región latinoamericana y de los países desarrollados, y esto es lo que nos indica la existencia y crecimiento de los diversos niveles de estudios en el campo de la administración y la gerencia, no hay opción hacia atrás, al menos en esta área. Que constituye un estrato porcentualmente muy importante para la fuerza de trabajo en Venezuela, tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3
Población de 15 años y más según
Grupo de ocupación y condición de ocupación.
(Estratos vinculados al área de la administración y gerencia).
Unidades: Personas
Período: 2003 - 2007

Años	2005		2006		2007 ^{1/}	
	I Sem.	II Sem.	I Sem.	II Sem.	I Sem.	II Sem.
Gerentes, Administradores, Directores y Otros Funcionarios de Categoría Directiva						
Fuerza de trabajo	412.753	659.031	452.344	445.636	422.574	
Ocupados	374.100	601.950	418.562	419.871	393.668	
Desocupados	38.653 a/	57.081 a/	33.782 a/	25.765 a/	28.906 a/	
Empleados de Oficina y Afines						
Fuerza de trabajo	809.418	842.185	822.149	862.073	865.758	
Ocupados	697.659	736.848	737.560	771.322	780.327	
Desocupados	111.759	105.337	84.589 a/	90.751 a/	85.431 a/	
Vendedores y Personas en Ocupaciones Afines						
Fuerza de trabajo	2.296.246	2.231.476	2.227.597	2.244.591	2.158.894	
Ocupados	2.041.508	2.022.837	2.032.776	2.060.791	1.984.804	
Desocupados	254.738	208.639	194.821	183.800	174.090	

Fuente: INE. Indicadores de la Fuerza de Trabajo. Encuesta de Hogares por Muestreo. Referidos por Centro de Información y Documentación (CIDEGS) de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), Ministerio de Planificación y Desarrollo, Base de Datos Social (BDS), http://gerenciasocial.org.ve/bases_datos/gerenciasocial/Index.htm. / : 14-02-2009

Al respecto es oportuno agregar que en relación al capital humano, para los años 2005, 2006 y 2007, se tienen los siguientes porcentajes promedios según grupo de ocupación y condición de ocupación en estratos vinculados al área de la administración y la gerencia, calculado de acuerdo a la información del Cuadro No. 3:

- Gerentes, administradores, directores y otros funcionarios de categoría: 3,95%.
- Empleados de oficinas y afines: 6,93%.
- Vendedores y personas en ocupaciones Afines: 18,42%.

Esto implica que este sector que es el que labora en el campo de la administración y la gerencia totaliza un total de 29,30%, en relación a la Fuerza de trabajo en Venezuela, resaltando de esa manera la importancia de ese estrato dentro de la sociedad venezolana y que acentúa su relevancia, al igual que los espacios académicos-científicos, profesionales y gremiales que le son pertinentes.

A modo de conclusión...

Las ideas expuestas, como ya hemos mencionado, son el fruto de la vivencia que como investigadores de las ciencias administrativas y gerenciales tenemos acumulada. Experiencia que cobra vida y que con estas reflexiones se pretende mostrar en qué medida la formación del capital humano en estas áreas en nuestro país, de una u otra forma intentan ir a la par de los cambios contextuales, pese a las múltiples limitaciones tanto estructurales como coyunturales de las instituciones, como de sus miembros, que da idea del esfuerzo que se realiza en este sentido, paradójicamente que ocurre en un país petrolero, pero con fuertes contradicciones sociales, económicas, culturales y políticas, y con un capital humano que se las ingenia para llevar a cabo la misión de la organización a la cual se adscribe, en un inestable escenario, en vías de lograr pese a ello las metas establecidas, intentando ser competitivo y productivo. Al respecto, Francés (2003) nos lo dice:

El factor más importante para desarrollar ventajas competitivas es el recurso humano. El deterioro del sistema educativo nacional no permite ser demasiado optimista en este sentido. Los resultados obtenidos por los estudiantes venezolanos de primaria y secundaria están entre los peores de América Latina. Sin embargo, la educación privada, tanto popular como elitesca, muestra buenos resultados. Existen excelentes instituciones públicas y privadas de educación superior junto con otras que muestran grandes deficiencias. Las Instituciones excelentes están llamadas a ser la fuente del liderazgo profesional, gerencial y político del país, mientras las demás deben ser mejoradas progresivamente... (p. 109)

Interpretamos que quienes liderizan los procesos sociales, económicos y políticos en el nuevo contexto provienen de una sólida formación recibida de Instituciones excelentes, sean estas públicas o privadas, y por ello la diferencia cuando la mala calidad está presente en ellas. No obstante, pese a estos problemas estructurales, conocemos de numerosos, estudiantes y profesores nuestros, becarios venezolanos en el exterior, que han tenido actuaciones brillantes en instituciones prestigiosas y exigentes, aunque provienen de estratos menos favorecidos y de centros educativos no precisamente catalogados de calidad, pudiéramos hablar entonces de una fuerte tendencia a la superación personal, de competencias orientadas a la creatividad o la innovatividad como reacción para rechazar las malas condiciones de vida experimentadas. Esto se queda

entonces en la conjetura, pero de una u otra forma quien lleva el conocimiento lleva la ventaja de re-crearlo y competir con holgura en cualquier mercado. A esto hay que agregar que un país tan rico y paradójicamente con un cuadro de pobreza tan marcado, donde incluso en las escuelas de gerencia, la generalidad es que esta contradicción no se estudie o analice, y no la incluyan como uno de las barreras de la competitividad, percibiendo a la organización como un sujeto colectivo socialmente autista. En ese sentido el autor mencionado agrega:

La decadencia de la economía venezolana en el último cuarto de siglo es una anomalía y una paradoja. La anomalía es que para casi todos los países del Mundo ese período fue de expansión económica creciente prosperidad. La paradoja consiste en que la abundancia de recursos naturales de Venezuela ha resultado, contra todo pronóstico, en una creciente pobreza. La explicación no está en que el pueblo venezolano sea flojo, sus empresarios codiciosos o sus políticos corruptos e incapaces. La explicación se encuentra en una sucesión de circunstancias adversas y en las políticas públicas erradas con las que se enfrentaron. (p.111)

Basándonos en lo anterior citado, esta sección final de este capítulo pareciera, que buscara justificar a los actores sociales involucrados, pero más que ellos creemos, que le intenta dar un voto de confianza tal como lo dice el mencionado autor. El país no se preparó para los grandes cambios, sin embargo las circunstancias lo han llevado hacerlo. Por ello a lo largo de este capítulo observamos como finalmente se llega al nuevo discurso, como decíamos inicialmente hay un dualidad contextual y en ella estamos, luego la vida continúa, lo cual implica asumir los retos que el contexto va presentando, y en esto las instituciones de formación gerencial juegan un papel importante, en estos momentos de informacionalización, integración y globalización.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). **Se Buscan buenos empleos. Los mercados laborales en América Latina**, Informe 2004 de Progreso Económico y Social. Washington, D.C.
- Consejo General de Colegios de Economistas de España. (2008). **Estatuto profesional del Economista en España. ¿Quién puede ser economista?** <http://www.economistas.org/economistas>.
- Consejo Nacional de Universidades –CNU- (2009) **Libro de Oportunidades de Estudio**. http://loe.cnu.gov.ve/listar_carreras.php?cod_area=5 http
- Consejo Consultivo Nacional de Postgrado. **Programas de Postgrado Autorizados**. Búsqueda por Área de Conocimiento. Ciencias Económicas y Sociales. – Doctorado. Resultado de Programas Autorizados. Ccs / Venezuela 17/02/2009 - Consejo Consultivo Nacional de Postgrado - Copyright © 2003 . <http://www.ccnpg.gov.ve/postaut.asp>
- Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración CLADEA (2009). **Información general**. <http://www.cladea.org/general/>
- Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración CLADEA (2009). **Redes internacionales**. <http://www.cladea.org/redes-internacionales/>
- Francés, Antonio (2003). **La senda perdida del Desarrollo Económico**. En: *En esta Venezuela. Realidades y caminos*. Ediciones IESA. Caracas.
- Gerente (2005). **Los Mejores Postgrados. Gerente presenta las mejores opciones educativas de Ejecutivos**. Octubre, 2005. Caracas.
- Congreso de la República de Venezuela (1982) **Ley del Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración** Gaceta Oficial N° 3.004 (Extraordinaria) de fecha 26 de agosto de 1982. Caracas
- Mujica, M. (2008). **Documento del Diseño del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales**. 17-06-2008. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo/Consejo Nacional de Universidades. Caracas/Valencia, Venezuela.
- Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2007). **El Impacto de la Formación Gerencial del Humano en las Organizaciones en el Nuevo Contexto: ¿Reto Para la Administración en Venezuela?** En: *Estudio contextualizado de la administración en Venezuela*. (pp.95-139). Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Mujica, M.; Jiménez Belkys et al (2006). **Responsabilidad Social: Su inherencia con las MicroPyMEs, el Turismo y las Escuelas Universitarias de Gerencia**. 1ª Edición. Unidad de Investigación del Postgrado, Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. ASOVAC. Valencia, Venezuela
- Organización Internacional del Trabajo -OIT- (2009). **Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de la oficina de trabajo de Ginebra (OIT)**, <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Ortega, Oswaldo (2006). Sobre la necesidad de reformar los estudios de **Administración en la Universidad de Carabobo**. Servicios Gráficos. Facultad de Agronomía. Universidad Central de Venezuela. Maracay.
- Ortega, Oswaldo (1997). **Particularidades de la enseñanza de la Administración en las Universidades venezolanas**. Livrosca. Caracas.

