



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO**

**Herramientas comunicacionales
del empresario exitoso en Venezuela**

Proyecto de investigación presentado por:
GONZÁLEZ, Muguett y
TOMASSONI, Gabriela

Tutor:
EZENARRO, Jorge

Caracas, Abril 2012

A Venezuela, nuestro país pase lo que pase

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen del Valle.

A nuestras familias, por apoyarnos incondicionalmente. A nuestras madres: la Sra. Mercedes Vásquez y la Sra. Beatriz Camacho.

A cada uno de los empresarios entrevistados, quienes nos cedieron parte de su valioso tiempo, con buena disposición e inmensa amabilidad.

Al Prof. Jorge Ezenarro, por su apoyo como tutor y gran amigo.

A la Prof.^a Tiziana Polesel, nuestra madrina, por guiarnos en el recorrido de este trabajo.

A la Prof.^a Yazmín Trak, por ayudarnos en todo momento con su paciencia y dulzura.

A La Cámara de Caracas, por habernos proporcionado su base de datos, sin la cual este trabajo no hubiese sido posible.

A nuestros amigos, en especial a Mariana Luque, por estar siempre pendiente y a la orden para lo que fuera.

A todas las personas que colaboraron con cualquier otro detalle, como el Sr. José Álvarez.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	8
Capítulo I: El Problema	11
1. Descripción	11
2. Planteamiento	11
3. Justificación	11
4. Delimitación	12
Capítulo II: Los Marcos	13
Marco conceptual	13
1. La empresa	13
1.1. El papel del gerente en la empresa	14
Función y meta del gerente	14
Estilos gerenciales	15
Tipos de estilos gerenciales	16
2. Origen y evolución de la comunicación organizacional	18
2.1. Principales escuelas de conducta organizacional	18
Escuela clásica de la Administración Científica	18
Escuela clásica de la Administración Industrial y General	19
Escuela estructuralista o burocrática	20
Escuela de Relaciones Humanas	21
Escuela Sistémica	21
2.2. Conceptos sobre comunicación organizacional	22
Comunicación organizacional formal	22
Tipos de comunicación organizacional formal	22
Comunicación organizacional informal	23
La comunicación organizacional interna y externa	23
2.3. ¿Qué significa éxito empresarial?	24
3. La comunicación gerencial y sus herramientas	25
Herramientas comunicacionales orales	26

Herramientas comunicacionales escritas	27
Herramientas comunicacionales pictográficas	28
Herramientas comunicacionales escrito-pictográficas	29
Herramientas comunicacionales simbólicas	29
Herramientas comunicacionales audiovisuales	30
Herramientas comunicacionales telemáticas	30
Herramientas comunicacionales no verbales	32
4. Lineamientos generales acerca de las empresas	
Pymes del sector servicios	32
4.1. Definición oficial de empresas Pymes en Venezuela	33
4.2. Sector terciario o de servicios	33
Marco referencial	35
1. Principales empresas Pymes del sector servicios	35
Marco contextual	39
1. La crisis venezolana	39
1.1. Situación política y económica	40
Situación actual de las Pymes en Venezuela	41
1.2. Situación social	42
Rasgos culturales del venezolano	42
2. Principales cámaras relacionadas al sector servicios	44
Capítulo III: El Método	46
1. Modalidad	46
2. Tipo de investigación	46
3. Diseño de la investigación	47
4. Objetivos	47
5. Sistemas de variables	48
Definiciones conceptuales	48
Definiciones operacionales	49
Operacionalización de las variables	50
6. Unidades de análisis, población y muestra	52
Unidades de análisis y población	52

Muestra	53
7. Instrumentos de recolección de datos	55
Selección	55
Diseño, validación y ajustes	57
8. Criterios de análisis	66
Capítulo IV: Descripción de resultados	70
Capítulo V: Discusión de resultados	115
Limitaciones	129
Conclusiones	130
Recomendaciones	132
Bibliografía	133
Anexos	141

Índice de cuadros y gráficos

Cuadros

Cuadro 1: Papeles administrativos de Mintzberg	17
Cuadro 2: Operacionalización de las variables	50
Cuadro 3: Matrices de contenido: entrevistas a empresarios	70
Cuadro 4: Diario de campo	100
Cuadro 5: Media, mediana, moda y desviación típica	109

Gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de los cargos entrevistados	101
Gráfico 2: Años que llevan los entrevistados en las empresas	102
Gráfico 3: Las expresiones faciales del gerente apoyan lo que dice	103
Gráfico 4: El gerente le proporciona las informaciones personalmente	104
Gráfico 5: Frecuencia con la cual el gerente se comunica con los empleados	105
Gráfico 6: Contacto personal con los diferentes cargos	106

Gráfico 7: Frecuencia con la cual el gerente se comunica con los diferentes cargos	107
Gráfico 8: Considera suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con los diferentes cargos	108
Gráfico 9: Frecuencia con la que el gerente alza la voz según el tiempo que el empleado lleva en la empresa	110
Gráfico 10: El gerente le proporciona las informaciones personalmente, según el tiempo que lleva el empleado en la empresa	111
Gráfico 11: El gerente se comunica con el empleado a través de contacto personal, según el tiempo que lleva en la empresa	112
Gráfico 12: Frecuencia con la que el gerente se comunica con los empleados según el tiempo que estos llevan en la empresa	113
Gráfico 13: Considera suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con él según el tiempo que lleva en la empresa	114

Índice de anexos

Anexos impresos

Anexo A: Carta al empresario	141
------------------------------	-----

Anexos digitales

Base de datos
Cruce de cargo con todo
Cruce de tiempo con todo
Frecuencias y porcentajes
Resultados estadísticos descriptivos
Entrevistas

INTRODUCCIÓN

Bajo el contexto actual que vive el país, muchas personas se cuestionan si vale la pena crear una empresa propia en Venezuela y si sería posible que ésta perdurara en el tiempo, brindara estabilidad económica y aportara beneficios a los venezolanos.

A pesar de la crisis que se vive, algunos piensan que ésta se puede aprovechar para salir adelante. Lorenzo Mendoza, presidente de Empresas Polar (entrevista para El Nuevo Herald, Octubre 31, 2009), comenta al respecto:

Soy de los que pienso que de alguna manera, más que nunca, independientemente de las dificultades, uno debe ver las oportunidades. Y así es como he visto el proceso en Venezuela. He visto que hemos estado allí por más de 70 años, con compromiso, con reinversión de largo plazo, reinversión continua, políticas asociadas a siempre fortalecer las comunidades en las cuales hacemos vida. Y por ende, todo ese círculo virtuoso se convierte en algo en donde uno lidia con los problemas y las adversidades que se presentan.

Empresarios actuales coinciden en que lo que necesita el país para salir de su crisis es iniciativa privada. De hecho, muchos empresarios se están quedando aquí y siguen invirtiendo porque creen en el talento venezolano.

Con respecto a esto, Lorenzo Mendoza, presidente de Empresas Polar, decía en la conferencia Líderes, Experiencias y Claves del Éxito: “sin empresa privada y sin economía de mercado no hay país”. “Debemos invertir nuestro tiempo viendo hacia adelante, no viendo hacia atrás. El latinoamericano pierde mucho tiempo hablando del presente o del pasado y el 10% del futuro (...) lo que funciona es ver hacia adelante, trabajar con optimismo”.

Carlos Ocariz, alcalde del Municipio Sucre, coincidía en la misma conferencia en que “un país se mueve en la medida en que tengamos una empresa privada fuerte que genere empleos, riqueza y estabilidad”.

En cualquiera de sus modalidades, sea pequeña o grande, industrial o de servicios, en Venezuela aún existen empresas estables, que se han fortalecido y han sido conducidas al éxito, pues sus gerentes han sabido ver las oportunidades en tiempos de crisis.

Para Pérez Mena (1999), Venezuela sufrió una serie de cambios durante el siglo XX, que tipificó “sus recursos tecnológicos, humanos y todas las áreas empresariales modificando nuestra gestión gerencial”. Estos cambios han seguido ocurriendo hasta la actualidad.

Las empresas pequeñas y medianas (Pymes) son una opción para emprender y el sector servicios una de las vías que se explota en el país. Según Alfredo Sánchez, Director General de la Asociación Jóvenes Empresarios (AJE) de Venezuela, “El fenómeno emprendedor tiene mucha aceptación en la población venezolana y además ha tenido un valor institucional importante” (Edición aniversario de 6to Poder, p.3).

Con esta investigación se pretende indagar cómo está sobrellevando la situación actual el empresario o gerente general de las empresas Pymes del sector servicios en Venezuela. Para poder entender las claves de su éxito es necesario entenderlas desde el contexto venezolano.

En ese sentido, la clave de esta investigación se centra en las herramientas comunicacionales que emplean estas personas en su día a día y de qué manera las usan, pues éstas forman parte de sus

estilos gerenciales, y por consiguiente, se considera que la comunicación influye en el éxito o fracaso de una empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Descripción

Se conocen las historias y los elementos que han convertido a empresarios comunes en exitosos en otras partes del mundo, pero es difícil encontrar una visión enfocada en el entorno venezolano y las características de sus habitantes.

Planteamiento

Cuáles son los rasgos comunicacionales diferenciadores que convierten a un empresario común en exitoso, en el ámbito de las Pymes del sector Servicios en el mercado venezolano.

Justificación

Mediante esta investigación se pretende resaltar la importancia de la comunicación dentro de las empresas venezolanas que se han mantenido exitosamente a través de los años. Específicamente, destacar cómo se comunican los gerentes o empresarios del país, pues esto forma parte de sus estilos gerenciales. De esta manera, promover el desarrollo de nuevas empresas, dando a conocer a la sociedad las claves del éxito comunicacional de estas personas.

Delimitación

Temporal

La investigación abarca desde marzo del año 2011 hasta marzo de 2012.

Espacial

El estudio abarca a todos los empresarios exitosos actuales de pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el área de Caracas.

Temática

El tema general de la tesis comprende un estudio de mercado sobre las comunicaciones del empresario exitoso en Venezuela.

CAPÍTULO II: LOS MARCOS

Marco conceptual

1. La empresa

Una empresa es una unidad social compuesta por dos o más personas que funciona continuamente para alcanzar metas. “Las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como lo son las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local” (Robbins, 2004, p. 4).

Según Palacios (1999), las empresas son estructuras diseñadas por el hombre para satisfacer sus necesidades. Constituyen "una reunión de esfuerzos y recursos de muchos hombres, alrededor de la dirección de unos cuantos, para servir a la sociedad y así servirse a sí mismo". A estas personas que dirigen se les llama empresarios, quienes son los titulares propietarios o directivos de un negocio o empresa (www.rae.es).

En la empresa interactúan varios actores para que se pueda dar un intercambio. Palacios (1999) lo describe de la siguiente manera: el consumidor actúa para que se le suministren bienes y servicios, el inversionista para obtener un rendimiento de su capital, y el trabajador y el directivo para realizar su trabajo. Estos no son los únicos que intervienen en la empresa, pues cada una de ellas, de acuerdo a sus características, tiene sus propios actores.

Para Koontz y Fulmer (1983) una empresa tiene como propósito fundamental elaborar y vender productos o servicios.

1.1. El papel del gerente en la empresa

Función y meta del gerente

Los estrategas o gerentes son las personas responsables del éxito o fracaso de una empresa. Se les llama “ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, canciller, decano y empresario” y difieren en sus “actitudes, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra preocupación por el largo plazo, y estilo gerencial”. (David, 1994, p. 6).

Los gerentes asumen la responsabilidad de promover acciones que permitan a los colaboradores y empleados realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos de la organización. De ahí, la importancia de una comunicación eficaz por parte del gerente hacia sus públicos, pues, “todos los administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable al esfuerzo grupal eficaz” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 8).

Algunas de las funciones de los administradores son la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz y Weihrich, 2004). Además, el gerente tiene la responsabilidad de tomar decisiones. “Desde los tiempo de Fayol (1927) se ha reconocido que la actividad de planificación es parte de las responsabilidades del gerente, junto con las de organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Frances, 2001, p. 225).

Los directivos de una empresa deben construir un entorno en el que sus empleados puedan cumplir las metas “con la menor

cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal o en el que puedan alcanzar en la mayor medida de lo posible una meta deseada con los recursos disponibles” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 10).

Además, si el gerente posee buenas capacidades de trato personal el sitio de trabajo será más placentero y conservar personal calificado será más fácil. Las capacidades técnicas son necesarias pero insuficientes para tener éxito. Cada vez más, el campo laboral se hace más competitivo y exigente, por ello, los gerentes requirerán habilidades para tratar con los demás, ya que esto significaría una ventaja sobre sus pares y las demás empresas (Robbins, 2004).

Estilos gerenciales

Se llama estilo gerencial a las actitudes y comportamientos que integran el desempeño de un empresario para conducir a su equipo al logro de resultados (Nosnik, 2005).

Algunos aspectos como el liderazgo y la capacidad para negociar y armonizar definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial “genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización...” (De las Salas, Oñoro y Oñoro, 2007, p. 28).

A su vez, cada empresa posee características propias en su actividad de planificación, la cual puede ser de carácter informal o estar formalizada a través de un sistema de planes y ciclos que

suponen una cuidadosa programación (Frances, 2001). Es función del gerente llevar a cabo una planificación eficiente, mediante las tomas de decisiones adecuadas empleando su propio estilo gerencial que incluye capacidades y herramientas comunicacionales.

Tipos de estilos gerenciales

Henry Mintzberg, estudiante de posgrado del Massachusetts Institute of Technology (MIT), a finales de los años 60', emprendió un estudio para identificar qué hacían los gerentes en su trabajo. Concluyó que cumplen con 10 funciones relacionadas entre sí y los agrupó de acuerdo al papel que cumple dicha función en la organización, obteniendo 3 grupos. Todos estos papeles se basan en la comunicación para que se puedan llevar a cabo (Robbins, 2004), y se encuentran descritos a continuación:

Papel	Descripción	Ejemplo
Relaciones Interpersonales		
Figura de autoridad	Jefe simbólico: desempeña varios deberes rutinarios de naturaleza legal o social	Ceremonias, solicitudes de estatus, peticiones
Líder	Responsable de la motivación y la dirección de los empleados	Prácticamente todas las actividades administrativas que conciernen a los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que ofrecen favores e información	Recibe correo, trabajo en un consejo externo
Informativo		
Monitor	Recibe una gran variedad de información; funge como centro nervioso de la información interna y externa de la organización	Maneja todo el correo y los contactos establecidos en categorías conforme a su relación primordial con la recepción de información

Difundidor	Transmite la información recibida de fuera o de otros empleados a los miembros de la organización	Comparte correos en la organización con fines informativos; contactos verbales de flujo de información hacia los subordinados, como en las sesiones de revisión
Vocero	Trasmite información al exterior sobre los planes, normas, acciones y resultados de la organización; es el experto sobre el sector de la organización	Juntas del consejo; maneja los contactos con que se trasmite información al exterior
Toma de decisiones		
Emprendedor	Busca en la organización y su entorno oportunidades y emprende proyectos para suscitar cambios	Sesiones de estrategia y revisión sobre el inicio o el diseño de proyectos de mejora
Prefecto	Responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta alteraciones importantes e inesperadas	Sesiones de estrategia y revisión sobre trastornos y crisis
Distribuidor de recursos	Toma o aprueba decisiones importantes en la organización	Fija calendarios; solicita autorización; planea el presupuesto; programa el trabajo de los empleados
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes	Negociación de contratos

Cuadro 1: *Papeles administrativos de Mintzberg* (Robbins, 2004, p. 6).

Los gerentes pueden cumplir con algunos de estos requisitos, combinados de acuerdo a su estilo gerencial propio. Además, los gerentes poseen diferentes competencias para alcanzar sus metas, tales como:

- **Habilidades técnicas:** es la capacidad de aplicar conocimientos especializados o la experiencia para la resolución de problemas.
- **Habilidades humanas:** es la capacidad de trabajar con otras personas y de entenderlas y motivarlas. Los gerentes deben contar con estas habilidades para comunicar, motivar y delegar.
- **Habilidades conceptuales:** es la facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones complicadas (Robbins, 2004).

2. Origen y evolución de la comunicación organizacional

2.1. Principales escuelas de conducta organizacional

Escuela clásica de la Administración Científica

Con esta escuela, la labor de administrar ya no era llevada a cabo aplicando los conocimientos por experiencia e intuición, sino que se comienza a tratar la Administración con rigor científico.

El principal exponente de esta escuela fue Frederick Taylor, quien publicó su primer trabajo en 1911. Él “separó la planificación de la ejecución. Mientras quien debía planificar se encargaba de estudiar las tareas y analizar la manera más conveniente de llevarlas a cabo, quien las ejecutaba debía ceñirse estrictamente a lo que se le ordenaba” (Segade, 2007, p. 2).

La labor de los operarios se limitaba a cumplir lo que se le ordenaba con precisión la tarea encomendada, cómo debía hacerla y qué herramientas utilizar.

Los estudios de esta escuela estaban enfocados principalmente en el área de la producción con menor énfasis en todo aquello relacionado con la dirección.

Para la Administración Científica el salario era la única motivación para que trabajador viera justificado su trabajo, pensamiento que recibió críticas posteriormente (Segade, 2007).

Segade (2007) enumera las principales características del pensamiento de Taylor y la “Dirección Científica”:

- Estudio de los tiempos y de los métodos de trabajo.
- División de las tareas por funciones.
- Estandarización de las herramientas utilizadas.
- Estudios de los diferentes movimientos para cada tarea.
- Selección del trabajador más apto para cada tarea.
- Capacitación de los trabajadores.
- Salario como único elemento motivador.
- Bonificaciones para incrementar la producción (p. 4).

Escuela clásica de la Administración Industrial y General

Henry Fayol propone en su primera publicación (1916) “Administración Industrial y General” que la administración se puede aplicar en todas las actividades humanas y consideraba que las universidades debían enseñar a investigar la Administración.

Con su experiencia en la actividad gerencial pudo enunciar 14 principios básicos para estructurar una empresa: división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares a los generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad,

estabilidad de los puestos del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Segade, 2007).

Escuela estructuralista o burocrática

Max Weber creía que todo en la organización debía ser estructurado. Creó modelos con normas y procedimientos que debían ser respetados. Todo debía quedar por escrito y ser consultado en los manuales. Además, las jerarquías dentro de la organización debían estar bien delimitadas (Segade, 2007). A esta descripción de la organización genérica ideal la llamo burocracia.

Además notó que un elemento en común de las organizaciones era el poder y la autoridad por parte de algunos miembros. Weber identificó tres tipos de autoridad en las organizaciones, que para Maqueda y Llaguno (1995) se definen de la siguiente manera:

- Legal-racional: es legal porque la autoridad se ejerce en función del cargo que ocupa la persona y al mismo tiempo es racional porque las decisiones se toman con un objetivo.
- Tradicional: se caracteriza porque la autoridad tiene un antecedente para ejercer el cargo, es decir, está basada en la costumbre. Este tipo de autoridad es irracional porque no es cuestionada y es aceptada por la sociedad.
- Carismática: se basa en el liderazgo y en las características de la personalidad del gerente, las cuales son valoradas por los subordinados.

Escuela de Relaciones Humanas

Elton Mayo difunde ideas totalmente contrapuestas a las de la Administración Científica a principios de la década de 1920, concentrándose en los grupos de personas dentro del trabajo, en vez de el comportamiento individual del trabajador, como lo hacía Taylor.

Según esta escuela, “el dinero no es el único motivador para el trabajador” (Segade, 2007, p.7), pues el contacto con los compañeros de trabajo y la opinión que los demás tienen de lo que se realiza también es tomado en cuenta para medir la satisfacción de los empleados.

Antes de la aparición de las ideas de Mayo, la función de una organización industrial era manufacturar productos. Sin embargo, para él, a esta finalidad se le podía sumar otra de igual o mayor importancia: “la creación de satisfacciones entre los miembros de la organización” (Segade, 2007, p. 7). Así, la producción aumentaba a medida que los empleados se sentían a gusto en la empresa.

Escuela Sistémica

Ludwing Von Bertalanffy fue el fundador de la teoría general de los sistemas, en la cual se basa el enfoque sistémico. La principal premisa de su teoría es comprender cómo opera una entidad, que debe ser vista como un sistema, entendiendo a éste como un número independiente de partes que funcionan como un todo para algún propósito.

Existen dos tipos básicos de sistemas: los cerrados, que no reciben influencia de su entorno y no interactúan con éste; y los

abiertos, que reciben influencia con su entorno e interactúan con el mismo (Certo, 2001).

2.2. Conceptos sobre comunicación organizacional

La comunicación organizacional se refiere a la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones. Se relaciona con las metas, funciones y estructura de las mismas. “El éxito organizacional, en gran parte, es determinado por la efectividad de la comunicación organizacional” (Certo, 1984, p. 336). El sistema de comunicación de las organizaciones fluye por medio de dos redes:

Comunicación organizacional formal

Para Certo, la comunicación organizacional formal es aquella que “sigue las líneas del organigrama” (p. 336). El organigrama muestra las relaciones existentes entre las personas y los puestos, y los canales de comunicación que hay entre ellos. El autor establece tres tipos:

Tipos de comunicación organizacional formal

- **Comunicación organizacional descendente:** es la comunicación que fluye desde algún punto del organigrama hacia abajo y llega a otro punto. Esta comunicación se relaciona principalmente con la dirección de los empleados (Certo, 1984).
- **Comunicación organizacional ascendente:** es la comunicación que fluye desde cualquier punto de un organigrama hacia arriba y llega otro punto. Este tipo de comunicación generalmente contiene la información que los

gerentes necesitan para evaluar el área organizacional que administran (Certo, 1984).

- **Comunicación organizacional lateral:** es la comunicación que fluye desde cualquier punto de un organigrama horizontalmente hasta otro punto de la misma jerarquía (Certo, 1984). Se procesa entre departamentos, secciones, servicios, entre otros. Este flujo fomenta la coordinación de las actividades de una organización, las políticas y procedimientos, el intercambio de ideas, la familiarización con otros sectores y unidades, etc. (Krohling, 2002).

Comunicación organizacional informal

La comunicación organizacional informal es aquella que no sigue las líneas del organigrama y sigue el patrón de relaciones personales entre los miembros de la empresa.

Uno de los tipos de comunicación informal más frecuentes es el rumor, el cual se usa irregularmente dentro de la organización y no está controlada por los altos ejecutivos (Certo, 1984).

La conversación, la libre expresión de pensamiento, las manifestaciones de los empleados sin control de la dirección administrativa son otras expresiones de las redes informales (Krohling, 2002).

La comunicación organizacional interna y externa

En el proceso de gerenciar una Empresa, la comunicación juega un papel esencial. Está presente en la selección, evaluación y capacitación de los administradores que desempeñarán los papeles

previstos. De esta manera, un liderazgo eficaz y la creación de un entorno que conduzca a la motivación dependen de la comunicación. La administración dentro de la organización es posible gracias a la comunicación interna.

También, el sistema de comunicación sirve para conectar a la empresa con su ambiente externo y sus demandantes, pues los clientes son la razón de existir de las empresas. Por medio de la comunicación, se identifican las necesidades de los mismos, lo cual permite a una empresa brindar productos y servicios, y obtener ganancias de ello (Koontz y Weihrich, 2004).

2.3. ¿Qué significa éxito empresarial?

Una empresa es exitosa cuando cumple con su misión transmitiendo valores dentro y fuera de la empresa y logrando una reputación positiva (Ballvé y Debeljuh, 2006).

Para Sánchez (2001), las empresas exitosas son aquellas que cumplen con los siguientes criterios mínimos:

- Empresas con por lo menos tres años de existencia ininterrumpida.
- Con un nivel de rentabilidad por lo menos igual al promedio de su sector.
- Con crecimiento sostenido en las ventas en los últimos dos años.
- Con demostrada capacidad de inversión en su desarrollo y crecimiento vía el desarrollo de su infraestructura y/o adquisición de equipos o maquinarias y/o acceso a créditos institucionales (de la banca comercial o de ONG) y buen historial con los mismos.
- Con reputación de capacidad gerencial de su administrador general y –deseable– participación del mismo en los últimos tres años en actividades de capacitación (p. XIII y XIV).

La diferencia entre una empresa exitosa y cualquier otra, radica esencialmente en la gestión y en el nivel de eficacia de sus

directivos. Estos, deben velar por los recursos humanos que posee su empresa y deben gestionar sus equipos comerciales (Bobichon, 1980).

3. La comunicación gerencial y sus herramientas

La comunicación en la organización cumple cuatro funciones principales: “control, motivación, expresión emocional e información” (Robbins, 2004, p. 284).

En primer lugar, la comunicación sirve para controlar la conducta de los miembros de la organización, ya que dentro de éstas existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir.

En segundo lugar, la comunicación promueve la motivación al aclarar a los empleados qué se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo se podría mejorar.