CAPÍTULO VI

Una Indagación de los métodos de la Investigación en las Ciencias Administrativas, en Venezuela.

Autores: Miguel Mujica, Ángela de Hernández, Leonardo Villalba y Dalia Correa

En el presente Capítulo, se reflexiona, a partir de la indagación documental, acerca de la paulatina adopción del abordaje del estudio de los fenómenos que se generan en las ciencias administrativas, desde una perspectiva cualitativa, resaltado en su adaptación en las denominadas aplicaciones de las prácticas gerenciales. Esta cualitativización progresiva instrumentalizada ya ha comenzado a ser usada en diferentes investigaciones, con evidentes resultados de aproximación a la realidad problemática contextual en las organizaciones venezolanas.

Introducción

En este capítulo, se relaciona la conceptualización entre los abordajes metodológicos de las investigaciones en el campo de la administración ya sea bajo la perspectiva cualitativa o la cuantitativa. En los diferentes ámbitos de las ciencias sociales esto es un tema para la discusión, en las ciencias administrativas signada por su origen positivista y cientificista, comienza a ser un medio para el logro de los fines y metas. De una u otra manera el uso operativo de ambas perspectivas, bien juntas o separadas, optimiza el proceso de toma de decisiones. De esta manera se desarrolla el trabajo de investigación, el cual en su primera parte, hace una revisión de las diversas concepciones de abordaje investigativo, alrededor de la dicotómica unicidad compleja de los métodos empleados en el proceso administrativo gerencial. A continuación, se hace un arqueo indagatorio de los paradigmas que sustentan las correspondientes perspectivas y un intento de interrelacionarlos con las corrientes del pensamiento administrativo que emergen en el nuevo contexto. En la tercera parte, se entra en lo concreto o en la aplicación de las ciencias administrativas bajo la interpretación de las mencionadas perspectivas. En su última parte, se centra la reflexión en análisis de datos provenientes de las Investigaciones con connotación cualitativa, en una expresa confluencia de las perspectivas metodológicas en razón de las necesidades investigativas de un contexto impregnado de incertidumbre como lo es el venezolano y que requiere responder a las necesidades del mismo. Esta investigación documental, apoyándose algunas veces en indagaciones de campo, concluye con un llamado a la unicidad operativa metodológica, sobre todo en el campo de la administración y la gerencia, ámbito de gran complejidad y diversidad de paradigmas, propio de esta arista de las ciencias sociales, donde su principal elemento lo constituye el capital humano.

6.1. Las concepciones metodológicas.

En el transcurrir de la discusión teórica ha sido una motivación lo referente a la consolidación de grandes paradigmas (Gil, H., 1994) en lo que concierne al tópico de la investigación: el método cuantitativo (lógico hipotético- deductivo) y el método cualitativo (lógico inductivo- interpretativo).

Frente a estas dos lógicas metodológicas hay la sensación de la existencia de dos áreas de conocimiento o dicotomía: la referida a la experimental (ciencias naturales) y la correspondiente a la social (ciencias humanas, incluyendo en ellas a las ciencias administrativas), correspondiéndole al primero el método

cuantitativo y cualitativo al segundo. Se hace énfasis que la dicotomía se tiende a superar con el uso dialógico, por lo general instrumentalizado, de los métodos.

Actualmente la orientación es percibir a los paradigmas mencionados como la dualidad de una unidad en el cual existe una integración de uno y otro método dejando a un lado el concepto de la existencia de la construcción del conocimiento con perspectivas excluyentes.

De modo que han venido apareciendo un sin fin de formas de investigar que va desde el clásico estudio de campo, la investigación naturalista, hasta llegar a los de la perspectiva cualitativa que se consideran la importancia que dan al significado de las acciones, el contexto que se estudia, vinculación, fusión sujeto-objeto de la investigación, métodos y técnicas de la investigación integradas, entre otras.

Apreciando de esa manera la sistematización cualitativa y tal como lo presentan Ruiz e Ispizua (1989), los métodos cualitativos van a partir del supuesto que el mundo social es construido con significados y símbolos, resultando en el encuentro de dicha construcción y sus significados y como lo proponen los mencionados autores:

...Las técnicas cualitativas buscan:

Entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada para. . .

Describir y comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás.

Conocer como crea la estructura básica de la experiencia, su significado, su mantenimiento y participación a través del lenguaje y de otras construcciones simbólicas.

Recurriendo por ello a descripciones, con profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, a través de la inmersión en los contextos en los que ocurre.

Los surveys, las investigaciones estandarizadas comparativas, los experimentos de laboratorios, las relaciones entre las medidas, son en este caso más o menos extremo, inútiles o rechazados por la realidad que siente el investigador de hacerse sensible al hecho de que el sentido nunca puede darse por supuesto y de que está ligado esencialmente a un contexto... (p.30)

Lo planteado es la mejor expresión de la cualitativización de la Investigación, permitiendo así palpar aspectos que con otro método no se pudiera lograr.

Para efectos de la investigación en las ciencias administrativas, tan influenciada en su conformación por el positivismo, en virtud de lo concurrente de los cambios en el ámbito mundial y el advenimiento de la sociedad informacional, innovación y desarrollo en la ciencia y la tecnología, desplazamiento de paradigmas, entre otros, no se puede recurrir solamente a una concepción limitada con énfasis cuantitativo, sino también a lo cualitativo implícito en la cultura emergente, donde lo no tangible toma relevancia con relación a lo palpable, originando así, unas necesidades de hacer investigación yendo al interior de los procesos y de las situaciones en las organizaciones.

De acuerdo a lo observado allí, el paradigma dicotómico se expresa con el ingrediente de lo cualitativo; es una característica del paradigma emergente, no obstante la tendencia pareciera ser el uso de la hibridación al

menos operativamente, tal como se ha expresado con anterioridad, en este sentido a través de esta investigación teórico-documental, hacemos una reflexión partiendo de las rupturas epistémicas que afectan al abordaje de los fenómenos en las ciencias administrativas.

6.2. Una Arqueología de la Investigación Cualitativa.

Existe una serie de criterios en cuanto al inicio y la conformación del paradigma del método cualitativo (Valles, M., 1997), que va desde los primeros enunciados aristotélicos (cualitativos) y los platónicos (cuantitativistas), que consideran aspectos relativos a la subjetividad y a la interpretación. Para otros, dicha interpretación ha estado involucrada con los paradigmas que han venido prevaleciendo: aún dentro de la vigencia del positivismo, ha existido un fondo cualitativo. Independientemente de la óptica que se vea (sea positivismo, sea fenomenologismo), en las prácticas sociales, van predominando la hermenéutica y la semiótica, enmarcados en la coexistencia de contradicciones que recalcan el carácter dialéctico de las acciones humanas. El ser humano siempre ha sentido su interioridad, y ésta a pesar de los modos de pensar y de hacer, ha venido emergiendo a través de la expresión cualitativa de las interacciones humanas que se van haciendo cada día más complejas.

Se deslinda de esa forma lo siguiente: Dentro de esa transición hacia el nuevo contexto natural, se generan múltiples formas de investigar en lo cualitativo con profunda inclinación hacia lo complejo y lo dialógico, donde la diversidad y la variedad van a ser el eje de una investigación como proceso multiparadigmático. En el caso de las organizaciones y de las ciencias administrativas, nunca habían confluído tantas teorías al mismo tiempo cuyo conjunto fue denominado por Stoner (Ob.Cit.), como el *enfoque del compromiso dinámico*, y que fue revisado suficientemente en el Capítulo I de este texto.

En ese cúmulo de teorías y corrientes administrativas de las últimas décadas se delinean una serie de resultados y estudios provenientes de investigaciones cualitativas en un momento de descubrimientos y redescubrimientos, con un trasfondo de posmodernidad donde la complejidad y la transdisciplina son inherentes y conexas a la acción gerencial como hecho social esencial para las comunidades humanas.

Todo lo anterior constituye una de las versiones acerca de la conformación del paradigma del método cualitativo en la investigación, observándose, dentro de la perspectiva de diferentes autores, como fue esa consolidación dentro de los grandes cambios paradigmáticos en el tiempo y la tendencia a la hermenéutica – dialéctica en ese proceso de transición hacia la sociedad informacional.

En fin, se ha dicho incluso que los métodos cualitativos siempre han estado presentes en el transcurso de la vida humana.

Se puede decir también que se ha observado como ha sido el vaivén del paradigma de los métodos cuantitativos, su influencia en el caso particular en las ciencias administrativas, específicamente en la formación de su fundamento epistemológico.

Por su parte, Cook, T.D. y Reichard, Ch.S., (1986), observan que ninguna corriente de pensamiento es “químicamente” pura, y que no necesariamente los investigadores de orientación positivista, se limitan al uso

de los métodos de su opción o de los que están dentro de la perspectiva de la fenomenología, únicamente se resignen a los métodos cualitativos.