Además, en la comunicación dentro de un grupo los miembros manifiestan sus frustraciones, satisfacciones y otros sentimientos, lo cual se traduce en un escape para la expresión emocional.

Por último, la comunicación facilita la toma de decisiones, pues ofrece la información necesaria al transmitir datos para identificar y evaluar varias opciones (Robbins, 2004).

Las organizaciones procesan las informaciones como fuentes y como receptoras en un ambiente interno y externo a través de medios o vehículos que hacen viable toda esa comunicación. Así, los gerentes se valen de estas herramientas para llevar a cabo sus

papeles de comunicadores dentro y fuera de la empresa. Margarida Krohling (2002) divide las herramientas comunicacionales en orales, escritas, pictográficas, escrito-pictográficas, simbólicas, audiovisuales, telemáticas y no verbales.

Herramientas comunicacionales orales

Consiste en el intercambio de ideas y opiniones cara a cara entre dos o más personas. Es el principal medio para transmitir mensajes con retroalimentación inmediata (Robbins, 2004).

- **Reuniones:** consiste en un grupo de personas que poseen un interés común y buscan una determinada forma unificada de decisión o acción. Estas personas tienen igual oportunidad de expresión. Entre su modalidades se encuentra la reunión de estatus. Las reuniones sirven para “explorar, aclarar, definir, establecer, mantener, ampliar o cambiar, los objetivos comunes” (Breth, 1974, p.241).

- **Conversaciones y contacto personal:** tipo de comunicación informal que se da entre una o varias personas (www.rae.es).

- **Entrevistas:** reunión entre dos o más personas llevada en un lugar específico para tratar o resolver un tema determinado (www.rae.es).

- **Conferencias:** es una especie de asamblea de grupo, más formal y con menos posibilidad de cambiar ideas y opiniones, pues solo una persona o grupo expone un tema o establece asuntos importantes (Breth, 1974).

- **Presentaciones:** es el “esfuerzo de una persona para influenciar los pensamientos y acciones de un pequeño grupo de individuos,

con la ayuda de algunos elementos audiovisuales... Se emplean para anunciar, vender, explicar, describir, convencer o, en general persuadir“ (Breth, 1974, p. 243).

- **Volumen de voz:** se refiere a si el gerente alza o no la voz a sus empleados. Al respecto, Caball (2008), explica: “La función más básica del volumen consiste en hacer que un mensaje llegue hasta un oyente potencial” (p. 419).

- **Parlantes y radios:** son dispositivos que se utilizan como un altavoz, en el caso de los parlantes, empleados por varias empresas para dar información a personas que no necesariamente se encuentran en un mismo lugar (www.rae.es).

Herramientas comunicacionales escritas

Se refiere a todo el material informativo impreso. La comunicación escrita es tangible y se puede verificar. Tanto el emisor como el receptor pueden guardar un registro del intercambio (Robbins, 2004).

- **Cartas:** se usa para sustituir o complementar la conversación directa (Breth, 1974).

- **Avisos y memorándum:** son un sustituto o complemento del contacto personal o de las comunicaciones telefónicas. Son cortos, informan o dan instrucciones. Su función básica es servir de documentación (Breth, 1974).

- **Volantes y panfletos:** contienen información importante a causa de su uso continuo. Puede estar ya impreso de modo permanente.

Sirven para describir los requisitos necesarios para la preparación o construcción de un objeto o como publicidad (Breth, 1974).

- **Boletines o noticiarios:** se destinan a públicos amplios, como por ejemplo los empleados. Aparecen de forma periódica (Breth, 1974).

- **Manuales o guías:** suministran información general sobre programas, prácticas y procedimientos de la empresa. También, pueden proporcionar educación sobre temas concretos y generalmente son prácticos (Breth, 1974).

- **Periódicos y revistas:** son publicaciones empresariales que se difunden de forma periódica. Pueden estar dirigidos a audiencias: internas, los empleados; externas, los clientes; Interna-externa, cualquier combinación de las anteriores de importancia para la empresa (Breth, 1974).

- **Informes:** son memorándum extensos, de carácter técnico, destinados a describir, exponer o aclarar una acción (Breth, 1974).

Herramientas comunicacionales pictográficas

- **Mapas:** es una representación geográfica de las áreas y la distribución de un determinado espacio (www.rae.es).

- **Diagramas:** dibujo en el que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto (www.rae.es).

- **Ilustraciones:** estampa o dibujo que adorna o sirve como apoyo a un texto, por ejemplo, documentando un libro (www.rae.es).

- **Fotografías:** arte o medio a través del cual se busca obtener una reproducción visual de la realidad (www.rae.es).

Herramientas comunicacionales escrito-pictográficas

- **Carteles:** son sustitutos pictográficos de los mensajes orales y escritos. Incluyen a vehículos de propaganda y carteleras. Se emplean para transmitir rápida y eficazmente una información (Breth, 1974).

- **Publicidad (diarios y revistas comerciales):** son aquellas publicaciones pagadas regulares o no regulares en diarios y revistas locales, regionales o nacionales con fines institucionales. Transmiten mensajes al público en general. “Sus temas principales son la educación económica, los impulsos caritativos, la cooperación cívica, la ventilación de opiniones sobre las negociaciones sindicales; también se emplean en las situaciones de desarrollo” (Breth, 1974, p. 263).

- **Gráficos:** “Representación de datos numéricos por medio de una o varias líneas que hacen visible la relación que esos datos guardan entre sí” (www.rae.es).

Herramientas comunicacionales simbólicas

- **Insignias, banderas y signos:** son objetos que representan otra cosa, es decir, “lo que está en el lugar de otra cosa” (Beuchot, 2004, p.7).

Herramientas comunicacionales audiovisuales

- **Videos institucionales:** son reproducciones destinadas a estimular observación o la participación. Buscan vender, convencer, persuadir, informar y divertir (Breth, 1974).
- **Videos de entrenamiento:** son reproducciones destinadas a estimular la observación o la participación. Se emplean para instruir o educar al personal sobre algún procedimiento o información de la empresa (Breth, 1974).
- **Clips electrónicos (mailing):** es una herramienta que “permite el envío masivo de documentos a otros destinatarios inscritos en un archivo de datos”, de manera digital (Pérez, 2003, p. 287).
- **Televisión corporativa:** reproducción de imágenes corporativas o programas relacionados con la institución (Breth, 1974).

Herramientas comunicacionales telemáticas

La información es pasada a través del uso combinado de la informática y de las telecomunicaciones (Krohling, 2002).

- **Intranet:** es una red diseñada por y para una empresa determinada, de manera que los empleados estén al tanto de información que les compete (www.definición.org).
- **Correo electrónico:** medio de comunicación entre una o varias personas a través de mensajes vía internet (www.definición.org).
- **Videoconferencias:** “conjunto de *hardware* y *software* que permite la conexión simultánea en tiempo real por medio de imagen y

sonido” (Cabero, 2007, p. 167). Uno de los programas más frecuentes para realizar videoconferencias en estos días es el *Skype*.

- **Teléfonos o Celular:** son “extensiones mecánicas del contacto personal que permiten una reproducción simultánea de la voz humana” (Breth, 1974, p. 291).

- **Chat o red interna:** “comunicación simultánea entre dos o más personas a través de Internet” (www.definición.org).

- **Redes sociales:** según la edición “Un lenguaje, un camino” de la revista Producto (2009), “son sitios de Internet donde las personas, al registrarse, agregan información personal, contenidos y se relacionan entre sí a través de diversos servicios. Estas utilidades generan amplias oportunidades de socialización, comunicación y difusión de contenido” (p.77). Poseen múltiples ventajas de comunicación: son compatibles con otros sitios web o dispositivos y permiten que el contenido que no pueda ser visto en ellas, sea accesible a través de enlaces. La más popular es *Facebook*, que cuenta con más de 2,7 millones de usuarios en Venezuela y más de 200 millones en el resto del mundo. Otras redes sociales importantes son: *Twitter*, *Linkedin*, *MySpace*, etc.

- **Página web corporativa:** son sitios web sencillos. “Sirven para informar a los usuarios sobre datos y actividades de una organización, persona o grupo de personas y establecer contacto con ellas” (Producto, Un lenguaje, un camino, 2009, p. 75).

Herramientas comunicacionales no verbales

Este tipo de lenguaje constituye factores finales que pueden ejercer influencia sobre la eficacia de las comunicaciones de contacto personal. Estas características tienen mucho que ver con la mala interpretación de la intención en las comunicaciones (Breth, 1974).

- **Expresiones faciales:** ejercen una influencia importante pues en la mayoría de los casos la comunicación se efectúa frente a frente, es decir, al momento de hablar o de escuchar, cada participante mira al rostro del otro. Para una comunicación eficaz es conveniente que las expresiones faciales estén en consonancia con lo que se está diciendo (Breth, 1974).

- **Acercamiento físico:** se refiere a si el gerente proporciona las informaciones personalmente a sus empleados, es decir, si existe un contacto personal a la hora de comunicarse con ellos.

- **Gestos:** “son movimientos controlados o incontrolados de una parte cualquiera de nuestro cuerpo que tienden a aumentar o disminuir el significado de las palabras atrayendo o distrayendo la atención del receptor” (Breth, 1974, p.97).

4. Lineamientos generales acerca de las empresas Pymes del sector servicios

La pequeña y mediana empresa es llamada comunmente de forma abreviada como Pyme. En el caso de industrias se les llama Pymi. En Venezuela, no existe una ley que defina Pyme, mas se aplican los mismos parametros tanto para las empresas pequeñas y

medianas, incluyendo aquellas del sector servicios, como para las industrias.

4.1. Definición oficial de empresas Pymes en Venezuela

Según el Decreto N° 6.215, con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Demás Unidades de Producción Social. Véase N° 5.890 Extraordinario de la GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 31 de julio de 2008:

Artículo 5°. A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se entiende por:

Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se considerará Pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.)

Se considerará Mediana Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)

4.2. Sector terciario o de servicios

El Banco Mundial define sector económico como el “conjunto de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y comercialización de bienes materiales o servicios” (www.bancomundial.org).

El sector económico se subdivide en tres grandes subsectores en los cuales se agrupan diferentes actividades, según esta Organización:

- Sector primario, abarca las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
- Sector secundario, comprende la industria manufacturera, la construcción y la explotación de minas y canteras.
- Sector terciario, incluye al comercio en general, hoteles y restaurantes, servicios comunales, sociales y personales (microdata.worldbank.org).

El sector terciario o de servicios, incluye todas las actividades que podrían considerarse como “actividades de suministro de bienes inmateriales a personas, colectividades o empresas” (Pellicer, 2004, p. 67).

Para Ballesteros (2004), la producción de servicios engloba una gran variedad de actividades tales como “transporte, hostelería y turismo, comunicaciones, banca y seguros, enseñanza, sanidad, despachos profesionales, etc. El comercio, en sus diversas ramas, así como la administración pública...” (p.22).

Los servicios se producen mediante aportaciones de capital físico, como es el caso de los aviones, computadoras, construcciones hoteleras, hospitales, carreteras, etc.; capital humano; y factores naturales, que tienen importancia en el subsector turismo, como por ejemplo playas soleadas o montañas (Ballesteros, 2004).

Marco referencial

1. Principales empresas Pymes del sector servicios

Algunas de las empresas Pymes del sector servicios que se encuentran adscritas a La Cámara de Caracas y que fueron contactadas para entrevistar a sus gerentes son:

Araque, Reyna, Sosa, Viso & Asociados

Araque, Reyna, Sosa, Viso & Asociados es una empresa que “ofrece servicios de asistencia jurídica integral en las áreas fundamentales que requiera toda institución que participe en la vida de los negocios en Venezuela”. Se encuentra ubicado en la Av. Francisco de Miranda, Centro Lido, Torre C, piso 8 y 9, oficina 80 C, El Rosal. En esta empresa trabajan aproximadamente 30 personas. Información obtenida de: www.araquereyna.com

ASAP

ASAP es una empresa que brinda soluciones en: “Búsqueda y Selección de Personal, Suministro y Administración de Personal, Outsourcing de Servicios Especializados y Consultaría en RRHH”. Se encuentra ubicada en la Av. Francisco de Miranda, Edif. Parque Cristal, Torre Oeste, Piso 9, Ofic. 91, Urb. Los Palos Grandes. En esta empresa trabajan aproximadamente 100 personas. Información obtenida de: www.asap.com.ve

Bolsa de Valores de Caracas, C.A.

La Bolsa de Valores de Caracas, C.A. es una empresa de transacción de títulos de valores que “facilita la intermediación de

instrumentos financieros y difunde la información que requiere el mercado de manera competitiva”. Se encuentra ubicada en la calle Sorocaima entre avenida Venezuela y Tamanaco, Edif. Atrium, piso 1, Urb. El Rosal. En esta empresa trabajan aproximadamente 64 personas. Información obtenida de: www.caracasstock.com

Raffalli, De Lemos, Halvorssen, Ortega & Ortiz

Raffalli, De Lemos, Halvorssen, Ortega & Ortiz es un escritorio jurídico que presta servicios legales tanto en el país como en el exterior. Se encuentra en la Torre Forum, piso 11 y 12, calle Guaicaipuro, El Rosal. En esta empresa trabajan aproximadamente 33 personas. Información obtenida de: www.rdhoo.com

Sol Comunicaciones C.A.

Sol Comunicaciones C.A. es una empresa dedicada a las comunicaciones corporativas, se encargan de desarrollar campañas de difusión masiva o institucional. Está ubicada en la esquina de Puente Anaúco, Edif. Cámara de Industriales, piso 3, Ofic. 3 A, La Candelaria. En esta empresa trabajan aproximadamente 4 personas. Información obtenida de: www.solcom.com.ve

Clinifar

Clinifar es un laboratorio que presta servicios en el área de salud, realizando análisis de laboratorio clínico general y especializado, así como en la determinación de niveles plasmáticos de fármacos y drogas. Se encuentra ubicada en la Escuela de Medicina José María Vargas, UCV, plaza San Lorenzo, Edif. 2, piso 1, San José. En esta empresa trabajan aproximadamente 15 personas. Información obtenida de: www.clinifar.com.ve

Swissport

Swissport es una empresa internacional que se encarga de la atención de los aviones en tierra. En el 2003 pasó a adoptar el nombre internacional. La Empresa se fundó en 1961 a raíz de un *pool* que se firmó entre varias líneas aéreas: KLM, Viasa, Iberia, Alitalia y Apsa. En Swissport Venezuela trabajan aproximadamente 59 personas (Entrevista a Oscar Lehmann, Director-Presidente).
Página Web: www.swissport.com

De Sola Pate & Brown

De Sola Pate & Brown “es un escritorio jurídico de práctica general y mercantil”. Ubicada en la Av. Abraham Lincoln , Torre Domus, piso 16, Sabana Grande. En esta empresa trabajan aproximadamente 47 personas. Información obtenida de: www.desolapate.com

Mata Borja, Priwin & Ferrera

Mata Borja, Priwin & Ferrera es una empresa que ofrece servicios legales ubicada en la Av. La Estancia, Centro Banaven, torre C, piso 4, Ofic. C 42, Chuao. En esta empresa trabajan aproximadamente 35 personas. Información obtenida de: www.venlegal.com

Duarte, Vivas & Asociados

Duarte, Vivas & Asociados es una empresa que se encarga del comercio a nivel internacional de *commodities* y servicios de transporte. En ella trabajan aproximadamente 12 personas. Ubicada

en Av. Ppal. del Bosque, Torre Credicard, Piso 15, Ofic. 154 (Base de datos de La Cámara de Caracas). Página Web: www.dvaccs.com

MDT, C.A.

MDT, C.A. es una constructora que ha trabajado con una extensa gama de tipos de edificación en diferentes ciudades del país, entre ellas: edificios residenciales, de oficina, comerciales, turísticos, recreacionales, entre otros. Ubicada en el Paso Enrique Eraso, Torre La Noria, piso 5, oficina 5 A41, Urbanización Las Mercedes. Caracas, Venezuela. En esta empresa trabajan aproximadamente 75 personas. Información obtenida de: www.mdt.com.ve

PRECOMPRIMIDO, C.A.

PRECOMPRIMIDO, C.A. “es una contratista de servicios de ingeniería y construcción, dedicada a la ejecución de proyectos de infraestructura, energía, petróleo e industria, para el sector público y privado”. Ubicada en la Av. San Juan Bosco, entre 3° y 5° transversal, Qta. Coromoto. Altamira. Caracas, Venezuela. En esta empresa trabajan aproximadamente 70 personas. Información obtenida de: www.precomprimido.com

DOMEGAS

DOMEGAS es una empresa que ofrece “servicios de distribución de gas directo por tuberías a hogares, comercios, industrias e instituciones”. Ubicada en la calle Ayacucho con Av. O’Higging, Centro Say Park, Urbanización La Paz, Caracas, Venezuela. En esta empresa trabajan aproximadamente 33 personas. Información obtenida de: www.domegas.com

Palacios, Ortega & Asociados

Palacios, Ortega & Asociados es un despacho de abogados que ofrece servicios en derecho bancario, mercado de capitales, derecho corporativo en general, así como en reestructuración corporativa, financiamiento, derecho laboral, entre otros. Ubicada en calle Guaicaipuro con Av. Ppal. Las Mercedes, Torre Forum, Piso 6, Ofic. A, Urb. El Rosal. Caracas, Venezuela. En esta empresa trabajan aproximadamente 30 personas. Información obtenida de: www.palaciosortega.com.ve

Veneconomía

Veneconomía es una empresa dedicada “al estudio y análisis del acontecer nacional, es hoy día la principal casa editora de publicaciones especializadas en el ámbito de los negocios en Venezuela”. Ubicada en el Edif. Gran Sabana, Piso 1, Ave. Abraham Lincoln No. 174, Boulevard de Sabana Grande, Caracas, Venezuela. En esta empresa trabajan aproximadamente 20 personas. Información obtenida de: www.veneconomy.com

Marco contextual

1. La crisis venezolana

Manuel Caballero define el término crisis como un proceso de cambios profundos, generalmente irreversibles. La mayoría de las veces, las crisis abarcan el terreno político, pero no se confina allí. Las transformaciones abarcan “los más diversos aspectos de la vida social: desde el cambio de escenarios y actores políticos, hasta la moral individual, pasando por las más variadas facetas de una cultura,

tomando esto último en su sentido antropológico y no en el de simple ilustración personal y colectiva” (Caballero, 2003, p. 10).

La crisis es la “manifestación instantánea, sorpresiva y violenta de procesos que se han venido incubando en las sociedades a través de los años” y se proyectan hacia el futuro (Caballero, 2003, p. 23).

Las crisis son coyunturales, son episodios en la vida de una sociedad. Por eso, “constituyen momentos de exasperación y agregación de conflictos, que luego dan paso a una nueva estabilización en nuevas condiciones” (Petit, 2008, p. 3)

1.1. Situación política y económica

Desde comienzos del siglo XX, Venezuela ha sido un país dependiente de su producción y exagerada exportación de petróleo debido a su bajo costo, dejando morir la industria nacional y la producción interna (Oppenheimer, 2005).

En el artículo “Crisis económica” de la publicación Consecomercio al día, se habla de la dependencia que Venezuela siempre ha tenido del petróleo, la cual se ha incrementado en los últimos años: “las políticas económicas implementadas por el Gobierno nacional en los últimos años han acentuado la dependencia del petróleo. De acuerdo a los datos del BCV en 1999 las exportaciones petroleras representaban un 80% de los ingresos nacionales, pero ese mismo indicador subió hasta un 95% en 2010” (p. 18 y 19).

El presidente Chávez durante su Gobierno ha tomado varias medidas en el terreno económico, como el recorte del 6.7% del presupuesto 2009, una reducción del 18% en comparación al presupuesto de 2008 en términos nominales. También, se realizaron nuevas restricciones al control de cambio para mitigar las presiones al tipo de cambio y mantener las reservas internacionales.

Últimamente, el Gobierno ha llevado a cabo una agenda de nacionalización de empresas privadas (Banco Mundial, 2010). La Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) comunicó que en el año 2011 se expropiaron más empresas que en todo el 2010. Para junio de 2011 se había expropiado ya 389 compañías privadas, lo que corresponde a un incremento del 64,10% con respecto a las expropiaciones del 2010 (El Universal).

Según el Banco Mundial, el crédito interno al sector privado, que “se refiere a los recursos financieros otorgados al sector privado, por ejemplo mediante préstamos, compra de valores que no constituyen una participación de capital y créditos comerciales y otras cuentas por cobrar” en el 2008 fue del 21,7% del PIB.

Situación actual de las Pymes en Venezuela

En el artículo de Consecomercio al día titulado “2011, Un año de fortalecimiento para las Pymes”, se señala que actualmente en Venezuela existen muchas limitaciones para que las empresas importen y exporten por la cantidad de trámites burocráticos.

Sin embargo, Juan Francisco Mejía, presidente de AL-Invest en Venezuela, “cree que las Pymes están aprendiendo no sólo cómo sobrevivir en el país, sino también en el ámbito internacional. Aseguró que gozan de presencia en el exterior, pues todos los

países del entorno están llenos de empresas y franquicias venezolanas, que poseen un liderazgo importante y son marcas reconocidas” (Consecomercio al día, p. 27).

1.2. Situación social

Según el Banco Mundial, la tasa de pobreza nacional, que es el porcentaje de personas que vive debajo de la línea de pobreza nacional, para el año 2009 era del 29%. Según las cifras oficiales del Instituto Nacional de estadística (INE), la tasa de pobreza para el primer semestre del 2011 es del 33,2%. La tasa de desempleo en Venezuela para el 2010 era del 12.10% (CIA), y para el INE del 8,8% en el primer semestre del 2011.

Los comerciantes creen que la “inseguridad en personas y bienes, violación a la propiedad privada, el entorno político, la actuación fiscalizadora, la inflación y el control de cambio” son los principales obstáculos responsables de la realidad que vive el tercer sector de la economía, según el artículo “Crisis económica” de la publicación Consecomercio al día (abril, 2011, p.19).

Rasgos culturales del venezolano

Axel Capriles en su libro “La picardía del venezolano” (2008) señala que no es posible comprender a la sociedad venezolana sin abordar el tema de la astucia o la viveza criolla, pues esta figura ha estado presente desde el pasado más remoto de Venezuela y sigue condicionando la vida actual de sus ciudadanos.

La extensa historia de despotismo, opresión, personalismo, autoritarismo, violencia y dictadura venezolana, impidió la acción e internalización de la norma como mecanismo de regulación y control

socialmente útil, e impulsó cada vez más una sociedad donde la astucia es una función de adaptación indispensable para sobrevivir, donde el orden y la norma no son valorados ni cuentan con suficiente espacio en la visión del mundo.

Tras una historia de arbitrariedades y revoluciones al mando de caudillos militares y el auge del petróleo del siglo XX, que no enriqueció a la población sino que la debilitó y la dejó desamparada, lo que quedó fue una administración burocrática ineficiente y caprichosa, además de reforzar el papel del pícaro y la astucia en la sociedad venezolana. Capriles expone que frente a un Estado que no cumple sus funciones, mas sí limita libertades y regula la economía y la vida individual, “la sociedad venezolana se acostumbró a evadir la burocracia y los controles oficiales para desempeñarse al margen de las normas. La viveza no es un antojo, sino una necesidad” (p. 19).

Capriles (2008) explica que el pícaro es una figura que está detrás de la forma venezolana de vivir en los límites de la transgresión, del rechazo a las normas y leyes, de la informalidad y flexibilidad.

Para intentar compensar el caos, paradójicamente la cultura venezolana ha desarrollado una rigidez en los procedimientos o un exceso burocrático que dificulta hasta los trámites más sencillos.

El autor concluye que los problemas sociales no se pueden comprender y solucionar hasta que no se tomen en cuenta las prelaiones psicológicas como el distintivo rasgo pícaro del venezolano, es decir, se deben estudiar las actitudes colectivas que soportan el orden económico y político del país.

2. Principales cámaras relacionadas al sector servicios

Fedecámaras

Según su página Web oficial, la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECAMARAS) es una asociación civil sin fines de lucro que nace en el año 1944 para defender y promocionar la libre Empresa, defendiendo el desarrollo y la diversificación de la economía nacional. La Organización se basa en el sistema de la empresa privada y de la libre iniciativa “dentro de un orden jurídico que provea y garantice los derechos del hombre, así como también, apoyar y defender las cámaras agremiadas...” (<http://www.fedecamaras.org.ve>).

Está formada por entidades económicas gremiales privadas integradas por empresarios, personas naturales y jurídicas que conjunta o separadamente, ejercen la representación de actividades e intereses económicos. Su presidente actual es Jorge Botti (<http://www.fedecamaras.org.ve>).

Consecomercio

El Consejo Nacional del Comercio y los Servicios (CONSECOMERCIO) fue fundado en 1971 por un grupo de líderes empresariales. Esta asociación sin fines de lucro está constituida por las Cámaras y Asociaciones que representan al sector terciario de la economía y busca unificar y coordinar su acción promoviendo el desarrollo económico del país (www.consecomercio.org.ve).