Particularmente los autores del presente trabajo, consideran que tanto unos como otros, de cierta forma eliminan esa división entre paradigmas cualitativos y cuantitativos respectivamente (al menos operativamente, por cuanto otra cosa es el plano de discusión epistemológica), dando así a pensar que no necesariamente paradigmas y métodos puedan estar pareados inseparablemente. En la acción gerencial es necesario considerar las múltiples opciones que se puedan presentar, y esto incluye el uso instrumental de ambos métodos de forma alternativa, lo que no implicaría tal como se dijo, su definición paradigmática.

6.3. La cualitativización en las prácticas gerenciales.

Si se hace una genealogía de las ciencias administrativas se podrá observar que ha estado fuertemente influenciada por la racionalidad positivista en sus diversas fases. No obstante, y tal como se ha podido ver, las diferentes etapas de conformación en la modernidad del método inductivo interpretativo coinciden con las diversas etapas que se conocen en el pensamiento administrativo.

Igualmente, hay que tener claro que de los muchos análisis que se han hecho dentro de la administración, una gran cantidad de los mismos se han realizado desde una óptica cuantitativista, así es el caso de las escuelas tradicionales (precursores) y los que emergieron en el marco de la década de los cuarenta. No obstante aún dentro del paradigma tradicional de la gerencia, la cualitativización se hizo presente, es lo que se observa en las llamadas escuelas humanistas de la administración, y que con el avance del siglo XX se fue afianzando con los cambios que se comenzaron a dar en el contexto de la sociedad así como en la cultura.

Estos cambios de paradigmas también afectaron a la administración, por lo que las diversas teorías que la sustentan, entraron en una intensa crítica hasta ubicarse en la dirección o sentido que mostraba la transición hacia una nueva era.

Las teorías administrativas que han emergido en los últimos treinta años, aprecian la complejidad del componente sujeto-objeto, giran en torno a la naturaleza del individuo como fuente de innovación, creatividad y conocimiento. Todas las mencionadas teorías incluyen de una u otra forma estos aspectos en sus enunciados básicos.

Se puede decir, que en medio de ese contexto de transición social y cultural (post-industrialismo para unos y posmodernidad para otros) y dentro de una estructura de sociedad informacional (para terceros), donde lo recurrente es: muchísima información, mas tecnología y mejores comunicaciones, la consolidación hacia el carácter cualitativo de las investigaciones es mayor e irreversible. Es un mundo conformado por tejidos y redes, en el cual la información es una de su más esencial materia prima. Lo que ha estado ocurriendo no es otra cosa que el desplazamiento del paradigma positivista racional de la administración orientado al trabajo por el paradigma de la administración de lo intangible, sustentado en la información, la comunicación y el conocimiento, y en *más interpretación*.

Pareciera que lo cualitativo se impusiera sobre lo cuantitativo; no obstante, el uso de manera operativa de uno u otro en el medio empresarial es común, en una época caracterizada por la transdisciplina y el multiparadigma, logrando de esa forma la interiorización en la complejidad de las organizaciones Post-industriales haciendo gala de su recursividad.

El análisis de datos en toda investigación es de crucial valor en la misma. Se busca darle significado a la información que se recibe y aproximarla a la realidad en aras de su interpretación.

Revisando entonces diversas literaturas, éstas apuntan a la importancia del análisis de los datos. Este toma en cuenta los elementos que componen la realidad, a través de la percepción de ella, para llegar a su interpretación.

En esta fase del proceso el investigador construye su base de datos por medio de su registro, teniendo como referencia el lenguaje (verbal, oral), dándole así su carácter subjetivo.

Por otra parte, se establece no sólo el aspecto lingüístico reflejado en la información obtenida, sino también lo que pudiera ser de igual importancia: *su significado*.

Al respecto Gregorio Rodríguez (1996) puntualiza: "...El dato soporta una información sobre la realidad, implica una elaboración conceptual de esa información y un modo de expresarla que hace posible su conservación y comunicación...", de esta manera se resalta lo trascendente de esta parte del proceso investigativo, sobre todo si es cualitativo. Se trata en sí de reflexiones acerca de un conjunto de datos para buscarle su sentido, se destaca que además esta comprensión interpretativa, también aborda a los resultados parciales de la investigación.

Para responder a dichas interrogantes habría que estar claro con respecto al uso de los respectivos métodos: uno u otro, o combinados, además de la conciencia del sentido dialógico de las cosas.

En lo concerniente Quáas C. (1998), se soporta en Cook y Reichard y expresa que promover la incompatibilidad entre lo cualitativo y lo cuantitativo es un error por cuanto la tendencia es el uso de múltiples métodos (no hay que olvidar que estamos en la era de la transdisciplina), por lo complementario de sus percepciones y se apunta que los métodos cualitativos proporcionan una base para entender el significado sustantivo de las relaciones estadísticas que se descubren a partir del manejo de los datos.

Ahora bien, en las prácticas gerenciales actuales donde el manejo de información es abundante y las condiciones del entorno muy dinámicas, donde no sólo basta la automatización de las comunicaciones sino que es necesaria la intuición, la experiencia, lo situacional, se ha ido acentuando el uso de los métodos cualitativos para optimizar el uso de los datos que se obtienen.

Es así, considerando o parafraseando la perspectiva de los autores mencionados y los que siguen (Quaás, Ob. Cit; Mendoza C., 1998; Blanco, 1998; Becerra, 1999), en relación al uso de los métodos tanto cualitativos como cuantitativos en las Organizaciones, cuando vemos por ejemplo, el uso de los mismos en la función administrativa de Mercadeo, cuando hay poca certeza de ocurrencia de un evento o los datos son escasos: la introducción de un producto nuevo al mercado, pudiera ser el caso, donde es requerible tanto el criterio

subjetivo (Interpretativo-cualitativo-hermenéutico y dialéctico) de la persona, así como su interrelación con otras variables para transformar información cualitativa en estimados cuantitativos.

Partiendo de la interpretación a los planteamientos hechos por los autores anteriormente mencionados, podemos afirmar que entre los métodos cualitativos clásicos usados para el área gerencial se tienen a mano, entre otras, las siguientes técnicas: método Delphi, investigación de mercado, pronósticos visionarios, analogía histórica, muestreo de expertos.

Para efectos de los resultados obtenidos, estos métodos en referencia a su evaluación, van desde poco eficiente a muy buena, sobre todo por su carácter subjetivo, Mendoza C. (Ob.Cit.), resalta su dependencia *de la experiencia y buen juicio de los expertos* y los clasifica en exploratorios o prospectivos y en normativos o deductivos.

En los primeros se parte de las experiencias pasadas y presentes para proyectar al futuro, sopesando las diferentes posibilidades; en los segundos, se parte de las metas u objetivos a largo plazo y se analiza lo que se necesita para lograrlos y eso nos da pautas para pensar cuando se llevarán a cabo los eventos previstos para el futuro. La calidad y amplitud de los datos obtenidos garantizarán el óptimo resultado.

De igual forma la gestión gerencial también se hace partícipe de los métodos cualitativos, cuando para efectos de su evaluación los usa.

En ese sentido, aprehendemos lo planteado por Blanco, Y. (1998), conceptualizando para su aplicación a dichos métodos en el proceso de auditoría de gestión (análisis de gestión administrativa o auditoría administrativa) para efectos de la evaluación de estrategias en la organización.

La mencionada autora aclara que las metas y objetivos son criterios que con frecuencia se usan para la evaluación de las estrategias. El rendimiento de una organización se puede medir mediante métodos de aceptación general tales como los indicadores de control en las organizaciones.

Estos métodos se pueden dividir en dos clases: métodos cualitativos (indicadores no financieros) y métodos cuantitativos (indicadores financieros).

Es así como las evaluaciones cualitativas denotan un carácter no matemático para la evaluación del desempeño en las organizaciones; para ello se servirán de diferentes instrumentos: el *análisis de gestión* o *auditoría administrativa*, las llamadas *herramientas de la calidad total*, *el balanced scoreCard* (cuadro de mando integral), entre otros. En todos ellos, pese a su génesis positivista, hay indicios y evidencias de la subjetividad, lo cualitativo, lo interpretativo, lo hermenéutico crítico. Estas medidas proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

De esta forma se recalca el auge que ha tomado en las empresas el uso de los métodos cualitativos para la acción de gerenciar.

Para enfatizar la importancia de estos métodos se señala a Spyros Makridakis (1978), citado por Becerra, R. (1999), quien diferencia los métodos informales (subjetivos) de los formales, teniendo los primeros como

característica primordial *la intuición, no sistemáticos*. Este último autor, señala que cada día los métodos cualitativos son imprescindibles para la praxis gerencial en virtud de su carácter situacional. El elemento común aquí es el manejo de datos con una fuerte orientación a la interpretación por parte del Gerente usuario, considerando elementos cualitativos.

Por otra parte Hernández (2008) de la empresa Datanalisis, al respecto plantea lo siguiente en relación a las técnicas de Investigación cualitativa y su aplicación en el campo gerencial, específicamente en el área de mercadeo:

La principal ventaja de la investigación cualitativa es que permite comprender al consumidor y a través de este conocimiento las empresas pueden diseñar productos específicos para esas personas. En la medida que entiendes cómo se comporta la gente, qué hace, cómo es su cotidianidad y cuáles son sus expectativas, puedes diseñar un producto que se acople a toda esa dimensión del comportamiento.