La Cámara de Caracas: Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas

La Cámara de Caracas, es una asociación civil sin fines de, cuya misión es:

Fomentar el desarrollo del Comercio, la Industria y Servicios de la Gran Caracas, así como representar, defender y apoyar los intereses del empresariado regional afiliado, ofreciendo los servicios que responden a sus necesidades y a las del entorno, estableciendo relaciones de intercambio y cooperación con entes públicos y privados hacia la consecución de un empresariado competitivo a nivel local, nacional e internacional y hacia el desarrollo social y económico de la ciudad y sus habitantes y todo lo que nos permita actuar sobre la base de los valores fundamentales de la propiedad, la iniciativa privada y la libertad (<http://www.lacamaradecaracas.org.ve>).

CAPÍTULO III: EL MÉTODO

1. Modalidad

La modalidad de la investigación fue Estudio de Mercado, con la cual se buscó entender el entorno actual de las empresas venezolanas y analizar las características comunicacionales diferenciadoras de sus gerentes que convierten a las mismas en exitosas.

Con esta investigación se buscó dar luces para la formación de empresas nacionales con una gerencia basada en una comunicación eficaz y fomentar el emprendimiento de los venezolanos. El estudio en sí buscó ser una estrategia que señalara posibles claves que han dado el éxito a los estilos gerenciales de los empresarios venezolanos de las Pymes del sector servicios.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue exploratoria. Según Sabino (2002), con estas investigaciones se pretende dar una visión general y aproximada de los objetos de estudio. “Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado, cuando no hay suficientes estudios previos y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad” (p. 43).

Kerlinger coincide en que este tipo de investigación está orientada a proporcionar elementos adicionales que clarifican áreas sobre un tema que ha sido poco indagado o en las cuales la información disponible es dispersa y es imposible formular hipótesis.

Por su parte, Weiers (1986) resume la finalidad de los estudios exploratorios como “ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos” (p. 64) en una situación en la cual faltan ambas cosas.

3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que no fue posible “manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación” (Kerlinger, 2002, p. 420).

4. Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar los elementos comunicacionales diferenciadores que convierten a un empresario común en exitoso, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el mercado venezolano.

Objetivos Específicos

- Describir el perfil del empresario exitoso en Venezuela mediante variables demográficas y psicográficas.
- Describir el estilo gerencial aplicado en las empresas exitosas.
- Analizar las herramientas comunicacionales del empresario exitoso en Venezuela.

5. Sistema de variables

Las variables son las propiedades que fueron estudiadas (Kerlinger y Lee, 2002). En el presente estudio las variables exploradas fueron: características demográficas y psicográficas, estilo gerencial y herramientas comunicacionales. Las mismas se definieron conceptualmente y operacionalmente, a continuación:

Definiciones conceptuales

- Características demográficas y psicográficas: Las características demográficas son “el sexo, la edad, el estado marital, el nivel de instrucción y la ocupación, son algunas de las características que se consideran en el análisis de la población . Cualquier característica de la población que pueda ser medida o contada es susceptible al análisis demográfico” (www.uprh.edu). Mientras que se identifican como características psicográficas a la “personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores...” (www.itam.mx).
- Estilo gerencial: son las actitudes y comportamientos que integran el desempeño de un empresario para conducir a su equipo al logro de resultados (Nosnik, 2005).
- Herramientas comunicacionales: son medios o vehículos que hacen viable toda la comunicación. Así, los gerentes se valen de estas herramientas para llevar a cabo sus papeles de comunicadores dentro y fuera de la empresa (Krohling, 2002).

Definiciones operacionales

- Características demográficas y psicográficas: las características demográficas se refieren al sexo, edad, estado civil, profesión, estudios realizados e hijos que tiene el gerente. Las características psicográficas se refieren a la forma de ser del mismo, que incluye: habilidades, estilo de vida, familia, valores, posición frente al cambio, importancia de la apariencia física, inquietudes sobre el país, tipo de negocio en el que se desenvuelve, tiempo que tiene como gerente y trabajos anteriores.
- Estilo gerencial: es la personalidad de cada empresario en su negocio, el cómo y bajo qué métodos, incluyendo los comunicacionales, lleva a su equipo al éxito y al logro de los objetivos planteados.
- Herramientas comunicacionales: son aquellos medios a través de los cuales el gerente se logra comunicar eficazmente tanto con sus públicos internos como externos.

Según Sabino (1980), la operacionalización de variables consiste en “hacer operativos, es decir manejables, posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar” (p. 117).

El cuadro de operacionalización de las variables es indispensable pues permite verificar en la práctica que se hayan abarcado todos los puntos considerados de utilidad para el estudio. Los reactivos, corresponden a los números de las preguntas realizadas en las entrevistas o encuestas, según el caso.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico de la presente investigación:

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumento	Fuente
Características demográficas y psicográficas	Demográfica	Sexo		Observación	Empresarios
		Edad	1, 2	Entrevistas	Empresarios
		Estado civil			
		Profesión			
		Otros estudios realizados			
		Hijos			
	Psicográfica	Habilidades	2		
		Estilo de vida			
		Familia			
		Valores			
		Posición frente al cambio	3, 5		
		Importancia de la apariencia física		Observación	Empresarios
		Inquietudes sobre el país	5	Entrevista	Entrevista
		Tipo de negocio (área)	1		
		Tiempo como Gerente			
Trabajos anteriores					

Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumento	Fuente
Estilo Gerencial	Papel de relaciones interpersonales	Figura de autoridad	3, 5	Entrevista	Empresarios
		Líder			
		Enlace			
	Papel informativo	Monitor	3, 5		
		Difundidor			
		Vocero			
	Papel de toma de decisiones	Emprendedor	3,5		
		Prefecto			
		Distribuidor de recursos			
		Negociador			
	Manejo de crisis	Económica	5		
		Política			
		Social			

Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumento	Fuente
Herramientas comunicacio- nales	Orales	Reuniones	4, 5	Entrevista	Empresarios
		Conversación/ Contacto personal			
		Presentaciones			
		Entrevistas			
		Conferencias			
		Parlantes y radios			
		Volumen de voz	1	Encuesta	Empleados
	Escritas	Cartas	4, 5	Entrevistas	Empresarios
		Avisos y memorándum			
		Volantes y panfletos			
		Boletines o noticiarios			
		Guías o manuales			
		Periódicos y revistas			
		Informes			
	Pictográficas	Mapas	4, 5		
		Diagramas			
		Ilustraciones o dibujos			
		Fotografías			
	Escrito- pictográficas	Carteles	4,5		
		Publicidad			
		Gráficos			
	Simbólicas	Insignias	4, 5		
		Banderas			
		Signos			
	Audiovisuales	Videos institucionales	4,5		
		Videos de entrenamiento			
		Clips electrónicos			
		Televisión corporativa			
	Telemáticas	Intranet	4,5		
		Correo electrónico			
		Videoconferen- cias			
		Teléfono o celular			
		Chat o red interna			
		Redes sociales			
		Página web			
	No verbales	Expresiones faciales	2		

		Acercamiento físico	3	Encuesta	Empleados
		Gestos	4		

Cuadro 2: *Operacionalización de las variables*. Elaboración propia.

6. Unidades de análisis, población y muestra

Unidades de análisis y población

Las unidades de análisis fueron los expertos en materia de gerencia, los dirigentes de las diferentes cámaras asociadas que representan a este sector, los empresarios de las Pymes del sector servicios y sus empleados.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, la población, definida como el universo o totalidad de los individuos en estudio (Kerlinger y Lee, 2002), estuvo constituida por todos los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector servicios de Caracas, en sus diferentes áreas, las cuales son establecidas por La Cámara de Caracas de la siguiente manera:

Servicios de consultaría, capacitación y gestión en materia de obligaciones; agentes de carga; bufetes de abogados; consultorías jurídicas o escritorios jurídicos; suministro de personal, reclutamiento y selección; transacciones de títulos de valores; navieras; servicios de laboratorio clínico y de pruebas especializadas; centrales de información sobre situaciones crediticias; sistemas de seguridad; importación y distribución de madera; cursos, asesorías y consultorías en materia fiscal; comercio a nivel internacional de *commodities* y servicios de transporte; almacenamiento de mercancía; construcción de obras; distribución de gas; operadores logísticos de carga; empresas de comunicación e imagen corporativa; publicación, estudios y consultoría económica, entre

otros servicios.

Se eligieron estas empresas por su accesibilidad a la hora de contactar a sus gerentes, por las características de las mismas, es decir, por ser empresas pequeñas y medianas y por ser de servicios, las cuales primordialmente obtienen sus utilidades ofreciendo al cliente tiempo y conocimiento (Palacios, 1999).

Muestra

El muestreo empleado fue no probabilístico, el cual se caracteriza por no usar el muestreo aleatorizado. En este tipo de muestreo “el énfasis reside en la persona que hace el muestreo...” (Kerlinger y Lee, 2002, p.160).

El tipo de muestreo seleccionado fue el que Kerlinger y Lee (2002) llaman muestreo propositivo, caracterizado “por el uso de juicios e intenciones deliberadas para obtener muestras representativas al incluir áreas o grupos que se presume son típicos en la muestra” (p. 160).

También, se utilizó el muestreo por expertos, que consiste en seleccionar a la muestra basándose en la opinión de los expertos en la materia, en este caso, de gerencia, de comunicación y dirigentes de cámaras.

Según Sampieri (1991) en este tipo de estudios “es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema” (p. 232). Estas muestras se emplean habitualmente en estudios cualitativos y exploratorios.

El criterio que se utilizó para elegir a los empresarios exitosos fue la percepción de un grupo de expertos en materia de gerencia,

como: la profesora y empresaria Tiziana Polesel, con quien se mantuvo comunicación vía correo electrónico, y quien consideró que las empresas que agrupa La Cámara de Caracas eran suficientes para realizar el estudio por ser las más representativas de Caracas.

El empresario y presidente de Fedecámaras, Jorge Botti, con quien se habló vía telefónica a mediados de octubre de 2011, indicó que La Cámara de Caracas es “elitesca”, por lo cual el número de empresas adscritas a la misma son limitadas, siendo así las más distintivas de la ciudad capital. Además, añadió que no existe en Caracas ninguna otra cámara que agrupe empresas de todos los sectores y las áreas.

Tamaño de la muestra

El estudio requirió un diseño de investigación flexible típico de los estudios cualitativos, en los cuales “ es difícil determinar cuántas personas se deben entrevistar” (Taylor y Bogdan, 1984, p.108). Este tipo de investigación “no se basa en el uso de números o mediciones” (Kerlinger y Lee, p. 531).

Se determinó bajo el criterio de saturación. La “saturación teórica” se da cuando el investigador llega a un punto en el cual las entrevistas adicionales no conducen a comprensiones adicionales (Taylor y Bogdan, 1984).

Esto se da porque “cualquier estudio sugiere una cantidad casi ilimitada de indagación. Hasta que uno no se compromete realmente en el estudio, no puede saber cuál de esas líneas será la más fructífera” (Taylor y Bogdan, 1984, p.34).

La muestra inicial tomada para el presente estudio fue la base de datos de empresas Pymes del sector servicios de La Cámara de Caracas, la cual agrupa 36 empresas con estas características.

Una vez que se inició el proceso de las entrevistas se presentaron una serie de limitaciones que imposibilitaron que se llevaran a cabo 36 entrevistas (ver Limitaciones, p. 129). Al mismo tiempo, con base al criterio de saturación, a la entrevista número 15 se consideró saturada la muestra.

En cuanto a las encuestas, se procuró lograr un mínimo de 100 debido a la dificultad a la hora de administrarlas en las distintas empresas, las cuales tenían un promedio de 40 empleados. Se pudieron aplicar 104 encuestas.

7. Instrumentos de recolección de datos

Selección

Debido a la naturaleza del estudio, el método de investigación cualitativo que se empleó fue la entrevista no-estructurada, caracterizada por su flexibilidad y dinamismo (Taylor y Bogdan, 1984)

Estas entrevistas son una conversación que surge de manera natural y no es “un intercambio formal de preguntas y respuestas” (Taylor y Bogdan, 1984, p.101).

No se hicieron preguntas puntuales, la entrevista fue abierta y la dinámica la dictó el entrevistado. Se realizó una “guía de la entrevista” con el fin de asegurar que los temas clave fueran explorados. Esta guía no fue estructurada, sino que más bien

consistió en “una lista de áreas generales” que debían cubrirse con cada uno de los informantes. “En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas” (Taylor y Bogdan, 1984, p.118).

En el estudio, sólo se tuvo como guía cinco grandes tópicos a tratar. El orden de dichos tópicos se eligió de lo general a lo particular, para lograr empatía con los empresarios y luego abordar temas más específicos.

Todas las entrevistas fueron grabadas, pues esto permitió que se captara mucha más información que contando únicamente con la memoria. Los informantes sabían de antemano que el propósito de las entrevistas era una investigación, por lo cual era muy poco probable que los alarmara la presencia del grabador.

Las preguntas se realizaron de acuerdo a las respuestas que fueron dando los empresarios. En algunos casos, no se formularon todas, pues el entrevistado contestaba lo necesario.

Se utilizó también la observación directa no participante para hallar dimensiones como: sexo y apariencia física. “En este tipo de observación el investigador no participa en el funcionamiento regular del grupo, únicamente se limita a observar de forma silenciosa y desde un punto donde no estorbe, al grupo a estudiar” (www.udlap.mx).

El instrumento que se empleó para registrar los datos fue el diario de campo, el cual consigna las experiencias, ideas que surgen durante el proceso de recolección a través de un cuadro (Toro y Parra, 2006).

También se empleó la encuesta como técnica metodológica, la cual se desarrolla con base en “un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanecen invariable, y que comúnmente se administra a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico” (Sabino, 1980, p. 167).

El instrumento de la encuesta fue el cuestionario, el cual consistió en una lista de preguntas o reactivos que “debe ser cuidadosamente redactado, evitando repeticiones, preguntas confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lógico...” (Sabino, 1980, p.168).

Diseño, validación y ajustes

Luego de determinar las variables, se estableció que se aplicaría la técnica de la entrevista a los empresarios considerados como exitosos y la técnica de la encuesta a los empleados inmediatos del mismo. Se formularon las preguntas intentando redactarlas de manera tal que las unidades de análisis pudieran dar la información necesaria para el estudio. Luego, se procedió a la validación de ambos instrumentos.

Un instrumento es válido cuando se mide aquello a lo cual está destinado, es decir “en la medida en que sus mediciones están libres de error sistemático (sesgo)” (Weirs, 1986, p.153).

Los instrumentos fueron revisados por tres profesores expertos: Rafen Ascanio, profesora de la cátedra de Políticas Comunicacionales; Elsi Araujo, profesora de la cátedra de Comunicaciones Organizacionales; y Pedro Navarro, profesor de las cátedras de Mercadotecnia y Gerencia de proyectos, todos

miembros de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Antes de realizar las entrevistas, se mandó una carta vía correo electrónico a cada uno de los empresarios explicando de qué trataba la tesis, los motivos por los cuales se solicitaba una entrevista, y dejando en claro que el uso del estudio era académico (Ver Anexo A, pág. 141).

A continuación se presentan los instrumentos de la entrevista y de la encuesta antes de su validación:

Entrevista al empresario

1. Historia empresarial del gerente

¿Cómo empezó? ¿Cómo llegó a ser gerente? ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo este cargo? ¿Qué estudios ha realizado? ¿Usted es venezolano?

Con este tópico se esperó que el gerente comenzara a hablar de su vida laboral y personal. Se buscó obtener la profesión, otros estudios realizados, sus trabajos anteriores, el tiempo que llevaba ejerciendo el cargo de presidente de la empresa y otros datos referentes a su empresa.

2. Vida fuera de la empresa

¿De qué manera su tiempo libre está vinculado con su trabajo? ¿De qué manera están involucradas su vida familiar y su vida como empresario?

De este tópico se esperó obtener información acerca del uso que el gerente hace de su tiempo fuera de la empresa y cómo éste está relacionado con su trabajo, tales como su estilo de vida y las habilidades que posee. Además, se pretendió lograr que el gerente hablara de su vida familiar como su estado civil, si tiene hijos y sus valores.

3. Estilo gerencial

¿Cómo describiría su estilo gerencial?

Se esperó obtener información acerca de cómo el gerente maneja su empresa: cómo son sus relaciones con los empleados, cómo es su papel dentro de la empresa y cuál es su posición a la hora de tomar decisiones. De igual forma, se buscó analizar su posición frente al cambio y qué importancia le da a su aspecto físico por el cargo que ejerce.

4. Herramientas comunicacionales

¿Qué herramientas de comunicación utiliza en su empresa y cómo las usa?

De este tópico se esperó obtener cómo es la comunicación del gerente en su empresa, qué herramientas comunicacionales emplea y en qué ocasiones las usa.

5. Influencia de la crisis en su negocio

¿Cómo ha influido la crisis en su negocio? ¿Por qué? ¿Qué estrategias comunicacionales ha usado y cómo ha influido en su estilo gerencial? ¿Qué le preocupa de la situación actual del país?

Este último tópico se desarrolló al final, teniendo como expectativa que el gerente hablara de las inquietudes que tiene sobre Venezuela, su posición frente a la crisis y los cambios. Además, se pretendió que hablara acerca de cómo ha enfrentado la crisis y qué herramientas de comunicación lo han ayudado.

Encuesta a los empleados

Cargo:_____

Tiempo que lleva en la empresa:_____

Cuando el Gerente tiene algún tipo de contacto con usted...

1. ¿Con qué frecuencia el Gerente alza la voz?

Siempre					Nunca
1	2	3	4	5	6

2. ¿Sus expresiones faciales apoyan lo que dice?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

3. ¿El Gerente le proporciona las informaciones personalmente?

Siempre				Nunca
1	2	3	4	5

4. ¿Utiliza las manos para enfatizar lo que dice?

Pocas veces				Muchas veces
1	2	3	4	5

Al realizar la validación, La profesora Rafen Ascanio sugirió que en el tópico 4, titulado Herramientas comunicacionales, se preguntara al gerente qué herramientas comunicacionales utiliza él en su vida personal. Además, con qué frecuencia utiliza estos medios, y cuáles utiliza para comunicarse con sus empleados.

La profesora Ascanio propuso que en el tópico 5 (Influencia de la crisis en su negocio) se le preguntara al empresario cómo ha influido la crisis “económica” en su negocio, es decir, especificar de qué índole es la crisis.

En la encuesta a los empleados, la profesora sugirió que, en vez de preguntarles a los empleados si el gerente utiliza las manos para enfatizar lo que dice, se les preguntara si utiliza las extremidades para hacerlo.

Por último, la profesora propuso agregar las siguientes preguntas en la encuesta para los empleados: ¿A través de qué medios se comunica el presidente de la empresa con sus empleados? y ¿con qué frecuencia son empleados esos medios?

La profesora Elsi Araujo sugirió que se agregaran preguntas en el tópico de Estilo Gerencial para poder obtener todas las respuestas esperadas de acuerdo al cuadro técnico metodológico. Igualmente, sugirió realizar más preguntas para obtener las características psicográficas y demográficas esperadas. Además, acotó que por tratarse de una entrevista no-estructurada, los investigadores pueden crear otras preguntas al momento de realizarla, con el fin de obtener cada una de las variables y dimensiones.

El profesor Pedro Navarro recibió el instrumento después de las correcciones hechas por las profesoras Rafen Ascanio y Elsi Araujo. Recomendó no preguntar al empresario si es venezolano, pues esto podría resultar ofensivo.

También, sugirió replantear la última pregunta del tópico 3 (Estilo Gerencial), colocando: En tiempos de cambios, ¿cómo adopta su estilo de gerencia?

Se tomaron en cuenta todas las recomendaciones de la profesora Rafen Ascanio, a excepción de colocar crisis de índole “económica” en el último tópico de la entrevista al empresario. En vez de esto, se decidió agregar la siguiente pregunta: ¿Hay otro tipo de crisis que haya influido en su negocio? De esta manera, el gerente pudo decidir de qué índole es la crisis y respondió si considera que es de varios tipos.

De acuerdo con las sugerencias de la profesora Elsi Araujo, se agregó las siguientes preguntas en el tópico Vida fuera de la empresa:

¿Qué habilidades posee y cultiva en su día a día que considera que lo ayudaron con su empresa?, ¿Qué valores son los más importantes en su vida?

También, se agregó en el tópico Estilo Gerencial las siguientes preguntas:

¿Cómo es su relación con los demás miembros de la empresa?, ¿La información que maneja y difunde relacionada con la empresa va dirigida a sus públicos internos, públicos externos o

ambos?, ¿Cómo es su papel al tomar una decisión de la empresa?
En tiempos de cambios, ¿cuál ha sido su posición?

Asimismo, todas las recomendaciones hechas por el profesor Navarro, fueron tomadas en cuenta.

Luego de realizar los ajustes, la profesora de Seminario I, Yasmín Trak, sugirió que se agregara en la encuesta una breve introducción acerca del estudio, para aclarar cualquier duda que se les pueda presentar a los empleados acerca de dicha encuesta.

La guía de la entrevista y el cuestionario de la encuesta, quedaron de la siguiente manera:

Entrevista al empresario

1. Historia empresarial del gerente

¿Cómo empezó? ¿Cómo llegó a ser gerente? ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo este cargo? ¿Qué estudios ha realizado?

2. Vida fuera de la empresa

¿De qué manera su tiempo libre está vinculado con su trabajo? ¿De qué manera están involucradas su vida familiar y su vida como empresario? ¿Qué habilidades posee y cultiva en su día a día que considera que lo ayudaron con su empresa? ¿Qué valores son los más importantes en su vida?

3. Estilo gerencial

¿Cómo describiría su estilo gerencial? ¿Cómo es su relación con los demás miembros de la empresa? ¿La información que maneja y difunde relacionada con la empresa va dirigida a sus públicos internos, públicos externos o ambos? ¿Cómo es su papel al tomar una decisión de la empresa? En tiempos de cambios, ¿cómo adopta su estilo de gerencia?

4. Herramientas comunicacionales

¿Qué herramientas de comunicación utiliza en su empresa y cómo las usa? ¿Y en su vida personal? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles de esas herramientas las emplea para comunicarse con sus empleados?

5. Influencia de la crisis en su negocio

¿Cómo ha influido la crisis en su negocio? ¿Por qué? ¿Qué estrategias comunicacionales ha usado y cómo ha influido en su estilo gerencial? ¿Qué le preocupa de la situación actual del país? ¿Hay otro tipo de crisis que haya influido en su negocio?

Encuesta a los empleados

Al llenar esta encuesta, usted estará colaborando con la tesis de grado Herramientas comunicacionales del empresario exitoso en Venezuela, realizada por estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. El uso de la misma es estrictamente académico.

*Agradecemos su colaboración,
Muguett González
Gabriela Tomassoni*

Cargo: _____

Tiempo que lleva en la empresa: _____

Cuando el Gerente tiene algún tipo de contacto con usted...

1. ¿Con qué frecuencia el Gerente alza la voz?

Siempre				Nunca	
1	2	3	4	5	6

2. ¿Sus expresiones faciales apoyan lo que dice?

Nunca				Siempre	
1	2	3	4	5	6

3. ¿El Gerente le proporciona las informaciones personalmente?

Siempre				Nunca	
1	2	3	4	5	6

4. ¿Utiliza las manos para enfatizar lo que dice?

Pocas veces				Muchas veces	
1	2	3	4	5	6

5. ¿A través de qué medios se comunica el Gerente con usted?

6. Normalmente, ¿con qué frecuencia el Gerente se comunica con usted?

Una vez al día

Varias veces al día

Una vez por semana

Varias veces a la semana

Eventualmente

7. ¿Considera suficiente la frecuencia con la cual el Gerente se comunica con usted?

Sí

No

8. Criterios de análisis

Entrevistas

Se utilizó una matriz de contenido, en la cual se registraron las frases u oraciones que satisfacían directamente el tópico estudiado. En la primera columna, se colocó el tópico o pregunta y en las subsiguientes columnas las respuestas de los entrevistados. En la primera fila, se colocó el nombre y cargo del empresario entrevistado.

Encuestas

Se calcularon frecuencias y porcentajes para cada categoría de respuesta. Para las variables escalares se calcularon media, el valor más representativo entre un conjunto de datos; mediana, valor que divide a una serie en dos partes iguales; y moda, el valor que más se repite (Soto, 1999).

También se calculó la desviación típica, esto es, “la raíz cuadrada positiva del promedio aritmético de los cuadrados de los desvíos con respecto a la Media Aritmética y se considera como el indicador de Variación o Dispersión más importante” (Soto, 1999, p. 102).

En el cruce de variables, se cruzaron el cargo y el tiempo que lleva en la empresa con el resto de las preguntas.