Dentro de los estudios más frecuentes realizados bajo este tipo de metodología se encuentran los estudios de imagen, las pruebas de productos y dentro de las nuevas tendencias están los estudios de hábitos o etnográficos y las técnicas proyectivas

(http://www.datanalisis.com/website/site/p_contenido.asp?sec=27&det=15.)

Son modos que si por una parte, aparentemente son nuevos, por la otra, ya de manera espontánea se usaban en el día a día o cotidianidad de las organizaciones.

Del mismo modo Báez y Pérez de Tudela (2007: 72) se expresa de la investigación cualitativa con uso para la gerencia: "...La investigación Comercial cualitativa en la actualidad está plenamente integrada en las prácticas y los usos organizacionales como un recurso más con el que cuentan los gestores...", ratificando lo mencionado anteriormente, y que a nuestro modo de ver, se cumple en cada área y proceso en las empresas e instituciones, reforzando las diversas prácticas gerenciales mencionadas en este libro.

6.4. El Análisis de Datos dentro de los Nuevos Paradigmas Gerenciales.

En el presente trabajo, a manera de ejemplo, se pudiera resaltar el carácter cualitativo/cuantitativo instrumentalizado de diferentes técnicas aplicadas en un proceso de producción de bienes o servicios afianzados en la filosofía de la Calidad, usando las llamadas Herramientas Útiles básicas para el mejoramiento continuo (también se puede mencionar a *Six Sigmas*), donde algunos de sus aspectos cualitativos, luego son cuantificados, o viceversa, estableciéndose en qué medida los usuarios internos (empleados), implementan indicadores, en los cuales pueden combinar aspectos subjetivos tales como sus intuiciones, con sus respectivas cuantificaciones, que a la larga lo puede llevar a mostrar cual es el nivel de calidad que se está obteniendo, en el proceso que gerencia partiendo del análisis de los datos procesados.

Esto vendría a ser el uso de la perspectiva cualitativa interpretativa para la construcción de su realidad organizacional.

Igualmente reiteramos la hibridación instrumental (cualitativo-cuantitativo) en el mencionado Cuadro de Mando Integral o Gerencial (Balanced ScoreCard), donde coexisten perspectivas de tipo cualitativa con las cuantitativas, afianzándole a la práctica gerencial actual, su carácter transdisciplinario y pluriparadigmático tal como se enunció en *el enfoque del compromiso dinámico*.

Allí convergen perspectivas que van desde las que contienen fuertes orientaciones hacia lo cualitativo como las caracterizadas por lo cuantitativo. Si bien hay una aplicación combinada de dichos paradigmas, lo alentador es la apertura y aceptación del paradigma inductivo interpretativo dentro del contexto de las ciencias administrativas.

Se hace necesario cada día el uso de métodos cualitativos para la gestión gerencial. Igualmente que en el amplio campo de la administración, las investigaciones tienden a la utilización de todas esas técnicas enmarcadas en el paradigma lógico inductivo interpretativo. En ese sentido son más frecuentes los estudios de tipo etnográfico, sobre los cuales se formulan diagnósticos, pronósticos (proyecciones) y modelos.

Un ejemplo pudiera ser la Investigación realizada por Elena Granell en su obra titulada *Éxito Gerencial y Cultura (1997)*, en la misma, a nuestro criterio, se hace un magnífico estudio etnográfico al gerente venezolano, que sirve de fundamento para una mejor ejecución de la gestión organizacional en Venezuela considerando su cultura gerencial. Y no podemos perder de vista, de acuerdo a nuestra interpretación, que de una u otra forma autores tales como: Peters y Waterman, Deming, Hammer y Champy, Senge, Drucker, Morgan, Covey, inclusive Porter, entre otros, han considerado en sus diversas obras y artículos esa parte intuitiva, informal, irracional del abordaje fenomenológico de los hechos organizacionales, y de una u otra forma sus productos, aunque ellos no los definan así, son una variedad de abordaje investigativo con fundamento en la observación participante, estudios de casos, especies de relatos de vida, biografías, análisis de textos y del discurso que entran en la perspectiva cualitativa.

Para los efectos del aporte proveniente de las investigaciones realizadas en Venezuela, se pueden mencionar entre otros, toda una serie de autores tales, referiremos tan sólo a algunos de ellos: Francés, A.; Granell, E.; Naím, M.; Gómez, H.; Márquez, P.; Malavé, J.; Villalba, J. (Instituto de Estudios Superiores de Administración-IESA); Díaz, N. (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez); Pirela, A.; Iranzo, C.; (CENDES, UCV); Zavarce, C. (Universidad Central de Venezuela); Páez, T. (Universidad Central de Venezuela-UNIMET), Guédez, V. Universidad Simón Bolívar-. USB. Lucena, H; López, F.; Mujica, M.; Ortega, O.; Gracia de T., L.; Belardi, A.; Ibáñez, N.; Castillo, R.; (Universidad de Carabobo), que de una u otra forma han venido trabajando, aportando y construyendo el discurso de la administración, la gerencia y las organizaciones, desde sus distintas y respectivas perspectivas y disciplinas en Venezuela. A ellos se han venido agregando otros autores, sobre todo los provenientes de los espacios doctorales y de postgrados en Venezuela, principalmente sus egresados, a través de sus tesis doctorales y trabajos de grado respectivamente.

En el caso de nuestra experiencia como investigadores y docentes de pregrado, postgrado y doctorado, en aras de nuestra contribución a la construcción de ese discurso gerencial y administrativo, presentamos nuestra visión al realizar la actividad investigativa en nuestra área de desempeño (programas de postgrados en administración y gerencia de la Universidad de Carabobo, a nivel de especialización, maestría y doctorado) considerando entre otros los siguientes aspectos enunciados por diversos autores (Morles, Rojas y Vivas, 1991:s/p; Chacín y Briceño, 1995; Mujica y Correa, 2003,2004, entre otros), en los cuales se ha incentivado la unicidad o sentido holístico del uso operativo de los métodos para el abordaje metodológico de la investigación:

- a. La necesidad social como la generadora de los requerimientos de la investigación en el campo de las ciencias administrativas.
- b. El impacto y la incidencia de la investigación en el campo de la gerencia y la administración como contribución al bienestar social.
- c. La búsqueda de la satisfacción de los requerimientos de los tres actores sociales fundamentales: *sociedad, estado y empresa* en el contexto de la informacionalización, la globalización y la competitividad, sobre todo considerando nuestro país en vías de desarrollo.
- d. La optimización de procesos productivos de bienes y servicios en base a las propuestas de investigación que se traducirán en: creación de riquezas y generación de valor, obtención de divisas para el país, empleo y bienestar social- económico en general, con los elevados y paradójicos niveles de pobreza en Venezuela.
- e. La orientación del proceso investigativo buscando conciliar la pertinencia de la investigación con respecto al interés del participante y los requerimientos del medio externo referentes al estudio de las organizaciones y la gerencia, considerando el aporte al desarrollo local, regional o nacional.
- f. El abordaje de la metodología considerando aspectos tales como:
 - Las diversas concepciones acerca de tipos y niveles de investigación (la tolerancia en su coexistencia).
 - Las diferentes perspectivas epistemológicas y metodológicas: *atributos de sus paradigmas*.
 - Los cambios acontecidos en el pensamiento administrativo y los enfoques emergentes: su revisión permanente
 - Los métodos para abordar la investigación en la administración: *posturas presentes y aceptadas*.

En los países en vías de industrialización, las escuelas de administración o gerencia han hecho más énfasis en el aprender la aplicación de las teorías venidas de otros contextos y los docentes se dedican a enseñar la aplicación de las mismas o a evaluar a las mismas, es decir se privilegia la ingeniería administrativa. Ahora bien, gran cantidad de la bibliografía que ha venido definiendo el discurso gerencial venezolano (las realizadas por los autores mencionados en párrafos precedentes), considera la necesidad de establecer estudios teóricos y de campo, que conlleven a la deconstrucción de las Teorías Administrativas que han emergido en los últimos treinta años a nivel mundial y que se construya una teoría administrativa contextualizada dentro de lo local y lo global. Es una de las formas de lograr esa aplicabilidad gerencial tan esperada en estos países; es decir, se impone la necesidad de teorizar, de hacer aportes teóricos, de innovar, de generar conocimiento partiendo de la realidad contextual.

Ante estos requerimientos contextuales emergen normativas conducentes a crear la cultura de pertinencia social de la investigación entre los actores universitarios. Cuando hemos iniciado alguna actividad investigativa en localidades o comunidades deprimidas, una de nuestras metas es la de apoyarlas en su formación, educación y desempeño como ciudadanos integrales, pero también como

emprendedores y empresarios, dado nuestra área de conocimiento. Igualmente que esta interacción nos permite darnos una interpretación de lo que acontece en esa realidad de las unidades de producción bajo esa situación. Pero que hasta hace poco nos concentrábamos principalmente en las empresas formales. En este sentido, las universidades, han venido trabajando en pro de la conformación de los parques tecnológicos como herramienta clave de desarrollo empresarial, haciendo énfasis, tal como hemos venido diciendo en la relación universidad-investigación-tecnología que a su vez ha conllevado a una estrecha sistematización de las relaciones del binomio universidad-empresa incentivando a la promoción de empresas de distintas modalidades y a diferentes niveles de la sociedad: PyMES, cooperativas, microempresas (Mujica, Tortolero, Chacón y Jiménez, 2005). En este sentido ha sido recurrente e importante promocionar la idea, de la necesidad de la dotación de instalaciones donde se pueda incentivar la creación de dichas unidades productoras de bienes, servicios y tecnología, generada de la alianza universitaria-empresarial.