Entre variable nominales, se utilizó el Coeficiente de contingencia C de Pearson, que “es una medida de asociación entre dos variables medidas en escala nominal. Se trata de adaptar el estadístico [chi cuadrado] a tablas de dimensiones superiores a 2x2” (www.seqc.es). Entre nominales y escalares, se empleó Eta, “un coeficiente de correlación para las relaciones curvilíneas” (Pagano, 2006, p. 121). Y entre escalares, el Coeficiente de correlación lineal r de Pearson, que “es una medida del grado en el cual las parejas de datos ocupan posiciones iguales u opuestas dentro de sus propias distribuciones” (Pagano, 2006, p.113).

Para definir el grado de relación, se utilizó el siguiente criterio:

- Entre 0 y 0,15: muy débil
- Entre 0,16 y 0,3: débil

- Entre 0,31 y 0,45: moderada
- Entre 0,46 y 0,55: media
- Entre 0,56 y 0,7: moderada fuerte
- Entre 0,71 y 0,85: fuerte
- A partir de 0,86: muy fuerte

Las preguntas abiertas, se categorizaron bajo el criterio de similitud. El cargo se categorizó de la siguiente forma:

- Secretaria, en la cual se incluyó a las asistentes de presidencia;
- Profesionales especializados, agrupando a abogados, arquitectos y periodistas;
- Supervisor, en la cual se incluyeron a los coordinadores y administradores;
- Gerente, incluyendo también a los directores;
- Asistente especializado, que incluye a los analistas;
- Pasante;
- Empleado de servicios generales, que incluyó a los electricistas, mensajeros, personal de seguridad y de limpieza, entre otros.

La pregunta, ¿A través de qué medios se comunica el Gerente con usted?, se categorizó de la siguiente manera: correo electrónico, contacto personal, llamadas telefónicas, a través de otra persona, mensajes de texto, por escrito, *Skype* y reuniones.

Para la observación de la importancia de la apariencia física, se utilizó el siguiente criterio:

Se consideró formal, a los empresarios de sexo masculino vestidos de traje y corbata, y a las gerentes vestidas con taller,

zapatos de tacón cerrados. Se consideró informal al resto de las vestimentas.

CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de entrevistar a los 15 empresarios considerados exitosos, se obtuvieron los siguientes resultados, de acuerdo a la guía de la entrevista no-estructurada que se realizó previamente:

	Luis Alfredo Araque , Socio abogado de Reyna, Sosa, Viso & Pittier	Luis Luciani , Presidente de ASAP, Empresa de trabajo temporal, C.A.
1. Historia empresarial del gerente	Yo me inclinaba mucho por todo lo que era humanístico y me gustaba mucho escribir: todo lo que tenía que ver con la literatura, con el arte, ese tipo de cosas, y por supuesto me entusiasmaba la posibilidad de participar de alguna manera con algún rol en eso que llaman la administración de justicia. Empecé mi carrera de derecho con mis dudas, porque algunos me decían que habían demasiados abogados (...), pero yo decía: yo no estoy estudiando esto para ser de los que no van a tener éxito. Traté de trabajar un poco mientras me graduaba y después estuve varios años en un banco como abogado de planta. Estuve haciendo un posgrado fuera en los Estados Unidos (...) y aprendí el idioma y cuando regresé lo hice para un escritorio de abogados. Estuve 10 años con un escritorio de abogados, fui socio de ese escritorio, que era grande, y a los 10 años varios de los que estábamos (...) decidimos arrancar con uno nuestro, propio. El escritorio se fundó en 1986, acabamos de cumplir 25 años. Hemos tenido buen éxito tanto nacional como internacionalmente, estamos catalogados en los principales catalogadores, estamos rankeados en los mejores ranking de escritorios tanto a nivel internacional como a nivel local.	Yo arranqué esta empresa en el año 2000, yo venía de trabajar en la industria de ingeniería y construcción. Fui presidente de una de las principales empresas de ingeniería que se llama Tecnoconsult. Arranqué desde cero contratando al primero, al segundo, al tercer empleado. Hoy días somos más de 3000 en 11 años de operaciones que tenemos. Nuestra empresa contrata personal para ser asignado a otras empresas. Nosotros tenemos actualmente más de 3000 empleados pero asignados a otras empresas. Yo soy ingeniero mecánico con posgrado en Ingeniería Mecánica y un posgrado en administración de empresas, un MBA, en Cornell, EE.UU. Estudié 2 años de carrera en Venezuela, en la Metropolitana y el resto en los EE.UU.

2. Vida fuera de la empresa	En el ejercicio profesional uno no hace demasiadas distinciones entre el tiempo libre y el trabajo, porque te apasiona. A mi me apasiona el derecho, la docencia, escribir... y todo está relacionado con lo que yo hago. Estoy metido en organismos empresariales importantes. A mi me gusta hacer ejercicio también. Siempre he estado vinculado con ciertos deportes: me gusta mucho el tenis, los caballos. Tengo 7 hijos, de los cuales el segundo es abogado y el sexto estudia derecho, ambos son apasionados también del derecho. [Para ejercer esta profesión] hay que estudiar mucho, el estudio no termina cuando sales de la Universidad. Una de las cosas que más me entusiasman de la docencia es que tú te mantienes metido en el estudio permanentemente. Necesitas muchísimo estudio y una personalidad volcada hacia afuera, conocer los problemas del país, del comercio, necesitas aprender muchas otras cosas que no son solamente de Derecho. Un abogado tiene que ser una persona de amplio espectro: que conozca al ser humano y las cosas que lo motivan y que además conozca cuál es la manera de mantenerse en sociedad, y que la sociedad funcione. Lo más importante de todo se llama la verdad, el ser, lo cual no es un valor sino que es lo que existe. La verdad y el ser son la misma cosa, y lo más importante es adaptarse a eso.	[Vinculo mi tiempo libre con el trabajo] leyendo, investigando, navegando por Internet, relaciones públicas. Estoy muy dedicado a la empresa al 100%, no es posible pasarse el suiche a las 6-7 de la noche cuando te vas a la casa sino que sigues pensando todo el tiempo en tu empresa. Dedico el tiempo posible y necesario a la familia, sobre todo los fines de semana, en la noche un par de horas. Tengo un hijo que maneja la oficina nuestra en Miami y una hija recién graduada y trabaja externamente como <i>community manager</i>. Cultivo en el día a día una rutina de trabajo, pasión por lo que hago y mucho amor y mucha dedicación a lo que estoy haciendo. En cuanto a habilidades técnicas todo el tema de ser una persona planificada, visionario y buen comunicador a la organización de esos planes y esas visiones. [Los valores mas importantes] como persona son mi familia, el amor de la familia, los amigos y el ser una persona íntegra y como valores de la empresa ética, integridad, calidad de servicio, trabajo en equipo, compromiso.
3. Estilo gerencial	Yo soy lo que se llama más un profesional liberal. Nuestra forma de asociación implica gerencia, implica un ayudar dentro del procesamiento interno, pero yo siempre he estado más volcado hacia afuera que hacia adentro. Donde yo esté probablemente esté mi empresa: cuando estoy en la Universidad muchas personas ven a nuestra Empresa como una posibilidad dentro de su ejercicio profesional. Cuando escribo, que escribo mucho, la gente dice aquí hay un sitio donde se respira conocimiento. Cuando estoy metido como asesor en	Tengo un estilo participativo, no autoritario. Generalmente tenemos nuestras reuniones de gerencia todas las semanas, tomamos las decisiones que se requieran tomar muchas veces impulsadas por mi esas decisiones y las iniciativas pero trato de no imponer situaciones ni decisiones sino consensuar todo. Trabajo mucho sobre la parte de planificación y establecimiento de metas y objetivos. De hecho, desde que iniciamos la empresa, nos manejamos bajo un esquema de planificación estratégica con objetivos y

	Organismos Empresariales. Desde el año 1985, he sido asesor en materia jurídica de FEDECAMARAS, de La Cámara de Comercio de Caracas. Eso de alguna manera lleva la empresa al mundo. Yo siempre he dicho (...) que un escritorio de abogados es lo que más se parece a una familia o un matrimonio, debido a que todos tenemos que ver con lo que hace todo el mundo. Para que esto funcione tenemos que ponernos de acuerdo. Yo soy más que nada el vocero de la Organización hacia afuera. Nosotros dividimos el Escritorio en áreas y siempre hay responsable de área, lo cual no significa que te especializas en algo y no haces más nada ni que eres el gerente de tal cosa, porque no hay una estructura jerárquica. Cuando hay un caso se van estructurando jerarquías dependiendo de quién tiene más capacidades y experiencias... Después de 25 años en esta Empresa prácticamente se conserva el núcleo original. En todas las decisiones hemos estado de acuerdo, unas veces con más discusiones que otras (...), en el fondo hasta los socios más jóvenes hacen notar sus opiniones. No es que convocamos una asamblea para tal día, sino que las decisiones se van tomando como por aproximaciones sucesivas. [En tiempos de crisis] tratamos de hacer coherentes con la idea de que lo más cercano a una familia es un escritorio de abogados. Tratando de que no haya trauma, tratando de mantener la amistad (...) hemos hechos reuniones e invitamos a todas las personas que han pasado por aquí.	metas a 3 años y un plan operativo anual con todas las acciones e iniciativas que se van a hacer y cada una de las gerencias tiene su plan a cumplir, y rendir cuentas en función a esos objetivos. Cada coordinador le rinde cuentas a sus gerencias, las gerencias le rinde cuentas al gerente general y a mí como presidente. La mayor parte de la comunicación que manejo es internamente, hacia nuestro grupo de colaboradores; la comunicación hacia clientes es más puntual en función a necesidades específicas con algún cliente; y la general que se hace más por la vía de redes sociales, boletines que enviamos a todos nuestros clientes relacionados mensualmente, lo llamamos ASAP News, y mantenemos comunicados a todos nuestros clientes relacionados vía <i>Twitter</i>. Tenemos reuniones de gerencia semanales y ahí discutimos el punto y tomamos una decisión.
4. Herramientas comunicacionales	Tenemos intranet, en donde colgamos todo lo que es interno y con eso mantenemos a todo el mundo al día en todo lo que es la legislación. Tenemos unas comunicaciones que le hacemos a todos nuestros clientes de nuestra base de datos a través de Internet. Tenemos comunicaciones con muchísimas instituciones profesionales y no profesionales: estamos inscritos en el	Nosotros fuimos seleccionados recientemente en un evento que se hizo en el IESA de redes sociales y gerencia 2.0, como la empresa de recursos humanos más a la vanguardia. Nos comunicamos por todas esas vías: <i>Twitter</i>, <i>Facebook</i>, <i>Linkedin</i>. Aquí en papel nada, principalmente vía email, es el principal medio de comunicación. Los empleados por la intranet

	International Ball Asociación, que es como el colegio de abogados internacional, tenemos presencia el Club Español del Arbitraje, en la Cámara de Comercio Internacional. En Venezuela participamos en Venamcham. Todos los abogados que quieren estar en donde deben, tienen que tener un <i>Blackberry</i>. No tengo tiempo para redes sociales, hasta que me demuestren que puede añadir algún valor... Yo me uní al movimiento de la Internet porque sí incrementa el valor de la empresa. La empresa sí tiene página web. A través del Internet nos comunicamos porque tenemos una red interna, un <i>chat</i> interno. Antes tú tenías que ir de oficina en oficina, hoy en día no necesitas.	pueden chequear recibos de pago, saldos de prestaciones, consultados todo lo que quieran, listas de cumpleaños. Particularmente, no me gusta usar <i>Facebook</i> por razones de seguridad, pero sí uso <i>Linkedin</i>, que es más profesional y el <i>Twitter</i> muy poco.
5. Influencia de la crisis en su negocio	La función de un abogado es estar al lado de las personas que tienen problemas o que puedan llegar a tenerlos y ver como se resuelve el conflicto. En medio de esta situación de crisis hay conflictos, muchas veces los que tienen los conflictos son distintos. Los conflictos que han ido surgiendo ya no son de personas que quieren invertir, hacer negocios, echar pa' adelante un país, sino de personas que están tratando de salvar lo poco que tienen y lo que pueden. El deterioro, el desastre que hemos vivido en los últimos 13 años, yo creo que a Venezuela le va a llevar muchísimos años reponerse. [Esto ha influido en su empresa ya que] la inversión extranjera prácticamente no existe, inversión nacional no hay. [Las expropiaciones, invasiones, escasez, regulaciones] son impedimentos para que exista desarrollo. En Venezuela, si las cosas siguen como van, vamos directo a una ausencia total de desarrollo económico, a una depauperación. La crisis está destrozando a la sociedad.	En este país todo el tiempo es crisis, no hay diferencia. Yo creo que una característica que tiene el empresariado venezolano es saber trabajar en crisis, es muy distinto. Nosotros que tenemos oficinas también en el extranjero, trabajar en un ambiente planificado, seguro, donde tú sabes todo lo que te viene. Aquí todo los días te viene una ley nueva, un cambio nuevo, y hay que estarse adaptando a todas las dificultades y obstáculos que se presentan. Aquí preocupa todo, preocupa que estamos enrumados hacia un desastre de país y cada día la cosa se pone más difícil y con menos perspectivas de progreso. [En crisis], la estrategia es diversificarnos a otros países de manera que si aquí la situación se pone tan difícil que no se puede seguir operando, seguir operando en otros países, como lamentablemente están haciendo otras empresas. Nos hemos mantenido con mucha dificultad pero seguimos creciendo y con bastante éxito. Este año crecimos un 60%.

	Manuel Alonso Rebareda, Presidente de la Bolsa de Valores de Caracas, C.A.	Juan Manuel Raffalli, Socio Administrador de Raffalli, De Lemos, Halvorssen, Ortega y Ortiz
1. Historia empresarial del gerente	Empecé en un área completamente diferente a la que estoy hoy en día. Yo soy ex militar. Después en la universidad obtuve un título de ingeniero civil, y posteriormente de abogado, pero a la vez trabajaba para un ente financiero. Ahí fue donde me interesé por el área económica, y dentro del área económica en el sector de mercado de capitales, que eso incluía la bolsa de valores. Esa institución financiera me dio la oportunidad de ingresar en el mercado de valores a través de la Bolsa de Valores de Caracas. Yo soy presidente de la Bolsa, me eligieron los accionistas, yo soy accionista de la Bolsa también. En este cargo específico estoy desde abril del año pasado, el período es de dos años, las reelecciones pueden ser indefinidas. Es un cargo en donde tú lo que haces es básicamente administrar la empresa, pero a la vez representas a todos los accionistas que tiene la empresa, y tú eres uno de ellos también. Yo estudié una parte de la ingeniería en las Fuerzas Armadas (...) y después terminé en la Universidad Santa María en ingeniería, hice 3 semestres para graduarme, y Derecho lo hice en la Universidad Santa María también. Yo soy corredor público de título de valores, y después asistiendo a seminarios, conferencias, estudiando por tu cuenta, esto es algo como la medicina que tienes que estar constantemente informado y preparado. Siempre estar pendientes de las nuevas tecnologías, producto de las nuevas exigencias del mercado y las nuevas realidades económicas, entonces esto es sumamente dinámico.	Desde a Universidad empecé a trabajar de pasante en una firma de abogados, en la cual trabajé 6 años. Luego ocurrió algo que es bastante común y es que las firmas se dividen y paren otras firmas, y unos de los socios de esta firma se separó y nos invitó a cuatro abogados jóvenes a empezar un nuevo escritorio. Los clientes nuestros de la otra firma nos apoyaron y poco a poco fueron creyendo en el desarrollo de la firma. La firma la empezamos en los años noventa (...) y nunca hemos dejado de tener una actividad constante de desarrollo. Mi propio negocio fue este que comencé en los 90 con todas las adversidades típicas que hay al comenzar desde cero, y después de tantos años somos lo que hemos aspirado. Yo estude administración en la Universidad Católica, y me retiré después del primer año. Empecé a estudiar Derecho, me gradué de abogado en la Universidad Católica, hice posgrado de Derecho procesal en la misma, hice un especialización en el IESA en la parte de Gerencia para abogados y luego estuve unos meses en Columbia en un tema de Derecho Constitucional haciendo un Diplomado. Después regresé aquí y me he dedicado a la docencia, en la Católica y en la Monteávila.
2. Vida fuera de la empresa	El tiempo libre, lo poco que queda, lo dedico a la familia. Lo más importante en la vida es la familia, y después de la familia la realización personal, es decir,	Mi tiempo puede eventualmente estar vinculado al trabajo cuando unas de las cosas que más me gusta hacer en mi tiempo libre que es leer,

	el trabajo, que tú puedas realizar en la vida las metas que te propones, las puedas alcanzar, y que te sientas satisfecho y compenetrado con ello. Tengo 4 hijos que están en el lado de la economía, uno de ellos es economista y es abogado también. Tengo un hijo que está estudiando cuarto año de Economía, uno que está estudiando tercer año de Economía, y una niña que está estudiando Ciencias políticas. Me gusta todo lo que le gusta a todos los jóvenes: hacer algo de deportes, me gustan las parrillas. Dedico cierto tiempo a la lectura, temas que muchas veces tienen relación con lo que yo hago. Trato de estar lo más informado posible, trato de estar informado de lo que sucede en el exterior, de manera de que tú no te quedes atrás en las cosas que se hacen en el exterior, y tratas de obtener de toda esa información y todas esas cosas que suceden afuera, elementos que te permitan desarrollarlos o adaptarlos aquí a Venezuela e ir a la par de lo que están haciendo afuera. Para cualquier cargo se necesitan siempre las habilidades necesarias.	consigo libros que tengan la particularidad de tratar sobre derecho, pero no ser libros de derecho. Yo le dedico un buen tiempo de mi vida a la actividad política (...) apoyo a la gente de la mesa de la unidad. Yo fui fundador de Primero Justicia (...) Yo no me perdonaría haber pasado por aquí sin haber hecho nada y por eso le he dedicado y le dedico mucho tiempo a esa actividad. De resto la familia, los deportes, me gusta mucho jugar tenis, me gusta mucho ver fútbol porque no lo juego y béisbol. Yo tengo 3 hijas, mi esposa es abogado. Yo tengo 20 años escribiendo para El Universal, tuve un microprograma de radio sobre temas constitucionales y eso es parte de lo que uno va tratando de cultivar dentro de lo que es la parte de comunicación profesional. Yo creo que hay una división entre las características que tú debes tener como profesional y las características que debes tener como gerente. Yo creo que la primera característica que uno debe tener en la posición de Socio administrador y digamos primer nombre de una firma de abogados es tener referibilidad profesional. Tú tienes que ser alguien en la profesión, tu nombre tiene que decir algo y eso lo tienes que hacer a partir de dos factores: el primero es estudiando, saliendo a relacionarte con otros colegas dentro y fuera del país y evidentemente con la clientela; pero luego creo que debes ser un buen administrador, prudente, tienes que anticiparte, tienes que estar al día con cosas que no tienen que ver con el fondo de tu ejercicio pero saber que están pasando para tener actualizada a la Empresa, no sólo en los libros de derecho que están aquí sino en todos los que son temas como <i>software</i>, temas contables, obligaciones de todo tipo y en las relaciones con el personal.
--	--	--

		Pero yo diría que lo más importante es que tu tienes que generar un liderazgo, sobre la base de confianza y de respeto hacia ti, pero a la vez un liderazgo participativo, no un liderazgo que se imponga por vías de autoridad, ni a través de lo que es esa gerencia en mi parecer retrógrada de imponer las cosas (...). Nosotros tenemos mucha gente joven en nuestra plantilla de abogados y les damos el chance de participar a todos, hemos tenido socios muy jóvenes y, además, les damos mucha oportunidad y cabida a los estudiantes. El primer valor es la honestidad, yo creo que si tú eres una persona deshonesto no puedes aspirar a ser ni un buen abogado ni un buen nada. En segundo lugar, creo que el valor de la sinceridad, la transparencia... Para nosotros la ética es un valor fundamental... Para mi la humildad también es un valor. Yo no se si es un valor pero yo creo que la constancia, la perseverancia si cabe como valor para nosotros es importante.
3. Estilo gerencial	Yo creo que tú vas ejerciendo los cargos exitosamente en la manera en que los conoces y los puedes desarrollar, en la manera en que puedes ejercer cierto liderazgo y puedes hacer que la estructura o la gente que tienes a tu alrededor te siga, y el éxito en un cargo gerencial cualquiera es el éxito del equipo que tu tienes, es imposible hacerlo solo, uno lo que hace es fijar direcciones, fijar políticas, pero sin el equipo que tu tienes al lado es imposible desarrollarlo. La comunicación es directa y es básicamente de tú, de confianza, y obviamente dentro de un cierto respeto lógico de cualquier organización. Yo hablo con un gerente exactamente igual que con un mensajero. Mi oficina es de puertas abiertas. Dentro de toda estructura tiene que haber un vocero, de manera de que lo que se diga al exterior sea una sola cosa. Tienes que	Nosotros nos manejamos con una reunión de socios: esa reunión es como el órgano administrador de más alto nivel pero evidentemente tú no puedes llevar allí todos los temas del escritorio porque es inoperante, ya que todos estamos ocupados y necesitamos ocuparnos allí de las cosas que son realmente trascendentes. Entonces allí se llevan los temas gruesos de personal, de temas importantes o decisiones administrativas de alta monta, temas de conflictos de intereses, una situación delicada con algún cliente... El trabajo aquí está dividido en áreas: está el área administrativa, el área profesional. Internamente la comunicación funciona de la siguiente manera: primero el escritorio está dividido por áreas de desempeño profesional. Entonces está el área de

	adaptarte a la forma de entender de quien va a recibir la información. [La toma de decisiones] es colectiva, pues aquí se tiene una Junta Directiva que se reúne una vez al mes y esa Junta Directiva es la que toma las decisiones y el vocero de la junta es el presidente de la Bolsa. La decisión se toma siempre en conjunto. Quizás en tiempos de crisis, las decisiones son en términos más cortos y no de mediano o largo alcance, es decir, en tiempos de crisis las decisiones son muy rápidas y tienes que tomarlas con mucha habilidad y ahí está precisamente la habilidad de quien gerencia de ver cuáles son las prioridades, cómo las debe tomar, cómo organizativamente debes tomarlas o políticamente debes hacerlo. En este tipo de cargos, tienes que trabajar mucho hacia el exterior, hacia las personas, hacia el público, tienes que tener mucha habilidad en la parte política de como manejas las cosas.	derecho público, de derecho laboral, el área de derecho tributario, de derecho mercantil y el área de control de cambio, entonces los abogados tienen experticia en cada una de esas áreas, hay abogados que pueden tener experticia en dos de esas áreas o colaborar, porque tampoco son estancos y allí aparte de los abogados junior que pueden haber y de los estudiantes, hay un abogado un poco más senior y hay un socio responsable del área. Entonces generalmente deben hacerse reuniones de equipo donde se discutan y se toman decisiones, se asignen tareas, se haga seguimiento pero todo es en un coparticipación y en una comunicación constante del socio responsable, el abogado senior y los abogados junior y los estudiantes encargados del caso.
4. Herramientas comunicacionales	Utilizo todas las que pueda. La herramienta política lo importante es que tú utilices la adecuada para la situación y el momento en que tú la necesitas. Tú en algún momento puedes utilizar la prensa escrita como puedes necesitar los medios audiovisuales, o puedes necesitar las vocerías. Todo depende de qué es lo que tu quieres hacer, cómo lo quieres hacer, el impacto que deseas crear, y el público hacia el cual está llevada esa información. Para cada cosa es una herramienta. Nosotros utilizamos internamente la tecnología, correo electrónico. La comunicación es fluida, y todo se trasmite a través de la vía informática y las comunicaciones más directas como la vía telefónica. El contacto es directo. Después, el contacto escrito, que lleva un poco más de tiempo, porque es cuando mandas una carta, esperas que te la contesten. Hoy en día lo que más se utiliza es la	Tú te tienes que comunicar de distintas maneras y la forma de tú captar trabajo y de comunicarte sobre todo con tu potencial clientela, lo cual además te permite ganar prestigio y hacerte referible es publicando información, entonces el escritorio tiene un <i>legal newsletter</i>, que es un monitor legal en donde el escritorio se refiere a temas legales de interés y se les reparte a todas las instituciones, cámaras de comercio, además a nuestros clientes o potenciales clientes. Además, nosotros constantemente hacemos foros, talleres, muchas veces hacemos reuniones <i>in house</i> para hablarle a los clientes de alguna tema y en ocasiones, a mí me toca hacer eso, cosa que lo hacemos con relativa frecuencia (...) hay veces que no me toca a mí, sino que le toca a algunos de los socios dependiendo del tema. Lo otro que te mantiene actualizado profesionalmente y

	tecnología, la respuesta en tiempo real, y haya mucha interacción. Estamos en <i>Twitter</i>. La información que manejamos no es para todo el mundo, es para sectores, entonces esa sectorización hace que quienes la acceden es gente que está interesada. La página web no es quizás para la gente en el día a día, que lo que van a ver es quizás dos cositas puntuales en esa páginas. Los que va más a fondo ven hasta los links. Yo estoy en <i>Facebook</i>, eso es una fórmula rapidísima. Lo mismo que los grupos en el <i>Blackberry</i>, mandas la información a 200 personas de una sola vez, tiene un montón de grupos.	que te sirve para darle prestigio a la firma es la docencia. La otra cosa que hacemos y a la cual debemos participar todos, es asistir a las cámaras de comercio... Y luego tenemos una comunicación internacional, la cual está basada en comunicaciones especializadas a nivel mundial o Latinoamericano. También formamos parte de redes internacionales de abogados, las cuales son redes independientes de abogados que se interrelacionan entre sí. Otra forma de comunicarse es a través de los medios digitales alternativos, todo este boletín que yo les digo se manda por <i>e-mail</i>, tenemos un página web, donde tenemos aparte de la información de la firma, información sobre noticias en general y presentaciones en Power Point que vamos montando. Tenemos una cuenta de <i>Twitter</i>, tenemos un <i>blog</i>. Internamente, trabajamos en red y nos comunicamos por <i>Blackberry</i> o por <i>Whatsapp</i>, y luego el contacto directo, evidentemente el teléfono, el <i>voicemail</i> y el <i>e-mail</i>. Personalmente, tengo mi cuenta en <i>Twitter</i>, el cual uso para cosas políticas, para lanzar alguna opinión, pero sobre todo para seguir gente. No me gusta el <i>Facebook</i> por razones de seguridad.
5. Influencia de la crisis en su negocio	Yo creo que tenemos una crisis de valores hoy en día en Venezuela. Hay una dispersión de valores muy grande. Creo que todas las cosas malas que nos están sucediendo se debe a eso. Por ejemplo, la inseguridad, es que se han perdido muchos valores: de familia, de trabajo, de estudio, entonces eso es lo que induce a que haya la impunidad, pérdida de valores. No nos adaptamos a vivir en sociedad bajo unas reglas determinadas. La no aplicación de ley es pérdida de valores porque se pierden las instituciones. No son lo suficientemente fuerte y autónomas como para orientar políticas y vías para que los	Hoy en día [somos] entre 15 y 18 abogados, porque nos pareció que gerencialmente era el número apropiado para tener cierto grado de versatilidad y maleabilidad porque las condiciones del país han sido muy adversas para el ejercicio profesional. Nosotros creo que la clave, si se quiere, del éxito que hemos conseguido (...) ha sido estar primero <i>updated</i> en la información, es decir, al día en todo lo que pueda estar pasando y tratar de anticiparte hacia lo que va pasar. Hemos tratado de identificar las nuevas necesidades de un cliente que requiere servicio legal en Venezuela y eso nos

	ciudadanos nos podamos mantener. Lo primero que tenemos es una crisis de valores. Todo lo demás gira en torno a ello. La crisis política es parte de ello. Nosotros perdimos la confianza en los partidos políticos hace 15 años, y yo creo que el resultado que estamos teniendo es una búsqueda de hacia dónde queremos ir como país. El hecho de que la sociedad esté prácticamente dividida en dos pedazos nos dice que hay una búsqueda de esa vía. La Bolsa de Valores como cualquier institución no es desafecta a cualquier situación que suceda en el país y nosotros hemos tenido nuestras crisis también en el pasado como las tenemos hoy en día: tenemos casas de bolsas liquidadas, colegas detenidos. Tú sufres de lo que sufre el país completo. Lo que tenemos que hacer es tener optimismo, de que las cosas, no es que van a empeorar, sino que se van a superar, las cosas van a mejorar. La única forma de conseguir las metas en la vida es siendo siempre optimistas y siempre siguiendo ese camino hasta donde tú quieras llegar. Esto que está sucediendo es como cuando tú te caes y te levantas. No veo nada malo hacia futuro.	ha hecho ser creativos y mutar nuestro ejercicio profesional. Sobre el tema de la crisis, siendo un escritorio joven y de gente joven y teniendo esa visión y esa capacidad de cambio, tienes muchas más posibilidades, como gracias a Dios nos ha pasado: de sobrevivir y de hacer de la crisis una oportunidad como nosotros hemos captado clientes en esta crisis, que en una situación normal no se les hubiera ocurrido llamarte porque siempre llaman a los mismos abogados de siempre. Cuando vienen estas crisis sobretodo de cambios legales tú buscas al abogado referente. Hemos visto un nicho de oportunidad, y no es fácil quitarle un cliente a una firma establecida, además han entrado firmas que tienen una relación internacional. Cuáles son los inconvenientes que hemos logrado sortear con esas herramientas: el primer inconveniente es la falta de institucionalidad, un país donde empiezas por un poder judicial que no es independiente, un país donde hay un terror absoluto de si se pueda actuar en contra del estado por parte de los funcionarios públicos, es un país donde la profesión de abogar es muy difícil. Me preocupa también los registros, la notaria. Este es un país que tiene una moneda inconvertible, y al tener una monea inconvertible tienes un régimen cambiario absurdo, entonces es un régimen cambiario que aparentemente te da mucho trabajo pero que ha generado una desinversión terrible, entonces en la medida que en Venezuela no hay proyectos, no se está desarrollando nada, no hay proyectos de inversión importantes, hay mucho menos necesidad del trabajo legal productivo. Con todo y eso estamos aquí, y el país sigue siendo un país de oportunidades y nosotros tenemos mucha esperanza de que vengan vientos de cambios, y además todo lo que
--	---	---

		hemos hecho a nivel internacional, sobre todo a nivel de posicionamiento (...), todo lo estamos haciendo porque nosotros sentimos que en el momento en que aquí haya un viento de cambio, el país va a crecer y quienes estén allí y se hayan preparado y sigan vigentes, van a tener muchísimas más oportunidades.
--	--	--

	Marisol Fuentes, Presidenta de Sol Comunicaciones, C.A.	Mélida Bermúdez, Directora de Clinifar, Laboratorio clínico y farmacológico, C.A.
1. Historia empresarial del gerente	Esto fue un proyecto que siempre tuve en mente. Tuve la dicha de trabajar con gente de muchísima calidad académica, humana. Yo he tenido un privilegio muy grande de trabajar con gente maravillosa de quienes me he copiado lo que creo que es muy bueno. Trabajé muchos años como Gerente general de la Cámara de Industriales de Caracas, también trabajé en el sector comercio, y siempre al rededor de emprendedores. Gente que cuando, aun las condiciones del país siempre han sido adversas, no solamente ahora, tú veías que siempre tenían ese sentido de siempre vencer los obstáculos y continuar. [En Sol Comunicaciones] ya tenemos 16 años. Me orienté fundamentalmente al manejo de empresas administración de empresas. De manera que me diera el conocimiento técnico para poder manejar una empresa que no solamente el tema del conocimiento técnico sobre la comunicación social, sino cómo manejar una empresa. Mi área fundamental de desarrollo estuvo en el IESA. Tu experiencia, lo que te va ocurriendo en la vida, más la manera de abordar la situaciones que se presentan, eso es todo un bagaje entre lo que tú tienes como valores en la vida y entre lo que tú vas acumulando con los conocimientos en todas tus	Yo he sido siempre profesora de la Universidad Central. Nosotros empezamos como un pequeño laboratorio de monitoreo de fármacos porque yo estoy en Farmacología, y desde que se creó yo estoy acá. Ya tengo casi 20 años... Desde el 2003 no pertenezco a la cátedra, si no que me dediqué a la Empresa. Hasta el 2000 nosotros solo hacíamos monitoreo de fármacos con esa Empresa que se creó con la ayuda de la Fundación UCV y de la Universidad, pero nos fue tan bien que decidimos ampliarlo a un laboratorio clínico y se creó esta nueva Empresa que es Clinifar, que también sigue con monitoreo de fármacos pero en conjunto con exámenes de laboratorio. Soy farmacéutica de la UCV. Hice un posgrado en Farmacología, especialización en Farmacocinética en la UCV.

	experiencias. Yo todos los cursos que veía que dictaba el Colegio de Periodistas o que dictaba cualquier parte, yo soy una empedernida leedora de periódicos, entonces yo veía todo. No sólo en el tema de la comunicación, si no que tu tienes que tener una formación muy versátil para poder manejar una cosa como esta y para poder resolver. Uno no puede dejar de estudiar nunca, porque si tú dejas de estudiar te desactualizas.	
2. Vida fuera de la empresa	Tengo dos hijos varones. No tengo tiempo libre. Yo soy deportista fundamentalmente: baile, aeróbic, ciclismo, steps... Por eso te digo que tengo tiempo que no trabajo, pero no tengo tiempo libre. En sociedad civil también he tenido una participación muy importante: miembro de la Cámara de Comercios, Industrias y Servicios de Caracas, miembro fundador de Expresión libre, del Foro constitucional de Venezuela (...), miembro de Luces contra el hampa (...), Venezuela 20-20... Yo me oriento mucho a la excelencia. Probablemente yo soy más dura conmigo que con nadie, y yo siento que eso es un principio de vida que te hace ser mejor cada día.	Uno casi no distingue entre el tiempo personal de uno y el tiempo del trabajo. Para mí, estar aquí es como parte de mi vida. Yo salgo todos los días de mi casa para el trabajo, donde me siento perfectamente bien. Yo tengo nexos familiares muy fuertes, tengo dos hijos, una estudió Letras y mi otro hijo estudió Ingeniería Mecánica. Para mi estar aquí en el trabajo, no lo siento como un trabajo. Yo creo que eso es lo ideal a la hora de trabajar: si no te sientes a gusto con tu trabajo, salte de ahí, busca algo que te haga la vida agradable, y que no consideres el trabajo como una carga Tenemos 10 años en esta etapa de Bioanálisis en este Laboratorio, nosotros atendemos alrededor de 100 pacientes por día...
3. Estilo gerencial	En este momento somos 4 personas nada más (...), porque la situación del país no está para eso. Las empresas de servicios tienen la facultad de achicarse o agrandarse según las necesidades del mercado. Y claro, con los costos laborales como están, me he visto en la necesidad de tener mejor personal pero con menos cantidad de personas. Dentro del modelo de liderazgo, yo creo que hay un liderazgo democrático en esta organización. Yo doy mucha importancia a lo que me plantean los periodistas con un elemento básico: primero, que es gente joven, que tienen ideas	Mi trabajo aquí es como la Dirección: en la Dirección uno va incorporando la metodología, los equipos. Siempre con la colaboración de los bioanalistas vas incorporando más pruebas, cada vez más equipos. Nosotros tenemos varias empresas afiliadas a nosotros, a las cuales les hacemos el laboratorio. Nosotros tenemos una Junta Directiva, aparte de los empleados aquí de la Fundación UCV, que es como la responsable y la que nos ha dado las pautas para el crecimiento; y la organización administrativa, porque

	nuevas, y que me encantan las ideas nuevas y son bienvenidas. Esto es un aula de clases.	nosotros somos una compañía anónima y nosotros nos autofinanciamos y nosotros decidimos nuestras compras, ahí está el secreto de que nosotros nos hayamos desenvuelto y hayamos crecido y nos hayamos proyectado como estamos actualmente. No nos queremos quedar en esta fase nosotros tenemos varios planes para seguir creciendo. Entonces la fundación UCV creó la Empresa, cuyo nivel de Dirección es la Junta Directiva. Yo soy la Presidenta de la Empresa pero tengo una Junta Directiva para consultar con ellos. Nos reunimos una vez cada dos meses, pero en general las decisiones que hay que tomar aquí son como muy técnicas, entonces las tomamos aquí entre nosotros. Solamente necesitamos la participación de la Junta Directiva como para aprobar ya planes de crecimiento.
4. Herramientas comunicacionales	Dentro de las herramientas de comunicación tenemos todo lo que es la comunicación con medios masivos: prensa, radio, televisión, <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>. Este año hemos innovado haciendo unas alianzas estratégicas con empresas que se dedican a las redes sociales realmente, que manejan el tema de Internet... ¿Por qué? Porque tienes que migrar... porque si no te quedas atrás. Tienes que empezar a innovar en eso. También he hecho una asociación estratégica con unos investigadores, acerca de análisis de investigación de entorno, porque para la toma de decisiones es muy importante que tú tomes en cuenta lo que está ocurriendo en el país. Sí tenemos <i>Twitter</i> y <i>Facebook</i> de la empresa. La única manera, en situaciones de crisis, que tú no te mueres, es invirtiendo en mercadeo, promoción, publicidad, eso es fundamental.	Tenemos una página web, tenemos correo electrónico, el cual es ideal para comunicarnos, sobre todo con esas empresas con las cuales hemos establecido convenios. Nosotros contratamos en diciembre a alguien que hace publicidad para darle otra dimensión a la página web, hacerla más flexible, porque tenemos la misma desde hace 5 años, y entonces hemos estado siempre actualizando la información que se encuentra allí. Estamos pendientes si podemos de alguna manera utilizar estas herramientas si es positivo para nuestro desarrollo. Yo personalmente me resisto. Internamente nos comunicamos por correo, pero ahorita es casi imposible vivir sin relacionarse ahora con por lo menos Internet.

5. Influencia de la crisis en su negocio	Nosotros hemos trabajado mucho las situaciones de crisis que se están presentando en las empresas, y para eso hemos tenido que estudiar mucho. Mi formación me dice que tú con la situación no te debes paralizar, no te debes detener. Tú haces y vas resolviendo, en la medida en la que se te van presentando las situaciones. Yo no digo me paralizó porque no sé lo que va a pasar. Porque la experiencia me obliga a que muchas veces tú haces esas tremendas estrategias de mover cosas, y te equivocas. Y muchas veces no las mueves y resulta que te sale buenísimo, porque la gente sigue.	Yo diría que es posible que si no existiera esta situación económica nosotros nos hubiéramos expandido mucho más. Nosotros somos aquí como obsesivos de tener un poquito de acaparar cosas cuando oímos que va a escasear. Por aquí también tiran rumores que no sé de dónde salen ni si son ciertos o no, pero en ese caso nosotros empezamos a llamar a nuestro proveedores para que nos traigan y acumulamos, como para prevenir. Yo pienso que nosotros somos uno de los Laboratorios más grandes fuera de los de las clínicas, porque las clínicas ya tienen un mercado cautivo adentro, solamente con sus pacientes se resuelven... Bioanálisis tiene muchos niveles, un laboratorio pequeño como para poder mantener precios bajos tiene que utilizar reactivos más o menos económicos (...). Ya cuando uno entra en esta etapa de los reactivos de más alto nivel, que tú tienes que depender de los reactivos para trabajar con los equipo automatizados, estos reactivos son de mucho mayor costo. La crisis es sobre todo económica. Nosotros como Universidad, yo nunca me he desprendido de la idea de que nosotros somos Universidad Central de Venezuela, que tenemos un poco la estructura tendiente hacia la comunidad, a resolver problemas sociales, ese tipo de cosas. Siempre hemos tenido esa mira, pero también queremos que sea de calidad.
--	--	--

	Oscar Lehmann , Director – Presidente de Swissport Cargo Service Venezuela S.A.	Irene De Sola , Socia de De Sola, Pate & Brown
1. Historia empresarial del gerente	La Empresa se fundó a raíz de un <i>pool</i> que se firmó entre varias líneas aéreas, que en aquella oportunidad eran: KLM, Viasa, que estaba naciendo, Iberia, Alitalia y una empresa panameña, Apsa. Ese <i>pool</i> o ese acuerdo se hizo para operar en el Medio Atlántico (...) En el 2003, (...) pasamos a adoptar el nombre internacional que es Swissport. Yo soy de los fundadores. Yo empecé con KLM en el 61'. He pasado por todas estas fases. Seguimos siendo de Swissport y hemos pasado por todas estas nacionalidades. Swissport creo que pasa actualmente de los 35.000 empleados. Acá en Venezuela tenemos 50. Swissport se encarga de la atención de los aviones en tierra. Cuando yo ingresé a KLM, yo tenía 19 años. Yo salí de la primaria y estudié en Ciudad Bolívar Topografía 2 años (...). Cuando terminé la Topografía yo no podía conseguir trabajo porque no tenía la edad para trabajar (...) Entonces es cuando mi padre decide oírme y yo le pedí que me mandaran a Trinidad. Cuando yo llegué a Caracas se me abrió la oportunidad en KLM. Hice carrera en la empresa, terminé el Bachillerato, ingresé a la Católica Andrés Bello (...). En la Católica yo estaba en Economía, luego me pasé para Administración en la Central, y cuando cerraron la Central, entonces decidí cambiarme de carrera... Entonces decidí inscribirme en la carrera de Derecho (en la USM), pero al terminar la carrera, ya yo tenía una carrera en la Empresa.	Yo empecé en el área del Derecho, que siempre me encantó. Empecé mi carrera cuando me divorcié con mis dos chinitos chiquititos y decidí estudiar Derecho que era algo que yo quería hacer, pero yo me había casado muy joven. Entonces empecé a estudiar Derecho y hay un ámbito que a mi me encanta que es el Derecho administrativo. En ese ámbito empecé a formar este Departamento de Propiedad Intelectual, como un servicio más a nuestros clientes, y empecé a formarlo desde el comienzo, porque no teníamos experiencia dentro del escritorio de esta área de Propiedad Intelectual, y hemos crecido y crecido. Yo me gradué en el 82', y empecé más o menos a los 3 años que había ejercido todas las ramas del Derecho. Como todo en la vida uno tiene que ponerle corazón a las cosas y te tiene que gustar, y no ponerte obstáculos tú misma. Hoy en día hemos crecido de tal forma, que es el Departamento más grande dentro del Escritorio. Tú puedes ser el mejor abogado, el mejor economista, pero tú tienes que tener una mano izquierda para saber tratar a la gente, y eso te abre las puertas, con humildad en todo. Yo ante todo era mamá (...), y yo estudiaba de noche en la Central. El escritorio fue fundado por mi papá, que fue presidente de la Corte, que fue Magistrado, que fue Ministro. Somos dos socios, dos hermanos, y dos socios americanos...
2. Vida fuera de la empresa	Uno de los requisitos esenciales para uno poder hacer esta carrera, es tener una buena base del idioma inglés, porque este es un negocio internacional. Y el entrenamiento que usted pueda conseguir dentro de	En mi tiempo libre veo a mis nietos. Juego golf, y a mi me encanta leer, y no solamente eso, sino que me llevo cosas de trabajo, pero trato de dejar un poco el trabajo para leer otra cosa. A mi siempre me encantó leer.

	estas empresas internacionales, siempre se le presentan en las casas matrices de las empresas. Por esta razón yo tuve la oportunidad de seguir todos los cursos que KLM me ofrecía. Entonces, el primer curso que yo recibí, fue en La Haya. Y después de eso, vinieron muchos cursos a nivel técnico, profesional... También depende de usted, del interés que usted tenga. Los conocimientos que usted tiene del Derecho, le permite pues abarcar también muchas áreas de la empresa. Yo prácticamente tengo al rededor de unas 10 horas de trabajo todos los días. Entonces, salgo muy temprano de la casa, regreso tarde a la casa pero cuando llego comienzo a leer un poco: la prensa, algún material que tenga de trabajo (...) una revista, un libro. Trabajo dedico poco o nada, porque no es recomendable.	Tú tienes que pensar que cuando tú te gradúas, ahí es cuando empieza el estudio, porque siempre hay cosas nuevas. He tenido la suerte de que el área en que yo trabajo tiene mucha expansión internacional, y tengo congresos internacionales, donde tu estás al día con la innovación, con la tecnología, con los nuevos convenios internacionales (...). Eso te permite el trato con corresponsales, con colegas extranjeros... Mis hijos estudiaron lo que su padre: Administración. Yo tengo un sobrino que está aquí trabajando, y yo le decía: tú tienes que dar más, a ti te tengo que exigir más... Yo me siento muy satisfecha de que casi todos mis pasantes son las personas que trabajan aquí, que han permanecido conmigo, que han sido formados. Yo creo que hay que tener disciplina como todo en la vida, hay que tener reglas claras, y transmitirles ese amor por lo que tú haces. Yo siempre les digo a mis pasantes: la diferencia entre un pasante y otro es el interés que tú puedas tener. Lo que tú hagas, lo tienes que hacer bien, esa debe ser tu meta. El camino que escogí es algo que me gusta. [Los valores que tengo son] los éticos. Hoy en día se han perdido los valores éticos.
3. Estilo gerencial	La casa matriz de toda la Organización, está en Suiza y luego entonces se divide por regiones. Entonces, las instrucciones bajan de Suiza, hacia las regiones, y de las regiones hacia los diferentes países, que integran cada región. Y lógicamente, localmente la dirección está en el Director del país, y del Director bajan las instrucciones hacia las diferentes gerencias. Luego, cada gerencia, tiene sus coordinadores, sus supervisores, su personal de oficina tiene su personal obrero, etc. Con la casa matriz se hace una reunión al año, con la región se hacen una o dos	Hay que ponerle amor a todo lo que uno hace, interés. No hacer diferencias entre los clientes, el cliente grande como el chiquito, es igual, porque nosotros somos una empresa precisamente de servicios. Y eso es lo que tú tienes que transmitir al cliente: esa relación humana que siente el cliente esa confianza que siente en ti, que tú le pones atención a su caso, porque su caso es el más importante. [Me comunico] con los empleados, con los clientes, con los administradores... [Cuando tomamos una decisión] nos reunimos todos. Aquí somos, cuatro socios senior y cuatro junior, y bueno, tenemos nuestras reuniones. Generalmente, todos los meses,

	reuniones al año, y localmente hay reuniones por departamentos.	pero cuando hay una reunión importante estamos todos reunidos a la hora que sea, en el momento que sea. Es importante esa comunicación con todos los miembros. Yo me reúno con ellos y también aprendo cosas: los jóvenes tienen una cantidad de cosas que te va nutriendo y tú los vas guiando. Yo a todos mis abogados les he permitido hacer un posgrado porque eso es bueno para ellos y bueno para nosotros...
4. Herramientas comunicacionales	Ahorita todo es vía correo electrónico. Nosotros normalmente cuando tenemos que comunicar algo, discutir algo convocamos al personal y lo que no, las instrucciones se envían por correo electrónico. Sí tenemos página web. No tenemos redes sociales, y yo me limito a lo esencial porque tengo que estar en diferentes sitios y tengo cierta hora en que comienzo a leer todos los <i>e-mails</i> ... Pero más o menos lo hacemos personalmente y a través de <i>e-mails</i> , las comunicaciones que tenemos con todo el personal.	Todos tenemos una red conjunta de todo el escritorio, y la comunicación personal, que es muy importante. Yo estoy aquí y yo quiero saber todo lo que pasó. Todo esto es un engranaje. Todo se comunica. Para que funcione bien debe haber comunicación como todas las relaciones humanas. Yo no soy de <i>Facebook</i> . Cuando llego a mi casa lo menos que quiero ver es la computadora... Tenemos web que la estoy reconstruyendo, la estoy actualizando. La quiero poner más moderna. Estoy en ese plan de modernización de ponerle tecnología nueva. Cuando es una cosa importante que quede escrita por el <i>e-mail</i> , porque entonces va a todos y queda escrito el mensaje. Aquí hay mucha comunicación directa, es importante.