A esto hay que agregarle lo que se ha señalado en relación a la economía informal, lo cual es plasmar nuestra iniciativa social como función transversal en la docencia, investigación y extensión, expresión evidente de nuestra responsabilidad social institucional, lo cual se concreta en los cambios en los diseños curriculares, incluyendo asignaturas y actividades acreditables a los pensos de estudios vinculadas con creatividad e innovación, gestión de PyMES, microempresas y cooperativas, programas para el desarrollo y formación de emprendedores así como los espacios para laboratorios de prácticas gerenciales han venido conllevando a la creación de incubadoras de empresas. También se ha propiciado por iniciativa de los propios investigadores, el acercamiento con comunidades, tal como lo mencionamos en párrafos anteriores, para los efectos de contribuir desde nuestra área de conocimiento (administración y gerencia) a la formación de su capital humano para que puedan afrontar las exigencias del contexto cada vez más exigente y complejo y puedan mejorar su nivel de vida. Es así que de manera espontánea y como resultado de las investigaciones que hemos venido llevando nos hemos anticipado incluso a la aplicación de la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario (2005) que contempla en su articulado, entre otros los siguientes:

Artículo 4. A los efectos de esta Ley, se entiende por Servicio Comunitario, la actividad que deben desarrollar en las comunidades los estudiantes de educación superior que cursen estudios de formación profesional, aplicando los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos durante su formación académica, en beneficio de la comunidad, para cooperar con su participación al cumplimiento de los fines del bienestar social, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en esta Ley.

Comunidad

Artículo 5. A los efectos de esta Ley, la comunidad es el ámbito social de alcance nacional, estatal o municipal, donde se proyecta la actuación de las instituciones de educación superior para la prestación del servicio comunitario.

Fines del servicio comunitario

Artículo 7. El servicio comunitario tiene como fines:

1. Fomentar en el estudiante, la solidaridad y el compromiso con la comunidad como norma ética y ciudadana.
2. Hacer un acto de reciprocidad con la sociedad.
3. Enriquecer la actividad de educación superior, a través del aprendizaje servicio, con la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, artística, cultural y deportiva.
4. Integrar las instituciones de educación superior con la comunidad, para contribuir al desarrollo de la sociedad venezolana.
5. Formar, a través del aprendizaje servicio, el capital social en el país.

De los Proyectos

Artículo 21. Los proyectos deberán ser elaborados respondiendo a las necesidades de las comunidades, ofreciendo soluciones de manera metodológica, tomando en consideración los planes de desarrollo municipal, estatal y nacional.

Esto se sintetiza en búsqueda en los siguientes términos de:

- Establecer la vinculación del egresado universitario con la comunidad de un contexto definido y dentro del área de su pertinencia, en nuestro caso el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales;
- Integrar a las instituciones universitarias con su contexto y que asuman su responsabilidad social institucional en relación al desarrollo del país y de la agenda social, cultural y económica implícito en el abordaje del mismo. En nuestra situación se refiere a las escuelas universitarias de administración y gerencia de pre-grado y en nuestras unidades de observación para los efectos de nuestras actividades de docencia, investigación y extensión y lo hemos hecho extensivo a nivel de postgrado y doctorado.
- La integración de nuestras escuelas universitarias, con los planes de desarrollo nacional, Regional y local, con diversos proyectos pertinentes a las áreas prioritarias establecidas como tales, en atención a los requerimientos de la comunidad.

A la par de los alcances establecidos en ese cambio en lo concerniente a la formación del capital humano en el campo que nos concierne, consideramos que precisamente lo estipulado en la mencionada ley, prácticamente obliga a la contextualización, dado que los recursos financieros invertidos en esa formación, deberían ser retribuidos a la sociedad, sobre todo en Venezuela donde los estudios universitarios en las universidades públicas, son subvencionados en gran parte por el estado y pagados con matrículas simbólicas por los participantes (principalmente por los participantes de pregrado y en menor escala a nivel de postgrado). Por ello al exigirse vinculación actividad universitaria- comunidad, está implícito el aporte o contribución a la solución de los múltiples problemas presentes en toda localidad, región o país. El ámbito de las escuelas gerenciales no está exceptuado de esto, tiene mucho que aportar, tomando en cuenta las distintas perspectivas en lo concerniente a cómo abordar la agenda de las PyMes y las Microempresas, sobre todo las del sector informal de la economía. Al

respecto Mujica y Jiménez, (2006a; 2006b; 2006c), plantean lo concerniente a las modalidades en discusión en el país en los últimos meses, abriendo una discusión alrededor del manejo del estado de conceptos tales como cooperativas, empresas de producción social, empresas de cogestión, entre otros, que si bien por cuanto, si bien no son conceptos nada nuevos ni autóctonos, a nuestro modo de ver, donde pudiera estar la debilidad es en la limitación de la promoción hacia la iniciativa empresarial, la imposición de una mayoría ante la creatividad y la innovatividad de cada individuo, que en nuestros contextos conllevan a una colectivización., donde hay el riesgo del predominio “democrático” de una mayoría, o la simulación de una relación laboral donde el perjudicado viene a ser el débil jurídico, que traslada esta situación al resto de la comunidad.

En relación al trabajo que se ha venido realizando concerniente a la Micro-PyME, hay que agregar que Este espacio de asociación estratégica universitaria-empresarial, se ha venido orientando hacia la investigación y desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa y la microempresa en el Estado Carabobo, llevándose a cabo varios eventos entre ellos, el Primer Conversatorio y Segundo Conversatorio (Noviembre, 2006; Julio, 2007), que consistieron en reuniones de trabajo entre directivos de este Gremio Empresarial y nuestro equipo de docentes-investigadores de FaCES-UC, que se desarrolló organizado en mesas de trabajo por áreas operativas, que arrojaron las siguientes interrogantes:

Según los empresarios ¿Qué es la universidad? ¿Quiénes son los universitarios? Para los universitarios ¿Quiénes son los empresarios?

Para los empresarios como se ven a ellos mismos. Para los universitarios como se ven ellos mismos

Debilidades y fortalezas de los puntos de conexión (espacios de convergencias). ¿Hacia donde debe ir la PyME venezolana? ¿Hacia donde debe ir la Universidad?

Abordaje de la responsabilidad social y la relación comunitaria para ambas instituciones

¿Cuáles son las áreas críticas de PyMEs venezolanas: aspectos laborales, tributarios y requerimientos de capital de trabajo?

Ante estas interrogantes se llevó a cabo una intensa discusión entre los representantes empresariales, presentes en el Evento y los Docentes-Investigadores de la Universidad de Carabobo también presentes que llevaron a puntualizar lo siguiente de una y otra parte:

Cuadro No. 4

EMPRESARIOS	UNIVERSITARIOS
1. Necesidad de utilizar los laboratorios de la Universidad	1. Formar estudiantes con visión de empresario
2. Gestión y Pertinencia de la Responsabilidad Social	2. Gestión y Pertinencia de la Responsabilidad Social
3. Buscan: seguridad Jurídica, Apoyo institucional, Estabilidad y Simplicidad	3. Reducir las asimetrías de conocimientos. Mitigar las investigaciones silentes
4. Fluidez del conocimiento	4. Impulsar políticas agresivas de apoyo institucional al sector empresarial
5. Ruptura de Paradigmas	5. Ruptura de Paradigmas
6. Mayor empleador, preparar el Capital Humano para colocar en puntos clave	6. Población Joven
7. Contextualizar la tecnología	7. Formar egresados de alta calidad, optimista y con autoestima
8. Mejorar la cultura y coherencia empresarial	8. Fomentar la investigación y proyección dentro y fuera del país
9. Aprovechar las oportunidades	9. Generación de tutores empresariales
10. Ampliar la estructura CAPEMIAC-UC-COMUNIDAD-ESTADO	10. Implementar estrategias gerenciales para las normativas laborales

Fuente Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa (2006). **Primer Conversatorio Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo –CAPEMIAC- y la Universidad de Carabobo.** 11-11-2006. Línea de Investigación Gestión de la Pequeña. La Mediana y la Micro Empresa Unidad de Investigación del Postgrado. Cátedra de Gestión. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo. Valencia –Venezuela

Que permitió llegar a las conclusiones preliminares, provenientes del diálogo de sus participantes y que llevó a establecer sendas áreas de trabajo para lograr realizarlas en el tiempo:

Área de estudio y desarrollo tecnológico:

11. Reactivar la idea del parque tecnológico. Concretar su formación como ente aparte de la universidad, como ente autónomo. Revisar el estado de esta idea.
12. Suplir las necesidades de ensayos de laboratorio de las PyMEs. Hacerlo a corto plazo

Área de relaciones con la comunidad y gestión del capital humano, relaciones de trabajo y seguridad social:

13. Identificar las necesidades, tanto de la comunidad como del sector de la pequeña y mediana empresa, para establecer intereses comunes a ambos sectores.
14. Formular procedimientos para optimizar el cumplimiento de la responsabilidad social de la pequeña y mediana empresa

15. Promover la interacción de la comunidad con el sector de la pequeña y mediana empresa para establecer un ámbito propicio de entendimiento mutuo.