5. Influencia de la crisis en su negocio	Nosotros hemos detenido nuestro crecimiento, porque las políticas de la aviación, de la infraestructura de la aviación, no han tenido el desarrollo que ha tenido la aviación mundialmente. En otros aeropuertos del mundo, los que gerencian los aeropuertos cuidan muy bien la relación que deben de tener con la industria de la aviación. Son ellos los que están en contacto, en constante comunicación con las autoridades aeroportuarias, con los gobiernos, para ellos averiguar qué proyectos tienen las compañías de aviación y para ver qué apoyo o qué infraestructura necesitan esos proyectos. Prácticamente no podemos hacer nada (...). Desde el año 75' hasta la fecha, allí en Maiquetía no se ha construido ni un metro cuadrado de nuevos almacenes. Imagínese usted, el malabarismo que ha tenido que desarrollar la industria de la aviación para poder manejar, porque los volúmenes de carga han aumentado... Entonces, todos los que operamos allí, de alguna u otra manera hemos tenido que hacer malabarismos para poder copar con los volúmenes, para poder acomodar el personal... Y por el otro lado usted tiene las nuevas normativas, donde le exigen a usted ciertas condiciones para operar, pero si el Gobierno no le da la infraestructura, cómo usted puede atender esas nuevas normativas, no puede. Pero ahí tenemos que estar, unos días contentos, unos días molestos... El sector privado siempre han manejado proyectos, que se le han presentado a los Gobierno, no solamente a este Gobierno, sino a los otros también, donde le han dicho, "miren señores, si ustedes no tienen proyectos, nosotros podemos presentarlos". Por ejemplo, nosotros manejamos un proyecto desde el año 90'.	Es muy triste cuando tu llegas aquí (a Venezuela), y ves que nosotros estamos hacia atrás. Yo siempre he sido optimista, y la gente optimista mira hacia el futuro, y te ocupas y no te preocupas, porque si te preocupas te paralizas. Hay que mirar hacia el futuro, por más oscuridad siempre hay una luz que brilla en el camino, y de esa es de la que uno tiene que agarrarse. [La crisis] es un conjunto de todo. Lamentablemente, Chávez no está ahí por obra y gracia del Espíritu Santo, sino porque había una crisis, en la que los partidos políticos se olvidaron, y una generación que se olvidó también de una clase social que no estaba en condiciones. La educación es la base de todo. Si tú les das a los niños educación, les das deporte, les das formación, todo lo demás viene después. El que quiere surge, es ponerle empeño a todas las cosas en la vida.
--	---	---

	Gustavo Mata Borja , Socio abogado de Mata Borja, Priwin & Ferreras	Ignacio Benedetti , Director de Duarte, Vivas & Asociados
1. Historia empresarial del gerente	Desde muy temprano en mi vida me gusto el Derecho, no tuve mayores dudas de que era lo que quería estudiar. Estudié Derecho en la Universidad Católica Andrés Bello, después empecé a hacer el Doctorado de Derecho en la Universidad Central. Durante los primeros 14 años de ejercicio profesional yo hice un tipo de Derecho, trabajé con Luis Estaban Palacios y pasé por todos los tramos de un escritorio grande y estructurado, muy famoso, muy importante en Caracas. Trabajé 18 años con ellos pero 14 como empleado y luego llegué a ser socio de ese escritorio y tomé la decisión de irme, entonces a los treinta y tanto años(...) tome una decisión drástica de dejar de hacer ese tipo de ejercicio y hacer algo distinto vinculado con lo que yo sé hacer... Entonces pase a ser consultor jurídico de un Compañía que se llama Corimon (...) Ahí pase unos años interesantes porque si bien mi función principal era la de abogado, se requerían unas destrezas profesionales distintas entre ellas unas gerenciales que yo no había desarrollado porque como abogado las había necesitado poco... En definitiva el gerente es el que toma decisiones y riesgos y el buen gerente es el que toma decisiones buenas y los resultados de las decisiones buenas son mayores que los negativos... La única manera de soportar el trabajo es que salgas a un sitio de trabajo que te sea grato... Acepté el reto y empezaron a darme actividades distintas: primero fui a estudiar finanzas, hice muchísimos cursos en el IESA (...), me metí mucho en el área de finanzas, mucho en el área gerencial, terminé estudiando mercadeo, entonces me formó mucho, después me dieron responsabilidades gerenciales. Después estuve un tiempo en distintas cosas jurídicas muy centralizadas y focalizadas,	Empecé a trabajar de muy muchacho. Mi padre fue una persona en Venezuela que fundó la primera cadena de supermercados en el año 50, entonces a mi siempre me gustó trabajar y comencé a los 11 años a trabajar con él (...): limpiando, ordenando los sitios. Cuando me gradué, comencé trabajando en Ingeniería Civil en el año 69'. Trabajé de empleado con una gente magnífica y trabajé con ellos 2 años como Ingeniero Civil de hidráulica en proyectos de represas y acueductos de ciudades y urbanizaciones en Caracas. Luego uno poco a poco va evolucionando y le va gustando más la parte gerencial y me dediqué más que todo a la rama inmobiliaria... Ahí pasé bastantes años y luego eso lo convertí en hacer gerencia de cosas más grandes. Luego pues cuando vino la debacle de la Ingeniería Civil en Venezuela en los años 90', me dediqué a la parte del comercio que es lo que ahorita hago. Cuando dejé la Ingeniería Civil un amigo me dijo que se estaba metiendo en varios proyectos acá que no tienen nada que ver con ingeniería, entonces me dijo ayúdame en esto y me metí con él, de eso ya 14 años. Uno en la vida se gradúa de algo, pero de repente vas encontrando ciertas cosas que hacer.

	básicamente en áreas de arbitraje y en negociaciones de restructuración financiera, pero eso es un trabajo muy duro porque normalmente trabajas con empresas que tienen un situación crítica, que no tienen como pagar... Llegó un momento en que dejé de hacerlo por aquello de que tu tienes que salir en las mañanas de tu casa a hacer algo que te gusta. Entonces me reuní con un grupo de amigos muy entrañables de muchos años y formamos este pequeño escritorio, con la idea de no ser igual a un escritorio grande. Nosotros no queríamos competir con los grandes escritorios de Caracas sino ser una especie de <i>Boutique</i> para cosas muy específicas...	
2. Vida fuera de la empresa	Dar clases en la Católica (...) tiene dos razones fundamentales: es una manera de mantenerse al día, uno se enriquece mientras uno está enseñando... Por otra parte, yo creo que uno tiene que cumplir una razón social y cada uno tiene que escoger la suya... Mi función social yo creo que la cumplo en la Universidad enseñando, dando una visión del Derecho un poquito más dinámica, más activa. Tengo un hijo que estudió Derecho en la Católica y otra hija que estudió Ingeniería en Telecomunicaciones. Tuve una juventud de mucho deporte, de mucho ejercicio y hoy en día diría que tengo 3 pasiones: la música; después, toda la vida he sido un lector, leo mucho de Derecho, leo mucho de Historia y leo de alguna cosa que en el momento me este interesando mucho. Yo soy piloto, entonces la aviación ha sido para mí una pasión de toda la vida que últimamente le he dedicado mucho más tiempo... Para gerenciar hay que tener sentido común, tener dos dedos de frente... Yo soy un fiel creyente de un rasgo que a lo mejor el nombre exacto no este, pero yo lo llamo así, que es la autenticidad. Yo creo que en la vida uno tiene que ser auténtico, primeramente con uno mismo, y	Uno como Ingeniero tiene una preparación bastante de ser metódico, de examinar qué es lo que tienes que hacer, cuál es el problema que tienes que resolver, entonces tu vas poniendo los pro y los contra y cómo lograrlo. En mi tiempo libre soy muy deportista: yo hice mucho judo cuando muchacho, llegué a ser sub-campeón nacional de judo del año 60', jugué muchísimo tenis y jugaba muy bien, jugué mucho golf (...), corro casi todos los días... Béisbol y fútbol, me encantaban. Mis hijos trabajan en cosas totalmente distintas: uno estudió Administración Comercial, el otro se encarga del Periodismo Deportivo(...), y mi esposa se dedica a la música. En los tiempos libres me gusta estar con mi familia, me gusta leer, me gusta viajar, me gusta mucho el teatro, la música. Los valores más importantes son los principios que le inculcan a uno, que uno ha aprendido como persona, y los principios no son algo en lo cual uno tiene que creer a juro y te lo imponen... Tus principios son con los que tú estás cómodo haciéndolos, respetándolos... La familia es la otra parte importante, y tus amigos (...) para que siempre, donde entres, seas una persona que de respeto a los demás y los demás

	después cuando uno actúa auténticamente los niños y los animales lo notan (...), entonces yo parto de la base que si lo tienen los niños y los animales la mayoría de los seres humanos reconocen la autenticidad. Yo creo que el gerente exitoso debe ser un gerente auténtico, tiene que mandar un mensaje claro, preciso, concreto y que la gente entienda, y que sea genuino. Yo creo que es importante.	te respeten y no se sientan obligados a respetarte ni tu a ellos. Y en la oficina la honestidad, el cumplimiento de tus obligaciones, de hacerlo por el gusto de hacer las cosas bien... Uno tiene lógicamente el sentimiento de querer ganar dinero, querer graduarse en la universidad, querer jugar el mejor deporte, pero porque uno quiere dar lo mejor posible.
3. Estilo gerencial	Creo que cuando tú ofreces prestar servicios en un formato como el nuestro de una pequeña o mediana industria yo creo que uno tiene que escoger, tienes que buscar prestar un servicio integral al cliente, y mucha gente lo quiere así porque hay una relación de confianza, porque el cliente nuestro quiere que le resuelvas cualquiera que sea su problema legal o jurídico... Eso crea una relación interesante entre el cliente y el abogado porque hay una dependencia y un vínculo profesional, incluso a veces personal. Yo no soy el mejor comunicador: cuando me toca hablar, cuando me toca comunicarme, soy muy preciso y creo que lo hago bien, pero no es una cosa que se me haga fácil... Yo sustituyo la comunicación fluida por la autenticidad que supone el mensaje. Yo no diría que hay reglas sino que hay circunstancias... Muchas veces si hay algo delicado, de dinero o algo que hay que tomar una decisión es probable que mande un correo de ese tipo de cosas que quiero que quede constancia. Yo creo que el Gerente hoy en día quiere una respuesta rápida, precisa y una respuesta muy especializada, y la va a buscar donde esté, y además, dependiendo de cuánto le cueste. Nosotros hoy en día tenemos un escritorio más bien con ejercicios muy individuales (...) hay veces que yo ni me entero de que está haciendo mi socio.	Lo más importante es reconocer que te equivocaste y eso es un aprendizaje (...), pero ser honesto con uno mismo y con los demás. Y hay una regla que a mi me gusta mucho que es el trabajar en equipo: lo importante cuando uno trabaja con un grupo de gente es que si se comete un error, es decir, el error fue mío porque yo como jefe no revisé bien, no lo conversé bien con ustedes (...), pero el que pierde es el equipo y el que gana es el equipo. En el día al día (...) son decisiones que tienen que ser muy rápidas y esas decisiones rápidas a veces las tomo yo solo si no esta la otra persona, si no conversamos para tomarla. Sí me gusta con las personas que yo manejo conversar con ellos a ver que opinión tienen, porque uno es humano y uno se equivoca, entonces uno conversa con las personas con las que trabajas día a día a ver que les parece, de manera informal porque tienen que ser muy rápidas. Hoy en día, cualquier persona, cualquier gerente en Venezuela que maneje algo exitoso que camine, funcione, produzca, ese es gerente... El gerente en Venezuela está sometido a tantas cosas, tanto la parte de afuera como todo el mundo: inconvenientes, el tráfico, la inseguridad, el alto costo de la vida. Nuestros públicos son los empleados y los clientes... Tienes que darle mantenimiento a tu relación con el cliente todo el tiempo, sino tu negocio fracasa. El gerente tiene que tratar con el de abajo y con el de arriba, y así

		todo, porque es la manera de formar una amistad, que es lo que te interesa a ti para ganar un cliente.
4. Herramientas comunicacionales	Si estoy muy ocupado y necesito comunicarme puede ser que lo haga por el teléfono para seguir concentrado, o puede ser que quiera hacer una pausa y voy para allá. Tenemos una página web. No tenemos ni <i>Twitter</i> ni <i>Facebook</i> en la Empresa. En lo personal, yo odio <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> lo utilizo para saber que está pasando en temas de aviación.	Utilizamos el correo electrónico, pero el calor humano es importante. Tenemos una página web. Si te digo algo, lo mando por correo, porque necesito los datos, pero siempre conversando, porque muchas veces hay tanto trabajo, llegan tantos correos que la gente ni los lee o no los lee en el momento oportuno. La parte de <i>Facebook</i> (...) no es para mí y <i>Twitter</i> nada más leo titulares (...), pero me parece una maravilla.
5. Influencia de la crisis en su negocio	Nos hemos reducido porque nuestros clientes se han reducido, porque el sector privado de Venezuela que es nuestro cliente se ha reducido. Siempre fue pequeño pero ahora está aniquilado, entonces buena parte de nuestros clientes han reducido sus operaciones igualmente. Yo creo que hay una crisis que con el chavismo se ha agravado pero la crisis es muy anterior al chavismo (...), es un país lleno de paradojas... Yo creo que esto es muy difícil de arreglar. Yo no pierdo la esperanza, pero no creo que sea fácil de arreglar. Crisis sí hay y ha habido desde hace mucho tiempo, hay una crisis moral severa.	En el día a día la realidad es que te cambian las reglas del juego, y es desesperante acostumbrarte a eso (...), sin avisar absolutamente nada cambian una regla del juego y yo no la sabía y nadie la sabía, y acababa el día anterior de ver el instructivo que estaba publicado. Por eso, un gerente en Venezuela es un gerente que tiene una experiencia de tantos problemas, muy superior al gerente de afuera, porque estamos surtidos todos a unas reglas difícilísimas.

	Pedro Jorge Mendoza, Presidente de Constructora M.D.T. C.A.	Oscar Benedetti, Presidente de Precomprimido C.A.
1. Historia empresarial del gerente	Soy arquitecto. Empecé estudiando Ingeniería en la Católica dos años, después me gradué de arquitecto en los Estados Unidos en la Universidad de Texas en Austin. Empecé trabajando en empresas aquí cuando regresé, y a los 32 años monté mi propia empresa de arquitectura y después de arquitectura se volvió una empresa de construcción y protección inmobiliaria que es lo que hago hoy día. Tengo 20 años siendo	Yo estudié en el Colegio San Ignacio y en la Universidad Central de Venezuela. Nosotros terminamos el curso (postgrado) en los EEUU, regresamos aquí y empecé a trabajar en el Ministerio de Obras Públicas, en la División de Puertos. Ahí estuve un tiempo y nos pasamos para Puentes. Después, yo y un socio mío (...) empezamos a hacer unas pequeñas construcciones. En esa época, se iba a construir el puente que une a El Silencio y la Av.

	presidente de la Empresa, aquí trabajan 75 personas y después en las obras unas 200.	Sucre. Estando nosotros en esas actividades, Precomprimido, que era una firma que habían creado aquí una compañía italiana que se llamaba Fratelli Giovanetti de Roma, habíamos empezado a utilizar concreto pretensado o concreto precomprimido. Entonces proyectamos ese puente. Para esos años había mucha influencia de italianos, españoles y portugueses que después de la guerra comenzaron a venir para Suramérica buscando un poco de oxígeno, un poco de trabajo, y nosotros teníamos en Precomprimido unos maestros de obra excelentes (...) y concluimos ese puente... Eso nos abrió la posibilidad de que nos llamaran a la licitación del Puente sobre el Lago de Maracaibo. Total que hicimos este puente y lo terminamos con éxito. Hicimos el viaducto Caracas-La Guaira. Ahorita abrieron una licitación para hacer la extensión de la Cota Mil. Esto nos lo acabamos de ganar.
2. Vida fuera de la empresa	Para tener estabilidad emocional, intelectual y profesional tienes que tener también tiempo libre. Hago ejercicio, troto y le dedico mucho tiempo a mi familia y a mi país: estuve trabajando en la Mesa de la Unidad. Tengo cuatro hijos, ninguno estudió arquitectura, pero tengo una hija que estudio administración y lleva la Gerencia de Ventas de la Empresa. Para ser gerente de una empresa tienes que formar equipo, eso es muy importante, porque con las complejidades del mundo de hoy en día, no sólo las del venezolano que ya es complejo de por sí, sino cualquier otro mundo, debes tener un equipo que te ayude y además que haya interacción. Lo segundo, debes tener capacidad de liderazgo y de ver más allá del árbol que te tapa el bosque, porque tienes que prever muchas circunstancias (...), tienes que tratar de ver lo	Yo tengo tres hijas hembras y 12 nietos y 8 bisnietos, entre los nietos tengo ingenieros. Premios me han dado: yo tengo la medalla de Francisco de Miranda, la de El Libertador... [Nosotros colaboramos con fundaciones] como Fe y Alegría. José María Vela fue profesor mío de Francés y Literatura, él fundó e hizo una cosa que se llama el Centro Excursionista Loyola, que hacíamos excursiones. En mi tiempo libre básicamente lo que hago es leer.

	que los demás no están viendo. El valor más importante, (...) el valor moral y el valor ético... Si tú tienes un buen nombre y eres serio con tu trabajo y tu responsabilidad, eso es un valor importante. Después una cosa muy importante hoy en día es tener responsabilidad social con tus empleados y con el entorno que tienes alrededor inmediato, en tu trabajo para tratar de mejorarlo y tratar de ser cristiano en ese sentido y católico, y hacer que la organización y los que trabajan para ti mejoren contigo, que sea un proceso de mejora de toda la empresa.	
3. Estilo gerencial	La comunicación que tengo con los empleados es directa completamente, ya que es una compañía intermedia en tamaño, entonces eso me permite a mí tener un contacto directo, y en el negocio de la construcción tú tienes que ir personalmente a las obras y ver el trabajo porque es cuestión de control de calidad, tiempo, etc. Al tomar una decisión, nosotros tenemos un Comité de trabajo y un Comité ejecutivo, porque si tú consultas y tienes unos socios y tienes una compañía con unos gerentes buenos, tú les consultas porque son opiniones valederas que además te pueden salvar de cualquier problema grave. Tenemos una reunión mensual con todos los socios y, por ejemplo, en las obras nos reunimos semanalmente. Tenemos Junta Directiva también. Todos los tipos de negocio como estos están sujetos a cambios. Tú tienes que vivir en cambio constante y buscando el cambio para que tú puedas evolucionar en tus estructuras y en tu negocio. Hay cambios mayores y cambios menores, pero tienes que estar abierto al cambio y entender que es parte del crecimiento, el que no cambia no crece, como organización, como ser humano, como empresa. Y lo segundo, en Venezuela, que han sido unos años duros entender, que si tú lo haces bien tienes una ventaja	Actualmente, tengo dos sobrinos que son los que manejan la parte técnica, administrativa de la empresa, que son personas sumamente capaces. Esto es demasiado grande para manejarlo solo. Yo estoy todo el día con ellos. Yo vengo para acá todos los días. Las decisiones normales las toman ellos. Las cosas de obras se toman en obras (...). Las cosas de cierta importancia vienen para acá y me meto yo, en otras cosas no tiene sentido meterme.

	competitiva de un mercado que otros están abandonando o temerosamente no lo atacan, entonces muchas Empresas en Venezuela están ganando dinero porque están aprovechando oportunidades del cambio. El cambio te da oportunidades.	
4. Herramientas comunicacionales	Generalmente tenemos <i>Skype</i> por las obras, tenemos <i>Twitter</i>, celulares, computadoras, sistemas, página web. Tenemos intranet, pero lo que más utilizamos es el correo electrónico. En mi vida personal utilizo <i>Facebook</i> poco, <i>Twitter</i> si un poco más pero igual poco, es que el <i>Facebook</i> es más social que otra cosa. Utilizo correo, Internet y <i>BlackBerry</i>.	[Del <i>iPod</i>] más que tecnología, me gusta es la memoria. Las cosas que tú quieras las tienes aquí. La cantidad de información que existe en cualquier cosita de esas es impresionante. Por supuesto tenemos correo electrónico. Yo prácticamente no me comunico sino hablando o por teléfono, o le digo a la persona que suba un momentico o yo bajo un momento a una de las oficinas de los directores, o técnicos administrativos. Las decisiones que toman ellos en cierto nivel las hablamos, las consultamos por lo menos.
5. Influencia de la crisis en su negocio	El negocio de nosotros es el sector inmobiliario que ha sido muy golpeado por muchas medidas de los diferentes gobiernos, este es un negocio muy susceptible a la inflación y nosotros vivimos inflación desde tiempos de Luis Herrera... Yo pienso que la crisis es una oportunidad y nosotros hemos hecho muchas construcciones y negocios buenos en la crisis, nos hemos mantenido y hemos crecido y si eres honesto debes crecer bien. En Venezuela, tienes oportunidades, tienes mercados no atendidos, mercados desabastecidos o la demanda no está satisfecha, tiene unos márgenes donde puedes hacer negocios interesantes, obviamente tienes una gran turbulencia política, tienes una incertidumbre, tienes un Gobierno interventor que te expropia, pero eso es parte de estar viviendo en Venezuela. Creo que la crisis en Venezuela es muy seria y depende de lo que pase este año puede ser más seria, pero todavía hay un set de oportunidades, estarse quejando no sirve para nada. Hay que hacer.	Nosotros tenemos muy poco trabajo. El único trabajo que tenemos en estos últimos 10 años son el Metro de Maracaibo, el Puente que estamos haciendo y otra licitación que nos va a dar vida por tres años más. Tenemos otras cosas pequeñas, pero básicamente esas son las obras de importancia. A nosotros no nos han dado obras y hemos licitado obras. Nosotros estamos asociados en una de las obras con un grupo portugués, porque realmente era una condición para licitar: tener unas ventas anuales de 300 millones de dólares que nosotros no tenemos. Entonces yo no podía concurrir, pero sí teníamos la capacidad técnica. Entonces hicimos una asociación. Yo creo que crisis existe. Nosotros empezamos con crisis a principios de este decenio... Nos contrataron una obra para un hospital y después la pararon. Lo que sí es que cuando hay obras importantes y nos permiten concurrir estoy seguro que nosotros la ganamos. Nosotros protestamos porque no sé por qué tienen que

	Es una crisis general, porque hay una crisis social, moral, una parte crisis económica, también de ideología. Este es un gobierno que tiene una ideología que impone al resto del país, entonces "yo soy el Estado y hago todo(...)", pero todavía hay espacios que se pueden trabajar.	darles a los brasileños, a los italianos, a los bielorrusos, obras de ingeniería que las pueden hacer los venezolanos perfectamente bien.
--	---	---

	Tomás José Salazar , Gerente General de Domegas	Luis Esteban Palacios , Socio abogado de Palacios, Ortega & Asociados
1. Historia empresarial del gerente	Domegas tienes 60 años. Esta Empresa es de distribución de gas directo por tubería... Era una multinacional originalmente, luego paso a ser del Coronel Márquez en los tiempos del Presidente Angarita... Yo tengo aquí 8 años, llegué a finales del 2003, vendíamos 24.9 millones de metro cúbicos, ahora estamos en 29.8. Nuestra labor es básicamente de mantenimiento, y lo que es la parte de facturación, facturarle cada dos meses a los clientes, llevarle la factura a bajo, estar cobrando. Yo estoy vinculado a los propietarios, esto es de los hermanos Völlmer (...) y el reciente ejecutivo quien es Aristides Moreno, que conozco hace más de 20 años. Nuestras ventas están reguladas por el Ejecutivo General. Esto es sumamente pequeño, lo que pasa es que ya estamos adentro y no podemos salir, imagínate que en 9 años tú apenas dupliques tus ventas. Yo soy economista y tengo un master en el IESA. Estudié la universidad en Barinas.	Yo me gradúe de la Universidad Central en el año 56', y después estuve en la Universidad de Nueva York haciendo un posgrado. Después vine a Venezuela y estuve de profesor de la Central también por 17 años (...), pero en aquel momento yo estaba en otro escritorio que había sido fundado por mi papá llamado Palacios, Mendoza y Asociados. En el año 99' tuvimos una serie de diferencias, el Doctor Ortega que también era socio y yo, con el funcionamiento del Escritorio y decidimos retirarnos del Escritorio, entonces formamos Palacios, Ortega (...), desde el 99'.
2. Vida fuera de la empresa	Se me hace difícil encontrar tiempo libre, más que todo compartir con mi familia... Uno lo que hace en su tiempo libre es ser chofer de los hijos. Tengo un varón de 17 años que estudiará Medicina.	Ahora tengo menos tiempo libre... Yo viajaba mucho por asuntos profesionales, porque tenemos una gran cantidad de clientes en el exterior o clientes venezolanos que hacen operaciones con el exterior. Mi esposa y yo disfrutábamos mucho viajando a Puerto La Cruz, tenemos una lancha allá, pero está muy enferma entonces los tiempos libres son para dedicárselos a

		ella. Hace mucho años practicaba deporte: la natación, la lancha un poquito, de pesca. Tengo dos hijos que estudiaron Derecho, un nieto que se acaba de graduar y otro que está empezando en la Católica. En el Derecho hay que estudiar constantemente y tratar de ponerlo en práctica, y para ello se requiere una serie de atributos como paciencia, ecuanimidad, no irse de luces, no ponerse bravo. Cuando se manejan empleados hay que tener un poco de entendimiento con la gente, para ver cuáles son los problemas que tiene la gente... Hay que entender qué es lo que verdaderamente sienten los trabajadores... Ésta es una relación de confianza del cliente con el abogado, además hay una relación de confianza del abogado con todo el personal así sea el portero, mensajero o motorizado... El personal es muy importante porque hay muchísimas cosas que reposan en la secretaria, que ahora la llaman asistente, pero bueno la relación con el personal debe ser de mucho respeto pero también de confianza. El valor más importante es la honestidad y la verdad, pero la honestidad es un valor fundamental porque en la relación abogado-cliente cuando uno da un consejo (...), uno tiene que tener una gran honestidad de decirle al cliente esto es lo mejor que puedo dar.
3. Estilo gerencial	Tengo contacto directo con los empleados. Utilizamos una serie de láminas que periódicamente son actualizadas, se lo mostramos principalmente a la Junta Directiva que son Alberto, Enrique Völlmer y Arminio Borjas... Como hay pocas reuniones, cada cierto tiempo actualizamos las láminas que son los indicadores más importantes y se lo enviamos por correo. Cuando son decisiones	Con el personal tenemos una política de puertas abiertas todo el mundo entra en todas partes, todo el mundo habla, todo el mundo plantea, todo el mundo conversa. Cada uno de los abogados se comunica con cada uno de los clientes. Para tomar una decisión se reúnen todos los abogados socios y toman una decisión (...), que se realiza cada vez que sea necesario, generalmente debía haber una

	importantes acá, me las preguntan a mi, y cuando tengo que consultar, normalmente son correos electrónicos los que mandamos y tal vez alguna llamada a los de la Junta Directiva.	reunión una vez al año para revisar cuentas y todo eso, pero no se hace así fijo.
4. Herramientas comunicacionales	Domegas tiene página web... Hay 9 personas que están en la calle y con ello nos comunicamos por radio. Utilizamos el teléfono y el correo electrónico de la Empresa, pero no Intranet, es más que todo hacia terceros.	Tenemos página web de la Empresa, pero no tenemos ni <i>Twitter</i> ni <i>Facebook</i> . Personalmente soy enemigo de <i>Twitter</i> y <i>Facebook</i> . Tenemos correo electrónico en la Empresa para comunicarnos aquí y con los clientes. Utilizamos correo físico muy rara vez. Los clientes a veces quieren tener el físico, entonces se le manda, pero la mayor parte de las cosas se hacen por correo electrónico y por teléfono constantemente. Yo soy el único que no tiene <i>Blackberry</i> , porque yo pretendo tener vida que no sea con el teléfono.
5. Influencia de la crisis en su negocio	Nuestro caso es especial porque el gas está reservado al Estado, entonces nosotros actuamos con una concesión que podrían reversárnosla. De hecho, no lo hacen porque somos muy chiquitos. Son 35 mil clientes, pero bueno el tema es que las tarifas durante muchísimo tiempo han estado muy comprimidas, entonces de alguna manera eso nos ha afectado, nos han afectado las regulaciones.	La crisis es muy severa. Para empezar, la primera crisis es de la credibilidad y la honestidad: nadie le cree a nadie, nadie le cree al Gobierno y con mucha razón, pero Venezuela ha descendido en el aspecto de credibilidad y la crisis es una crisis moral muy importante por el asunto de la corrupción. Pero además hay una crisis muy importante también porque en Venezuela hoy no se premia o se toma en consideración el conocimiento, entonces todo este desastre de este Gobierno parte de la ignorancia... [La crisis] ha influido en que el Gobierno ha expropiado 4 o 5 de nuestros clientes... A nosotros la parte de gerencia no ha sido afectada gravemente salvo por el problema de la cobranza, los clientes han ido retardando poco a poco sus pagos y esa es un cadena. El problema es que la posible clientela en el país ha disminuido (...): CANTV era un cliente nuestro la expropiaron y los perdimos: las nuevas leyes no traen clientes nuevos, traen preguntas de los clientes actuales.