Área de relaciones interinstitucionales:

16. Promover acercamientos con instituciones que desarrollen actividades similares o iguales al equipo de la mesa de trabajo de relaciones interinstitucionales.
17. Establecer mecanismos que faciliten ayudas a diferentes instituciones, para el cumplimiento de los objetivos del equipo.
18. Difundir la labor de equipo hacia las diversas instituciones del área socio económica

Área de historia de la Pyme y gestión del conocimiento en la PyME del Estado Carabobo y de estadísticas e información.

19. Activar las áreas establecidas en este convenio para la estructuración de un frente de empresas PyMEs consolidadas para hacer presencia ante los organismos gubernamentales
20. Concretar en acciones la integración del conocimiento, prácticas y políticas públicas mediante la sinergia: estado- empresa- universidad.
21. Crear un centro de investigación y desarrollo de la MicroPyME
22. Crear un Centro de Estadística e Información de la MicroPyME del Estado Carabobo

Área de gestión de la tecnología de información y comunicación y de los procesos:

23. Crear talleres o foros para incentivar los futuros emprendedores de la UC, liderados por empresarios de las PyMES, organizando por la línea de investigación. (Administración de las PyMES)
24. Promover en nuestras líneas de investigación, trabajos de grado (Pre y postgrado) en función de los requerimientos de la PyMEs, usando tutores empresariales

Área de procedimientos administrativos laborales y gestión tributaria:

25. Adaptación de las PyMEs a las nuevas normativas laborales: LOPCYMAT, solvencia laboral y Reglamento de la Ley del Trabajo (organización)
26. Recursos mínimos necesarios para que la PyMEs cumplan con las cargas laborales impuestas por la jurisdicción y la administración en aplicación de las nuevas leyes laborales:
 - Recursos aportados por el estado (garantía de condiciones que permitan atenuar el impacto socio-económico del cumplimiento de las cargas).
 - Recursos provenientes de las PyMEs a los fines de cumplir con las obligaciones laborales

27. Impacto socio económico de la solvencia ambiental.

Área de Prácticas Gerenciales y Procesos Productivos:

28. Dar a conocer a los universitarios las debilidades y necesidades profesionales detectadas dentro de la organización en el Capital Humano reclutado, para que comience un proceso de retroalimentación mutua universidad-empresa.
29. Montar las bases para incorporar en la interrelación empresa-universidad las estrategias para la conformación de núcleos empresariales asociativos y producir mejores espacios integrales de negociación y creciente.
30. profundizar la investigación aplicada en temas pertinentes y la aplicabilidad inmediata en la empresa a corto y mediano plazo.
31. Crear las bases en nuestra gran familia universitaria en la búsqueda de formar un profesional operacional integral, con una marcada tendencia más humanista (ética, moral, social, profesional) en interacción con los actores sociales del contexto, muy especialmente con los del sector de la MicroPyME.

Ahora bien consideramos que estas primeras conclusiones, se orientaron en dirección a lograr esa tan necesaria integración definitiva entre el sector de la MicroPyME, y nuestra Universidad de Carabobo, estamos claro que ha sido lento, pero consideramos que al menos es un avance, estamos conscientes de intensificar ese esfuerzo.

Es importante tener presente que en el marco de esta serie de actividades se han venido desarrollando varios proyectos de investigación institucionales subvencionados por la Universidad de Carabobo en su área de influencia geográfica, acorde con la responsabilidad social que le concierne Mujica (2005) y Villalba (2006).

Estos Proyectos se han constituido en generadores de insumos y productos intelectuales para diversos eventos incluyendo a los mencionados, al igual que dichos eventos para ellos. Esta misma obra ha sido uno de ellos, pero al mismo tiempo le genera información. Continuemos con la obra, falta mucho por hacer.

Es un primer paso de nuestra Universidad que en estos momentos de tanto dinamismo en los escenarios sociales, económicos y políticos, está asumiendo su papel en lo que le concierne a la Responsabilidad Social y a las expectativas de la Sociedad de su Contexto. Es nuestro momento de hacer gala de

nuestra competitividad justo cuando más lo requieren los actores sociales: es nuestro reto y al mismo tiempo nuestra oportunidad.

Conclusión

Finalmente las preguntas que nos hacemos son las siguientes: ¿Cuál perspectiva es válida para investigar y cuál no? ¿La cualitativa o la cuantitativa?, ¿Cuál nivel es válido? ¿Qué tipo de investigación es válido? En este sentido, para los efectos del contexto venezolano, remitimos al manual de la Universidad Nacional Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006:17) en donde se distinguen, por su tipo, las siguientes modalidades de investigación: investigación de campo, investigación documental, proyectos factibles, entre otros. En cuanto a su nivel nosotros agregamos: exploratorio, descriptivo y explicativo. Y así sucesivamente se mezclan tipos y niveles de investigación, lo cual no implica una jerarquización sino una caracterización de adecuación al tipo de problemática que se aborda y al interés del investigador y a su perspectiva.

Por otra parte, con relación a si el método es orientado a lo cuantitativo o a lo cualitativo, esto dependerá de la perspectiva en la cual se defina el investigador, el tipo de investigación, la manera de abordar una problemática determinada, entre otros aspectos.

Hay que tener claro que existen diversas modalidades de métodos que son reconocidos como de gran importancia, por diversas disciplinas. Entre otros, tenemos los siguientes: etnografía, teoría Fundamentada, etnometodología, investigación-acción, historias de vida, hermenéutica-dialéctica.

Es importante entonces que se esté consciente de que la perspectiva del abordaje del conocimiento y de la concepción de las cosas, de la realidad, del sujeto, desde el punto de vista epistemológico, ontológico, axiológico, teleológico, no puede ser impuesta por normativa alguna, sino que reside en la libertad de pensamiento, así como en su pluralidad, dando pie a la creatividad y a la innovación, muy necesarias ambas para los países en vías de Industrialización y en un campo tan complejo como lo es la administración y la gerencia.

Para cerrar, acotamos que es importante que en los diversos centros de postgrado e investigación del área de las ciencias administrativas en el país, permitan y acepten la convergencia de los diversos paradigmas y perspectivas metodológicas de la investigación, propiciando así al desarrollo y acrecentamiento del conocimiento por medio de la emancipación del ser humano, conllevando de cierta forma a una especie de racionalización interpretativa -dialéctica y comunicativa, dentro de un clima permanente de discusión y crítica de las diversas corrientes de pensamiento. Hacia esta dirección se han centrado por una parte la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005) y por la otra la Misión Ciencia, ambas orientadas a la consolidación de la cultura investigativa en el país a través de la alianza entre los actores sociales: sociedad, estado y empresa. *La primera* (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2005; Cámara Petrolera de Venezuela, S/F.), tiene como objeto estimular y propiciar la

capacidad de innovación tecnológica de los principales sectores involucrados productivos y académicos, públicos y privados y su participación a través de los mecanismos y procedimientos legales que permitan la inversión o aportes de recursos financieros para el desarrollo de las actividades científicas, tecnológicas, de innovación y sus aplicaciones contextualizadas, estableciendo asociaciones estratégicas entre el sector público y privado en un marco que facilite la transferencia y el aprovechamiento de los conocimientos principalmente por y para la sociedad venezolana. *La segunda* (**Misión Ciencia, Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, 2006; <http://www.misionesbolivarianas.gob.ve/>**): Está dirigida a modelar una nueva cultura científica y tecnológica que aborde la organización colectiva de la ciencia, el diálogo de saberes, la integralidad, la interdisciplinariedad y la participación de diversidad de actores en el ámbito del desarrollo científico-tecnológico del país, con la finalidad de alcanzar mayores niveles de soberanía. Uno de sus propósitos es la incorporación masiva de actores sociales con la utilización intensiva del conocimiento y la articulación interinstitucional a través de redes económicas, sociales, académicas y políticas, para el desarrollo endógeno y la integración latinoamericana (www.mcyt.gob.ve/). Ambas son expresiones de las políticas públicas del estado en Venezuela establecidos por el gobierno actual. Sin embargo, creemos que tanto las instituciones universitarias como el sector empresarial, no terminan de acercarse y abrirse hacia un proceso de mutua confianza, lo cual diluye los mencionados esfuerzos por parte del Estado.