	Robert Bottome, Director de Veneconomía
1. Historia empresarial del gerente	Nací en Nueva York, estudié en Estados Unidos y después mis padres se dieron cuenta que eso era un error y me vine a estudiar en el colegio Americano en Venezuela. Luego me fui a estudiar a Estados Unidos la universidad. Yo siempre dije que había estudiado Humanidades pero ahora como la Universidad Metropolitana ofrece Artes Liberales, bueno, es como el equivalente a ello, en la Universidad de Williams Stone Massachusetts. Más adelante mi padre fue a la Guerra (...) y luego regresó a Venezuela y ayudo a fundar la Bolsa de Caracas. Vine a Caracas y me metí a trabajar como corredor de bolsa con él. Después en los años 60' eso se vio con muy poco futuro, me fui a la bolsa de Nueva York pero aquí, y después de eso el éxito fue suficiente para que me dijeran "te vamos a mandar a Londres", pero yo no quise irme y salí de ese negocio. Fui a trabajar con el Fondo de Inversiones de Venezuela, después de 6 meses decidí que el sector público no es para mí, y un conocido me invitó a ser socio de su revista, que era una revista semanal, y descubrí que me gusta hablar mal de la gente. Después bueno, por diferencias de opinión con una persona me fui de allí, y entonces entré en sociedad con otra persona y se fundó Veneconomía, que ahora tenemos 29 años.
2. Vida fuera de la empresa	Tengo 4 hijos, uno de ellos es gringo y trabaja en una compañía de fármacos en los Estados Unidos, tengo una hija que tiene una compañía de productos POP, tengo otro hijo que fue piloto de VIASA cuando quebró, ahora tiene un gimnasio en Maracay, y después el otro hijo que se fue a EE.UU. para trabajar en Mercadeo. En mi tiempo libre mi esposa y yo, ya con menos tiempo, pero hemos coleccionado arte popular en todo el país, nos gusta viajar por el interior. Ahora con la situación de inseguridad mi esposa ya no tiene tanto entusiasmo para ello. También leo. Los valores más importante son la honestidad y el respeto a los derechos de la gente, que a veces es difícil, pero en el fondo creo en los valores democráticos, los cuales son fundamentalmente que uno tiene que respetar y tolerar, pero también no debe perder su propio interés.
3. Estilo gerencial	La habilidad que se requiere es tener un Gerente General excelente como Mónica Jaramillo, no soy ni muy organizado. Soy desordenado, y no soy muy bueno para el seguimiento. La ventaja de una compañía chiquita es que uno puede ver, conversar aunque sean tres palabras. Yo soy el que da los comunicados. Mónica Jaramillo: las habilidades son varias: la habilidad en este país para manejar una empresa como esta es tener un conocimiento del país y de historia para poder hablar, poder analizar y poder decir las cosas porque el problema ahora con la gente nueva es que tienen que saber de la historia para poder llegar a hablar. En este momento tenemos un muchacho de afuera que está 6 meses aquí con nosotros, el punto es que él va a poder hacer análisis, pero no tiene el conocimiento del país, de la idiosincrasia del venezolano, porque cuando tú hablas de una gerencia en cualquier parte del mundo tú tienes libros y libros... Pero aplícalos a cada país: no es lo mismo, porque hay formas de ser aquí. A la gente no le puedes manejar los horarios, la gente llega tarde por las colas. Depende también de la empresa: si la empresa es americana tiene otro tipo de gerencia, la empresa familiar es otra, si es un empresa grande, pequeña, mediana. Cuando la decisión a tomar es una cuestión de empresa nosotros dos (Bottome y Jaramillo) la tomamos directamente. Todo corresponde al nivel de definición de la Empresa: si es del área editorial, por artículo, los hacemos con el equipo editorial; si de la

	administración, lo hacemos con el equipo de administración; depende de quién esté involucrado y quién sea. Pero siempre nos reunimos: para las publicaciones hacemos reuniones diarias; semanales para la Veneconomía semanal, y mensuales para la perspectiva, y para la parte administrativa, a lo que se refiere a los sueldos, cambios de precios mensual, yo por lo menos con las áreas administrativas semanalmente, y con él (Bottome) en contacto regularmente.
4. Herramientas comunicacionales	Tenemos página web, nos comunicamos vía correo electrónico con los suscriptores diariamente, tenemos físico. Por correo con los suscriptores le enviamos la comunicación en físico. Veneconomía no solo son publicaciones, son los talleres, son los seminarios y son las publicaciones vía web, correo electrónico, vía física, con los talleres y seminarios físico. Mónica Jaramillo: Para <i>Twitter</i> y <i>Facebook</i> necesitas infraestructura, porque tu tienes que responder (...): cuando alguien te pregunte algo, responder todos los correos que le manda la gente... que es un medio de comunicación diario y genera siempre controversia porque son temas de análisis y hay que responderlo, entonces <i>Facebook</i> y el <i>Twitter</i> tú tienes que responderlo y el punto no es tener a alguien, es tener el tiempo y el conocimiento para analizarlo. Nosotros tenemos página web desde el año 80. Tú la ves ahora y dices que está desactualizado, pero ya vamos en nuestra segunda modificación, y este año vamos a un nuevo ajuste y toda la vida hemos trabajado internamente con redes y con sistemas. Tal vez lo que falta ahora es dar un nuevo paso a un nuevo nivel, que si nubes y toda la tecnología nueva que haya. Tenemos una red, que no es que tu trabajas independiente con tu computador, sino que todos están conectados a un servidor.
5. Influencia de la crisis en su negocio	Ha influido en pérdidas de suscripciones, es decir, con la tecnología en verdad hemos quedado un poco atrás y cosas como Noticias24, que son de más fácil acceso para la gente. Nuestro fuerte es, que no lo tienen ni noticias, ni la patilla, etc., ni siquiera analítica, es análisis. Nuestro próximo salto técnico implica mucho más análisis instantáneo. Nuestro fuerte, a parte del análisis, es la habilidad de decir las cosas en pocas palabras. Mónica Jaramillo: No creo que sea una crisis puntual de estos 13 años de este Gobierno, sino que yo creo que a todas las empresas de medios y en el mundo debió sucederle. Uno de los grandes problemas fue la tecnología, la apertura, las redes, porque el que el mundo se hiciera tan pequeño hizo que los análisis vinieran de todo el mundo obsequiados, regalados, porque al inicio eran la forma de atraer, toda la banca hacía sus análisis y lo colocaba en la red, los otros copiaba sus análisis y los regaban por todo el mundo, entonces los análisis te llegaban de todas partes, entonces todas las empresas como nosotros tuvieron una cantidad de gente que se fue porque le llegaban análisis de aquí y de aquí. Pero después con el tiempo han ido analizando la calidad de esos análisis (...), entonces creo que la gente esta volviendo a analizar quien es el que esta detrás. La crisis obviamente que da temas en toda hora y en todo momento. El trabajo de los últimos años han sido muy fuertes para podernos mantener, para poder continuar, una parte importante que nos ha ayudado ha sido el desarrollo de los seminarios y de los talleres, los cuales han surgido gracias a las leyes. Los hemos hecho toda la vida pero ahora hay más. Veneconomía los organiza y los dictan los expertos en la materia. Robert Bottome: seguiremos luchando porque a la vez de dar información cierta y análisis cierto, uno siempre piensa que uno está poniendo un granito para que la situación mejore.

Cuadro 3: *Matrices de contenido: entrevistas a empresarios.* Elaboración propia.

De acuerdo a lo observado en las entrevistas en referencia al trato personal y a la manera de vestir de los gerentes, se obtuvieron los siguientes resultados:

Nombre / Aspectos	Vestimenta		Edad
	Informal	Formal	
Luis Alfredo Araque	x		60 - 70
Luis Luciani	x		50 - 60
Manuel Alonso Rebarada		x	50 - 60
Juan Manuel Raffalli	x		50 - 60
Marisol Fuentes	x		50 - 60
Mélida Bermúdez	x		60 - 70
Oscar Lehmann	x		60 - 70
Irene De Sola		x	60 - 70
Gustavo Mata Borjas	x		50 - 60
Ignacio Benedetti	x		50 - 60
Pedro Jorge Mendoza	x		60 - 70
Oscar Benedetti	x		80 - 90
Tomás José Salazar	x		50 - 60
Luis Esteban Palacios		x	70 - 80
Robert Bottome	x		80 - 90

Cuadro 4: *Diario de campo*

Luego de realizar las encuestas, se procedió a vaciar los datos en el programa SPSS Statistics. A continuación se reflejarán solo los cruces y gráficos considerados importantes para el desarrollo del trabajo. Para otros detalles, se pueden ver los anexos.

De acuerdo a las tablas y a los gráficos obtenidos, se puede inferir lo siguiente:

El porcentaje de los encuestados fue el siguiente: Secretaria, 18.3%; Profesional especializado, 26.9%; Supervisor, 12.5%; Gerente, 8.7%; Asistente especializado, 22.1%; Pasante, 5.8%; Empleado de servicios generales, 2.9%; No contestó, 2.9%.

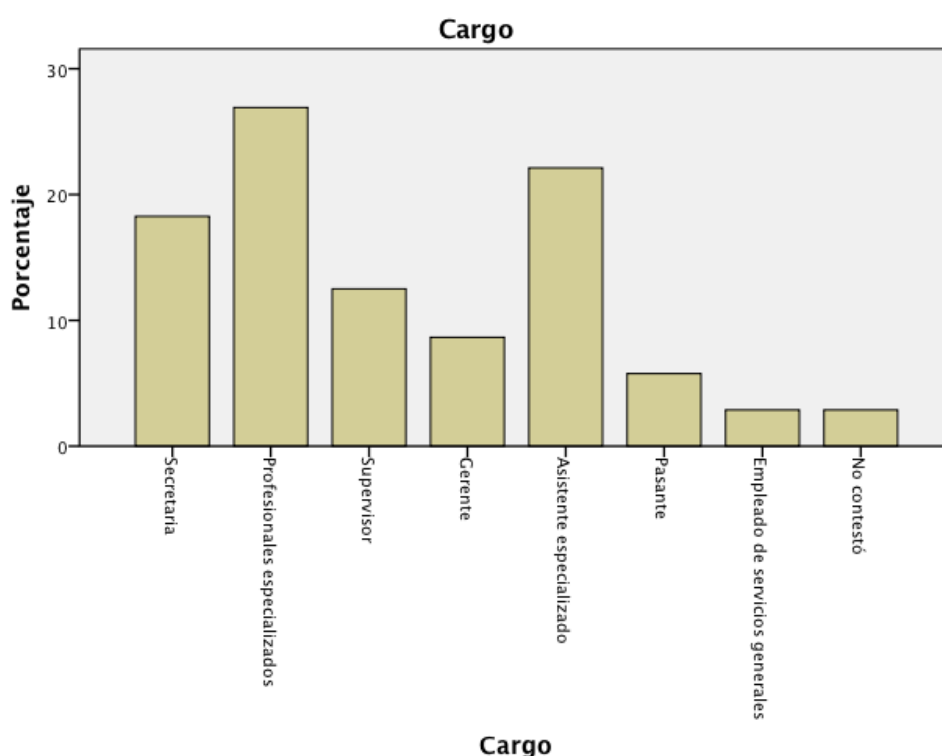


Gráfico 1: *Porcentaje de los cargos entrevistados*

De los encuestados el 16.5% tiene alrededor de 1 año en la empresa, el 4.9% tiene 2 años; el 11.7% 3 años; el 9.7% 4 años; 4.9% 5 años; 5.8% 6 años; 2.9% 7 años; 7.8% 8 años; 1.9% 9 años; 5.8% 10 años; 1.9% 11 años. Las personas que tienen 12, 16, 17, 26, 28 y 50 años en la empresa representan el 1% (cada uno de los años), lo que es igual al 6%. Las personas que llevan 15 , 21, 22 y 24 años en la empresa representan el 2.9% (cada uno de los años) para un total de 11.6%, y el 4.9% tiene 20 años. Por último, las personas que llevan entre 27 y 36 años en la empresa representan 1.9% (cada uno de los años) para un total de 3.8%.

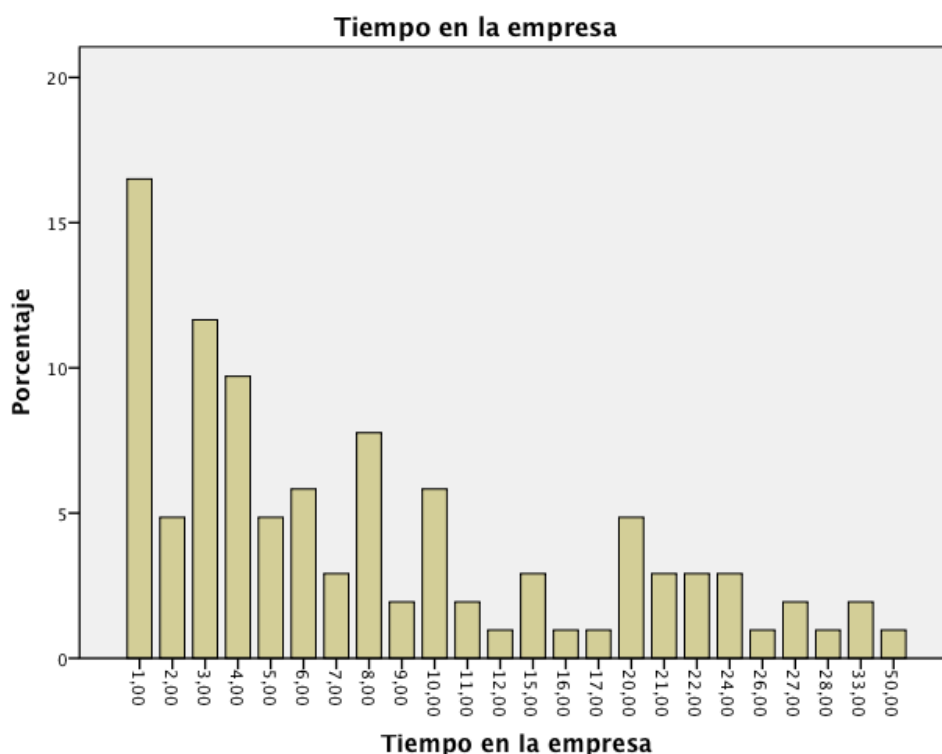


Gráfico 2: Años que llevan los entrevistados en las empresas

En la pregunta número 1 de la encuesta realizada se obtuvo que el 54.8% marcó el número 6, que representa que el gerente “nunca” alza la voz. El porcentaje fue disminuyendo a medida que se acercaba al número 1, que representa la opción “siempre”, de la siguiente manera: el 19,2% respondió 5; el 11.5% respondió 4; el 7.7% respondió 3; el 3.8% 2 y el 3.9% 1.

En la pregunta número 2 de la encuesta se obtuvo que el 39.8% marco el número 6, es decir opina que las expresiones faciales del gerente “siempre” apoyan lo que dice. El 26.2% eligió el número 5; el 14.6% el número 4; el 8.7% el número 3; el 7.8% el número 2 y el 2.9% el número 1, por lo tanto, estos últimos opinan que las expresiones faciales del gerente “nunca” apoyan lo que dice.

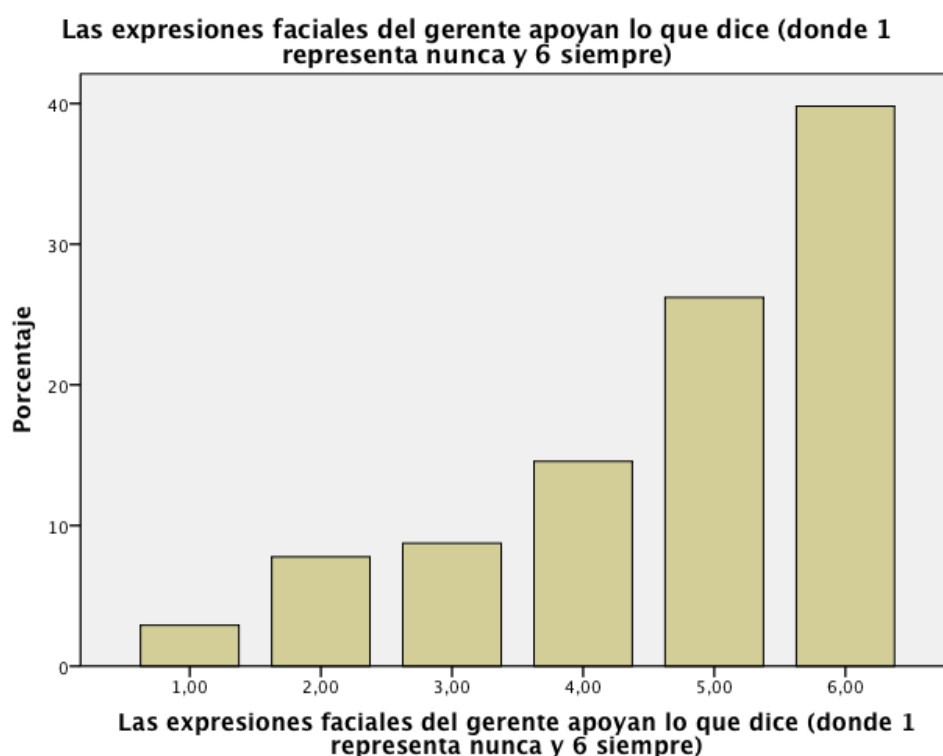


Gráfico 3: *Las expresiones faciales del gerente apoyan lo que dice*

En la pregunta número 3 de la encuesta el 54.8% marcó el número 1 debido a que consideraron que el gerente “siempre” proporciona las informaciones personalmente. El 16.3% marcó el 2; el 9.6% el 3; el 12.5% el 4; el 5.8% el 5, y solo el 1% marcó el número 6, porque considera que el gerente “nunca” les proporciona las informaciones personalmente.

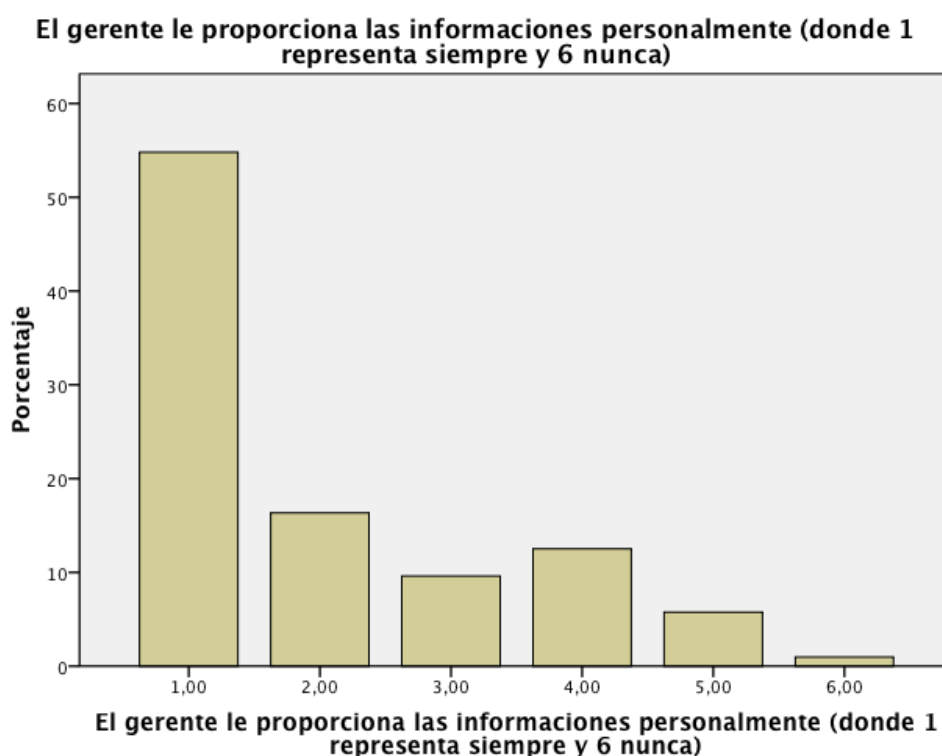


Gráfico 4: *El gerente le proporciona las informaciones personalmente*

En la pregunta número 4 de la encuesta se obtuvo que el porcentaje estuvo distribuido equitativamente entre los números 1 y 6, en donde 1 representa “pocas veces” y 6 “muchas veces” que el gerente utiliza las manos para enfatizar lo que dice. El 16.5% marcó el número 1; el 13.6% el número 2; el 16.5% el número 3; el 13.6% el número 4, el 23.3% el número 5 y el 16.5% el número 6.

En la pregunta número 5 de la encuesta el 50% de los empleados respondió que el gerente se comunica con ellos a través de correo electrónico; el 78.8% respondió que el gerente se comunica con ellos por contacto personal; el 42.3% recibe llamadas del gerente; el 2.9% se comunica con el gerente a través de otra persona; el 8.7% recibe mensajes de texto por parte del gerente; el 7.7% recibe mensajes por escrito del gerente; el 1% utiliza el *Skype* como un medio de comunicación con el gerente y el 1.9% se comunica con el gerente en reuniones.

En cuanto a la frecuencia con la cual el gerente se comunica con los empleados, el 4% respondió un vez al día; el 61.6% varias veces al día; el 7.1% una vez por semana; el 12.1% varias veces por semana y el 15.2% eventualmente.