Si bien se aprecian buenas intenciones, por parte de los actores involucrados, es la opinión de los autores que es necesario que existan y sean creados los mecanismos para canalizar los requerimientos de los intervinientes en ese proceso de consolidación de la investigación contextualizada y con aplicación para el desarrollo: Los tiempos han cambiado y la concepción de la investigación también, esperan ahora por nuestros resultados, es nuestro reto. En nuestra experiencia esto último y como dinámica propia de nuestra responsabilidad social con nuestro contexto estas alianzas naturales con otros actores sociales ya la hemos venido intentando realizar:

- A través del convenio de cooperación suscrito entre la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales del Estado Carabobo (CAPEMIAC) y la Universidad de Carabobo (2006). Este espacio de investigación, se orienta hacia la investigación y desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa y la microempresa, y tiene como misión el desarrollo de un conjunto de actividades académicas, intelectuales y profesionales que permitirá ampliar, cohesionar, y fortalecer a las instituciones y organizaciones participantes y coadyuvar al logro de sus respectivas misiones, así como la realización de estudios y proyectos de Investigación que contribuyan con el mejoramiento tecnológico, científico y educativo de las mismas, convirtiéndose en un punto de referencia nacional e internacional.

- La interacción con cooperativas de empresas cogestionadas (COVINPA –en INVEPAL-), con apoyo a través de charlas y dinámicas, derivando en un estudio comparativo con Asociaciones similares.
- El acercamiento con comunidades, tal como el realizado con la Población de Chichiriviche, Estado Falcón y con la Población de Manuare, Municipio Carlos Arvelo, Estado Carabobo, que derivó en sendos estudios y publicaciones derivados de los mismos.. en aras de generar actividades socio-productivas propias de nuestra área de conocimiento
- La vinculación con gremios profesionales para los efectos de contribuir con el crecimiento y desarrollo Profesional de sus afiliados: específicamente con el Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo.
- El aporte hacia el interior de nuestra institución Universitaria, en vías de contribuir a la profesionalización y desarrollo de los graduandos y recién graduados en el campo de la administración y la gerencia.
- La formación de capital humano para la investigación, docencia y extensión partiendo de los egresados a nivel de pregrado, postgrado y doctorado con las competencias requeridas para ello, un porcentaje de nuestro plantel de docentes e investigadores de Postgrado, actualmente proceden de esta iniciativa.

De esta manera nuestros espacios han venido cumpliendo con la sociedad en la cual se encuentra inmersa, no por la imposición legal, sino más bien como un desarrollo normal de una estructura académica que justifica su razón de ser, tal como debe ser, ahora esperemos los resultados.

Referencias

Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). **Investigación Cualitativa**. Libros Profesionales de Empresa. Escuela Superior de Gestión y Comercial y Marketing (ESIC). Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. ESIC editorial. Madrid, España

Becerra, Rigoberto (1999). **Métodos de Pronóstico Empresarial**.

<http://www.iamnet.com/rbecerra/pronosticos.html> (27-11-99).

Blanco, Yanel (1998). **La Auditoría de Gestión dentro del Proceso de la Auditoría Integral**. XVII Simposio Nacional sobre Revisoría Fiscal. 2/5 Septiembre-98. Bogotá, Colombia.

Briceño, Magally/Chacín Migdy (1995). **Como Generar Líneas De Investigación**. Decanato de Postgrado e Investigación/CDCH-Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Caracas.

Cámara Petrolera de Venezuela (S/F.) Resumen de Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología E Innovación. <http://www.camarapetrolera.org>: 25-03-2007

Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa (2007). **Segundo Conversatorio Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo – CAPEMIAC- y la Universidad de Carabobo**. 14-07-2007. Línea de Investigación Gestión de la Pequeña. La Mediana y la Micro Empresa Unidad de Investigación del Postgrado. Cátedra de Gestión. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo. Valencia –Venezuela

Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa (2006). **Primer Conversatorio Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo – CAPEMIAC- y la Universidad de Carabobo**. 11-11-2006. Línea de Investigación Gestión de la Pequeña. La Mediana y la Micro Empresa Unidad de Investigación del Postgrado. Cátedra de Gestión. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo. Valencia –Venezuela

Cook, T.D./ Reichard, C.H.S (1986). **Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa**. Ediciones Morata. Madrid.

Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo -CDCH-UC. et al (2002) **Programa**. IV Congreso de Investigación y I de Postgrado. 110 Aniversario de la Universidad de Carabobo. 03 al 07 de Noviembre del año 2002. Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Campus Universitario de Bárbula. Valencia-Venezuela.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2005). **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología E Innovación**. G.O. 38242 del 03-08-2005. Caracas, Venezuela.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2005) **Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario**., Aprobada el 14 de septiembre de 2005. Gaceta Oficial No. 41.495. Caracas, Venezuela

Gil, Hugo (1994). **Reflexiones en Torno al Método Cuantitativo de Investigación**. Centro de Arte, Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara. México.

Hernández, Larian. **Investigación cualitativa permite entender al consumidor**. Entrevistas. Mayo 2008 http://www.datanalisis.com/website/site/p_contenido.asp?sec=27&det=15. 15-02-2009

Mendoza, Carlos (1998). **Pronósticos para la Toma de Decisiones**. Cmendoza@campus.mor.itesm.mx (27-11-99).

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2006). **Misión Ciencia**. <http://www.misionesbolivarianas.gob.ve/> :25-03-2007

Mujica, M. y Jiménez, B. (2006a). **La Responsabilidad Social, las Universidades y las Micro Empresas del Sector Turismo en Venezuela.** Ponencia arbitrada y presentada en el IV Coloquio Doctoral Internacional de Turismo y Ocio/03 y 04 de Mayo del presente año 2006. ESADE. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Barcelona, España,

Mujica, M. y Jiménez, B. (2006b). **La Responsabilidad Social en las Microempresas del Sector Turismo como uno de sus valores en la ética del nuevo contexto.** Ponencia arbitrada y presentada en el XIX Congreso Latinoamericano de Estrategia. Titulado: Creando Capacidades para nuevas Estrategias a 40 años de Corporate Strategy de Igor Ansoff /25-27 de Mayo del presente año 2006. Sociedad Latinoamericana de Dirección Estratégica. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

Mujica, M. y Jiménez, B. (2006c). **La Formación en las Pequeñas y Medianas Empresas y las Microempresas, en un contexto inestable, conceptualizando la Responsabilidad Social a partir del nuevo papel de las Escuelas Universitarias de Gerencia en Venezuela.** Ponencia arbitrada y presentada en 41ª Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA 2006, "América Latina y Unión Europea: Oportunidades y Desafíos". Universidad de Montpellier, Francia.

Mujica, Miguel (2005). **Un estudio del Papel de la Universidad de Carabobo y su relación con el sector de la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado Carabobo y su Impacto en el Desarrollo Regional y Local.** Proyecto Institucional de Investigación. Consejo de Desarrollo y Científico de la Universidad de Carabobo. CDCH-UC. Oficio CDCH-UC-2016-05. Valencia, Venezuela.

Mujica, M. y Jiménez, B., Chacón y Tortolero (2005). **Experiencias de Investigaciones y el Desarrollo Regional: Educación, Economía y Capital Humano.** Ponencia arbitrada y presentada en Seminario Internacional Universidad y Desarrollo Regional (UCLA-CINDA) y en el 2do Seminario Nacional de Investigación y Desarrollo de PYMES. 13 al 15 de Junio de 2005/ 10 y 11 de Noviembre del año 2005. Barquisimeto. Edo. Lara, Venezuela. /Valencia, Estado Carabobo.

Mujica, M., Correa, D. (2004). **Reflexiones en Torno a la Investigación Generada en La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Año 4. Volumen 1. Enero-Junio/2004. Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia-Venezuela

Mujica, Miguel; Correa, Dalia (2003). **Propuesta acerca de las Líneas de Investigación, en el marco de una aproximación a las Políticas de Investigación de la Universidad de Carabobo, por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.** Jornadas de Investigación UC. CDCH. UNIPOSTFaCES. INFaCES. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela

Quáas, Cecilia (1998). **Paradigmas Cuantitativos y Cualitativos en la Evaluación y Seguimiento del Profesional Universitario: Un Planteamiento Teórico.** Revista Enfoques Tradicionales. Volumen 1, Nº 1. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Rodríguez, Gregorio (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** Ediciones Aljibe. Málaga, España.

Ruiz, José / Ispizua, María (1989). **La Descodificación de la Vida Cotidiana. Métodos de Investigación Cualitativa.** Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao.

Sánchez, Jesús et al. (1999). **Temas de Gerencia. Los paradigmas de la Gerencia y el Balanced Scorecard.** <http://www.geocities.com/wallstreet/9269/paradigmas.htm> (13-03-99).

Stoner, James et al (1996). **Administración.** Prentice – Hall, Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Responsable de su elaboración: Prof. Maritza Barrios Yaselli. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Consejo Universitario/ Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Caracas

Universidad de Carabobo; CAPEMIAC (2006). **Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) y la Universidad de Carabobo**. Autorizado por el Consejo Universitario según Resolución No. CU-269 del 05-07-2006. Firmado por la Rectora de la Universidad de Carabobo, Prof. María Luisa de Maldonado y el Sr. Ramón Sanz Presidente de CAPEMIAC 26-07-2006. Valencia-Venezuela

Valles, Miguel (1997). **Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional**. Editorial Síntesis Sociología. España.

Villalba, Leonardo (2006). **La Responsabilidad Social Empresarial, Educación y Políticas tributarias en el contexto de las Microempresas del Sector Servicios**. Proyecto Institucional de Investigación. Consejo de Desarrollo y Científico de la Universidad de Carabobo. CDCH-UC. Oficio CDCH-UC-1008-06. Valencia, Venezuela.

Vivas, D.; Rojas, N.; Morles, A. (1997) **Líneas de Investigación**. Material distribuido en Taller-CNU., Valencia, Venezuela.

ANEXOS

- **ANEXOS 1: Acerca del Concepto de Administración y Gerencia.**
- **ANEXOS 2: Diversas Modalidades de Estudios de la Carrera de Administración y Gerencia en Venezuela.**
- **ANEXOS 3: Acerca de las actividades de los Especialistas en Organización y Administración de Empresas y afines de esta Área según la OIT.**

ANEXOS No. 1

Acerca del Concepto de Administración y Gerencia

I.- Tomado textualmente del Diccionario de la Real Academia Española. Fuente:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS

1.- Administrar.

(Del lat. *administrāre*).

a. tr. *Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.*

b. tr. *Dirigir una institución.*

c. tr. *Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.*

d. tr. *Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.*

e. tr. *Suministrar, proporcionar o distribuir algo.*

h. tr. *Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto. U. t. c. prnl.*

2.- Gestión.

(Del lat. *gestiō, -ōnis*).

a. f. *Acción y efecto de gestionar.*

b. f. *Acción y efecto de administrar.*

~ de negocios.

a. f. *Der. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.*

3.- Dirección.

(Del lat. *directiō, -ōnis*).

a. f. *Acción y efecto de dirigir.*

b. f. *Tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines.*

c. f. *Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien.*

d. f. *Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.*

e. f. *Cargo de director.*

f. f. *Oficina o casa en que despacha el director o los directivos.*

~ general.

a. f. *Cada una de las oficinas superiores que dirigen los diferentes ramos en que se divide la Administración Pública. Dirección General de Contribuciones, de Enseñanzas Medias.*

4.-Gerencia.

a. f. *Cargo de gerente.*

b. f. *Gestión que le incumbe.*

c. f. *Oficina del gerente.*

d. f. *Tiempo que una persona ocupa este cargo.*

5.- Administrar.

(Del lat. *administrāre*).

a. tr. *Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.*

b. tr. *Dirigir una institución.*

c. tr. *Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.*

d. tr. *Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.*

e. tr. *Suministrar, proporcionar o distribuir algo.*

f. tr. *Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.*

6.- Gestionar.

(De *gestión*).

a. tr. *Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.*

7.- Dirigir.

(Del lat. *dirigĕre*).

a. tr. *Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado.*

- b. tr. *Guiar, mostrando o dando las señas de un camino.*
- c. tr. *Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin.*
- d. tr. *Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.*
- e. tr. *Aconsejar y gobernar la conciencia de alguien.*
- f. tr. *Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.*
- g. tr. *Conjuntar y marcar una determinada orientación artística a los componentes de una orquesta o coro, o a quienes intervienen en un espectáculo, asumiendo la responsabilidad de su actuación pública.*

8.- Administrador, ra.

(Del lat. *administrātor, -ōris*).

- a. adj. *Que administra.*
- b. m. y f. *Persona que administra bienes ajenos.*

9.- Gerente, ta.

(Del lat. *gerens, -entis*).

- a. m. y f. *Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. La forma en m., para designar el f. Ana es gerente.*

10.- Director, ra.

(Del lat. *director, -ōris*).

- a. adj. *Que dirige.*
- b. m. y f. *Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial.*

~ general.

- a. m. y f. *Persona que tiene la dirección superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa.*

11.- Regente.

(Del lat. *regens, -entis*).

- a. adj. *Que rige (gobierna).*
- b. m. *En las imprentas, boticas, etc., hombre que sin ser el dueño dirige inmediatamente las operaciones.*

11.- Liderar.

a. tr. *Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc.*

12.- Líder.

(Del ingl. *leader*, guía).

a. com. *Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.*

13.- Jefe.

(Del fr. *chef*).

a. com. *Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio.*

b. com. *Mil. Militar con cualquiera de los grados de comandante, teniente coronel y coronel en el Ejército, o los de capitán de corbeta, capitán de fragata y capitán de navío en la Armada.*

~ de Administración.

a. com. *Funcionario de categoría administrativa civil inmediatamente superior a la de jefe de negociado.*

II.- Tomado textualmente del Diccionario Moderno Larousse Español- Inglés/ Inglés-Español. García-Pelayo, Ramón (1993). R.R. Donnelly Manufacturing Division, Grawfordsville, Indiana, USA.

Inglés Español

1.-Administrate: *Administrador*

2.-Administration: *Administración,*

3.-Public administration: *Administración Pública*

4.-Administrator: *Administrador*

Español-Inglés

1. - Administración: *Management, running, Administration (gestión)*

2. - Los Gerentes: *Management*

3. - Administrador: *Administering, Administrator, Manager*

4. - Administrar: *To administer, to run, to manage, to administrate*

5.-Gerente: *Manager (Director); Shop Manager (Gerente de una Tienda)*

6. - Gerencia: *Management (Gestión); Manager's office; Managership (cargo)*

ANEXOS 2

Diversas Modalidades de Estudios de la Carrera de Administración y Gerencia en Venezuela

ANEXOS 3

Acerca de las actividades de los Especialistas en Organización y Administración de Empresas y afines de esta Área según la OIT.



Organización Internacional del Trabajo

CIUO

Classificación internacional uniforme de ocupaciones

SUBGRUPO 241: ESPECIALISTAS EN ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AFINES

Los especialistas en organización y administración de empresas y afines perfeccionan y aplican métodos de organización y administración de empresas y asesoran al respecto.

Las tareas desempeñadas por lo común incluyen las siguientes: estudiar, planificar, organizar, asesorar y prestar servicios relativos a la contabilidad, las políticas de personal y la orientación profesional o vocacional, así como otros servicios que requieren las empresas, como los de comercialización, publicidad, relaciones públicas y marcas y patentes, o dedicarse a las operaciones y labores previas al establecimiento de una empresa o a la difusión o aplicación de principios y métodos de economía doméstica. Esas tareas pueden incluir la supervisión de otros trabajadores.

Las ocupaciones de este subgrupo se clasifican en los siguientes grupos primarios:

2411_Contadores

2412 Especialistas en políticas y servicios de personal y afines

2419 Especialistas en organización y administración de empresas y afines, no clasificados bajo otros epígrafes

Fuente: Actividades de los Especialistas en Organización y Administración de Empresas y Afines. Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de la OIT, (2004) Organización Internacional del Trabajo (OIT). http://www.ilo.org_Bureau of Statistics, work unit of the Policy Integration Department.htm

Anexo B



Organización Internacional del Trabajo

CIUO

Clasificación internacional uniforme de ocupaciones

2419 ESPECIALISTAS EN ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AFINES, NO CLASIFICADOS BAJO OTROS EPIGRAFES

Este grupo primario abarca a los especialistas en organización y administración de empresas y afines no clasificados separadamente en el subgrupo 241: Especialistas en organización y administración de empresas y afines.

Por ejemplo, habrá que clasificar en este grupo primario a los especialistas que estudian, aplican o brindan asesoramiento respecto de diversos métodos y técnicas de gestión de empresas en esferas relativas a la comercialización, publicidad, relaciones públicas, aplicación de normas sobre patentes y marcas, consultoría sobre el establecimiento y funcionamiento de un negocio, y formas de aplicar los principios de la economía doméstica.

En tales casos, las tareas incluidas pudieran abarcar las siguientes:

- a) investigar, determinar y brindar asesoramiento respecto del nivel de ventas para ciertos productos o servicios y los posibles mercados y tendencias futuras;
- b) planificar o dirigir y coordinar la organización de campañas publicitarias, y asesorar al respecto;
- c) estudiar y llevar a cabo programas de relaciones públicas a fin de mejorar la información y comprensión del público acerca de la empresa o establecimiento de que se trate;
- d) asesorar sobre marcas y patentes, ayudar a preparar solicitudes de marcas o patentes o a examinar las solicitudes presentadas para su registro y preparar informes exponiendo las razones por las cuales se debiera conceder o denegar una marca o patente;
- e) estudiar aspectos financieros y legales, de organización, de comercialización y de otra índole relacionados con la creación y marcha de un negocio, y asesorar al respecto;
- f) estudiar e interpretar los principios de la economía doméstica y de la gestión y brindar asesoramiento pertinente a fin de promover el bienestar de las familias, el consumo de artículos domésticos en los hogares o la producción de nuevos bienes o servicios;
- g) desempeñar tareas afines;
- h) supervisar a otros trabajadores.

Entre las ocupaciones comprendidas en este grupo primario figuran las siguientes:

- Agente, marcas y patentes
- Analista, mercados
- Ecónomo, economía doméstica
- Especialista, relaciones públicas
- Publicista, responsable de campana publicitaria

Entre las ocupaciones afines, clasificadas en otra parte, figura la siguiente:

- Director de departamento, producción y operaciones/industria manufacturera - 1222

Fuente: Actividades de los Especialistas en Organización y Administración de Empresas y Afines. Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de la OIT, (2004) Organización Internacional del Trabajo (OIT). [Http://: www.ilo.org_Bureau of Statistics, work unit of the Policy Integration Department.htm](http://www.ilo.org_Bureau of Statistics, work unit of the Policy Integration Department.htm)