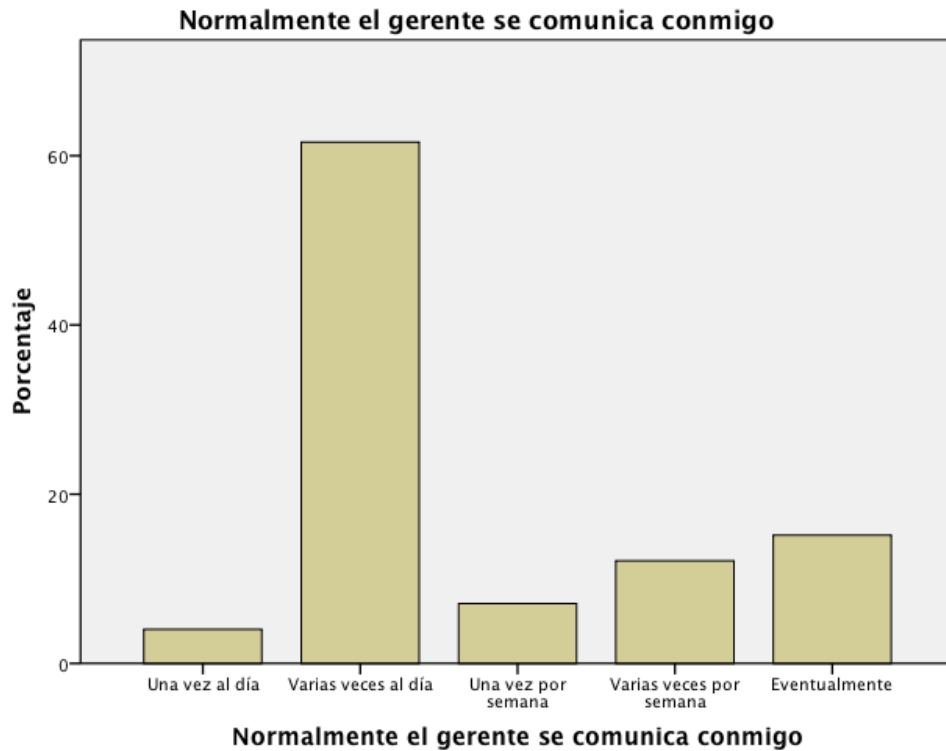


Gráfico 5: *Frecuencia con la cual el gerente se comunica con los empleados*

El 88.9% de los encuestados considera suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con ellos.

Al cruzar la variable cargo con todas las demás variables de la encuesta, tomando a cargo como variable independiente, se obtuvo lo siguiente: el gerente se comunica a través de correo electrónico en su mayoría con los profesionales especializados, y por contacto personal con todos los empleados de la empresa, sobre todo con los cargos más cercanos a él.

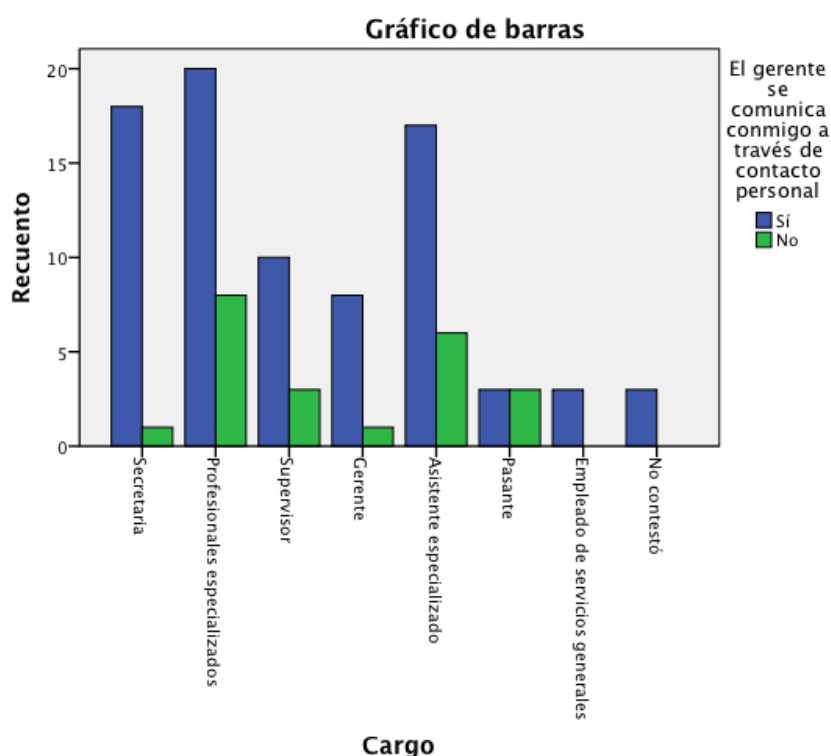


Gráfico 6: *Contacto personal con los diferentes cargos*

Los asistentes y profesionales especializados fueron los dos cargos que menos mencionaron las llamadas como medio de comunicación por parte del gerente con ellos. Los únicos que reciben algún tipo de comunicación por parte del gerente a través de otra persona son los pasantes.

Las personas que se comunican por mensajes de texto con el gerente son los profesionales especializados, las secretarias y los otros gerentes de la empresa.

La comunicación por escrito se da con los asistentes especializados, las secretarias y los otros gerentes. La comunicación por *Skype* con las secretarias, y las reuniones con los profesionales especializados.

El gerente se comunica varias veces al día con las secretarias y los asistentes y profesionales especializados. En general, casi todos los cargos consideran que es suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con ellos.

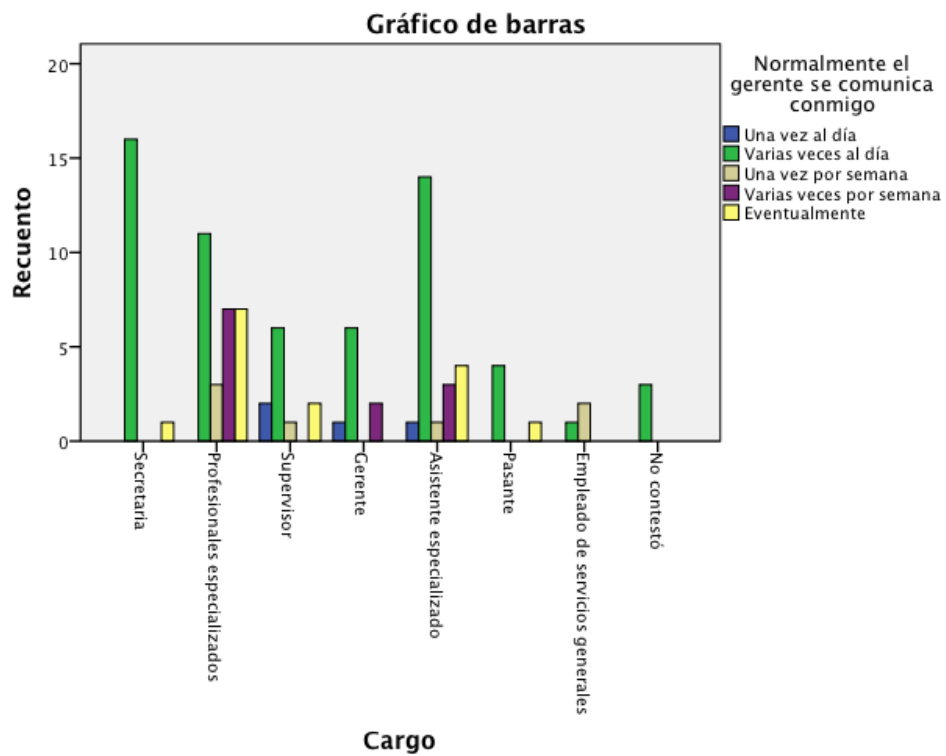


Gráfico 7: *Frecuencia con la cual el gerente se comunica con los diferentes cargos*

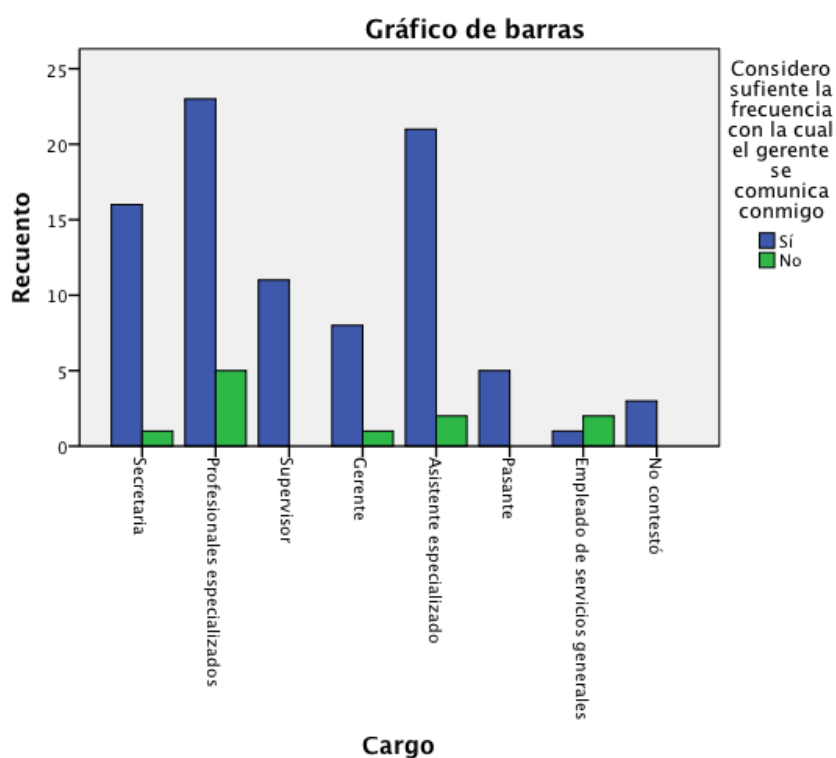


Gráfico 8: *Considera suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con los diferentes cargos*

Al cruzar la variable cargo que el empleado posee dentro de la empresa con el tiempo y colocando el tiempo como variable independiente se obtiene un valor de medida direccional es de 0,44, lo cual quiere decir que la relación de estas variables es moderada, es decir, que el cargo que las personas poseen dentro de la empresa no necesariamente tiene que relacionarse con el tiempo que llevan en ella.

Al calcularse la mediana, la media, la moda y la desviación típica, se obtuvo lo siguiente:

	El gerente utiliza las manos para enfatizar lo que dice (donde 1 representa pocas veces y 6 muchas veces)	El gerente le proporciona las informaciones personalmente (donde 1 representa siempre y 6 nunca)	Las expresiones faciales del gerente apoyan lo que dice (donde 1 representa nunca y 6 siempre)	Frecuencia con la que el gerente alza la voz (donde 1 representa siempre y 6 nunca)	Tiempo en la empresa
Media	3,6311	2,0096	4,7282	5,0481	9,3592
Mediana	4,0000	1,0000	5,0000	6,0000	6,0000
Moda	5,00	1,00	6,00	6,00	1,00
Desv. típ.	1,72633	1,35457	1,41556	1,33932	9,26183

Cuadro 5: *Media, mediana, moda y desviación típica*

Todos los cargos consideraron que el gerente “nunca” alza la voz, pues la mayoría marcó 6 (nunca) o 5. Opinaron que las expresiones faciales del gerente “siempre” apoyan lo que dice, aunque los cargos más cercanos al gerente también contestaron 1 (nunca), 2 y 3 en cuanto a este tópico.

Acerca del tema de si el gerente le proporciona las informaciones personalmente, los empleados que poseen un contacto más directo con él, colocaron en su mayoría 1, que representa “siempre”.

En lo referente a si el gerente utiliza las manos para enfatizar lo que dice, las opiniones estuvieron distribuidas entre los 6 números. Y considerando al cargo como variable independiente se obtuvo un valor de medida direccional de 0,23, lo que quiere decir que la relación de la variable es débil, es decir, que lo que los empleados consideran acerca de los gestos del gerente no tiene mucho que ver con el cargo.

Al cruzar la variable tiempo que el empleado tiene en la empresa con todas las demás variables, tomando al tiempo como la variable independiente, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tiempo que los empleados poseen en la empresa no tiene que ver con lo que opinan de las expresiones faciales del gerente y sus gestos.

Por otra parte, el tiempo sí influye en el hecho de si el gerente alza la voz o no, pues mientras más años tienen en la empresa se aproxima más a nunca.

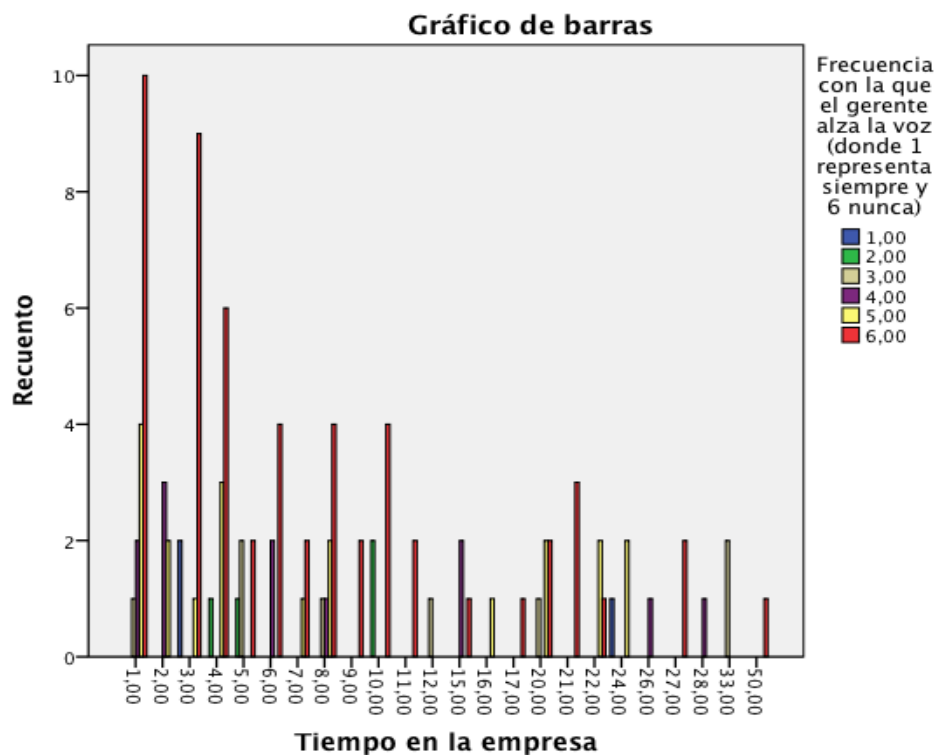


Gráfico 9: *Frecuencia con la que el gerente alza la voz según el tiempo que el empleado lleva en la empresa*

En cuanto a si el gerente le proporciona las informaciones personalmente, los empleados que poseen más tiempo en la empresa la tendencia es que el gerente “siempre” les proporciona las informaciones personalmente.

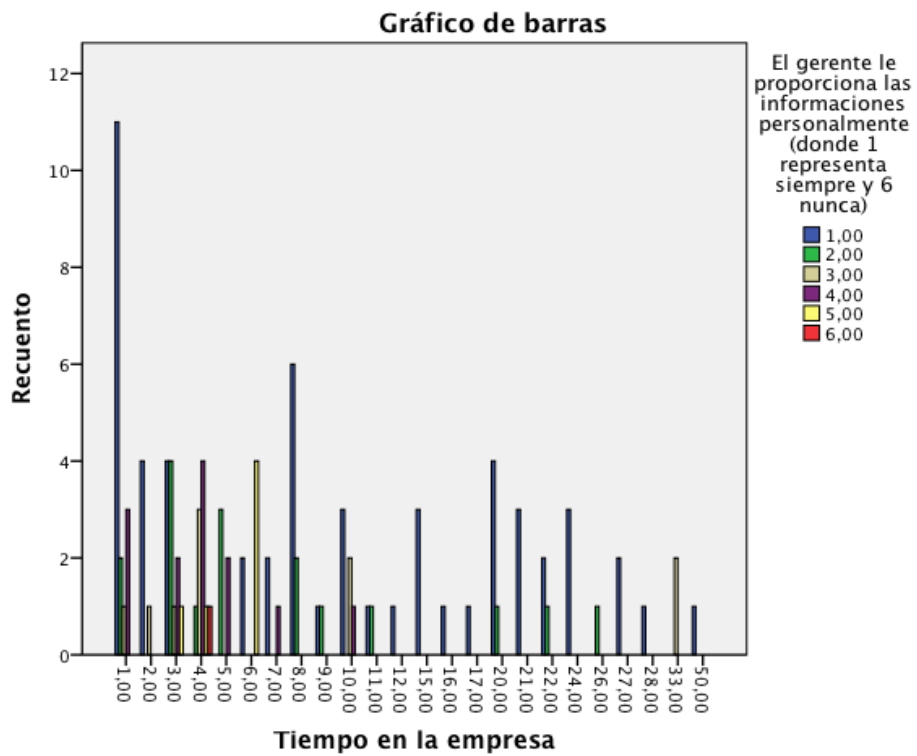


Gráfico 10: *El gerente le proporciona las informaciones personalmente, según el tiempo que lleva el empleado en la empresa*

Los empleados que poseen más años en la empresa tienen un contacto personal más continuo con el gerente, y aquellos que llevan poco tiempo son las que se comunican más por mensaje de texto con el mismo.

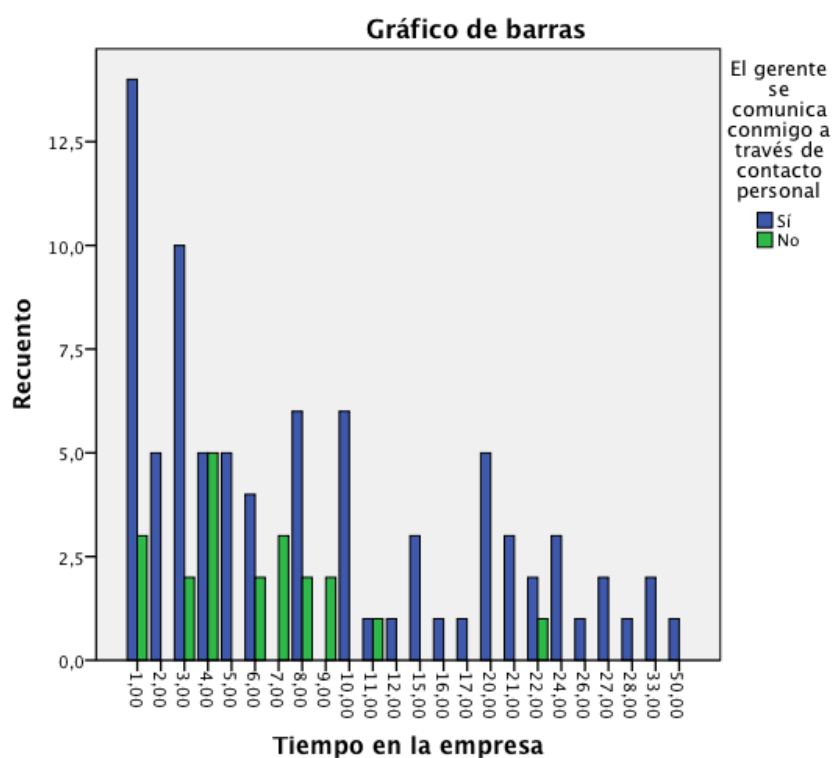


Gráfico 11: *El gerente se comunica con el empleado a través de contacto personal, según el tiempo que lleva en la empresa*

La comunicación del gerente es más seguida con los empleados que poseen varios años trabajando en la empresa, mientras que los que poseen pocos años contestaron que el gerente se comunica eventualmente con ellos.

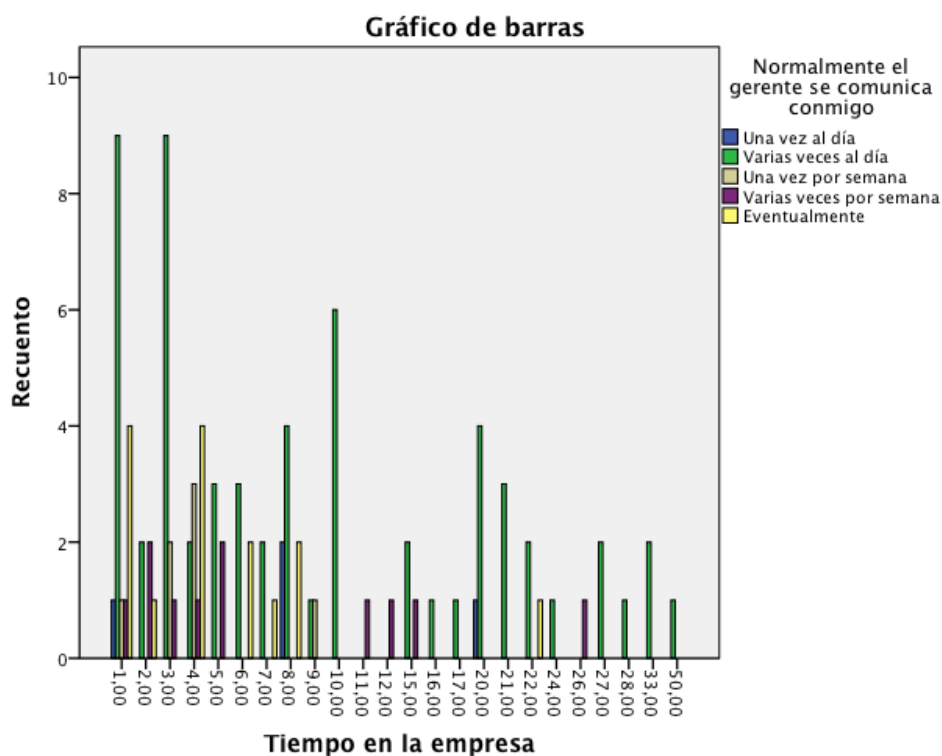


Gráfico 12: *Frecuencia con la que el gerente se comunica con los empleados según el tiempo que estos llevan en la empresa*

Al cruzar el tiempo con la variable de si se considera suficiente la frecuencia con la que el gerente se comunica con el empleado se obtuvo un valor de 0,58 de medida direccional, lo cual quiere decir que la intensidad es moderada fuerte, es decir que mientras más años posee en la empresa, el empleado considera que es suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con él.

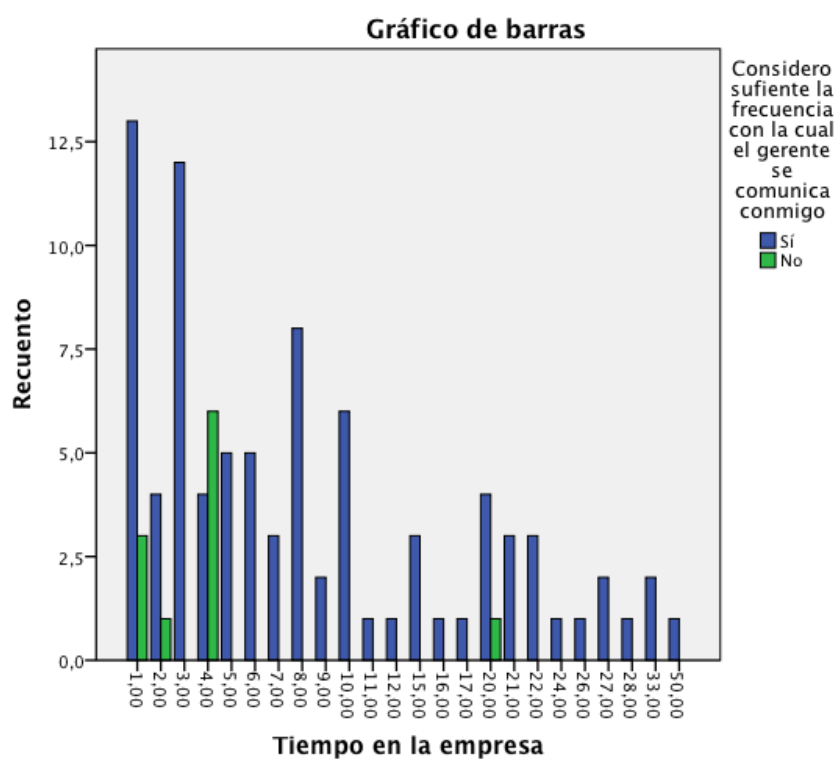


Gráfico 13: *Considera suficiente la frecuencia con la cual el gerente se comunica con él según el tiempo que lleva en la empresa*

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tomando como fundamento la base de los Marcos conceptual, referencial y contextual, se procedió a analizar los resultados arrojados de las entrevistas realizadas a los empresarios considerados exitosos, según el criterio establecido. Dicho análisis, se dividió en tópicos, de la misma manera que fueron llevadas a cabo las entrevistas:

1. Historia empresarial del gerente

Las cabecillas de las empresas pequeñas y medianas del sector servicio entrevistadas para el Estudio, tienen edades que superan los 50 años. La mayoría de estas personas, pertenecen al sexo masculino. Sin embargo, hay presencia de varias mujeres dirigiendo este tipo de empresas. Por lo cual, el sexo no es un elemento limitante para ser un empresario exitoso en Venezuela.

Para ejercer un cargo gerencial de esa índole, la persona debe haber recibido algún tipo de formación en el país, ya que se requiere un conocimiento general de la historia y el contexto nacional, para entender el pasado y el presente, y poder ver hacia el futuro. Al respecto, la Gerente General de Veneconomía, Mónica Jaramillo, comentó que para manejar una empresa se requiere “tener un conocimiento del país y de historia para poder hablar, poder analizar y poder decir las cosas...”

En este sentido, los entrevistados realizaron estudios en Venezuela, y posteriormente, estudios de postgrado en el exterior, como Estados Unidos, o cursos en institutos de estudios especializados en el país, como es el Instituto de Estudios

Superiores de Administración (IESA). Por lo cual, en base a Robbins (2004), todos poseen la habilidad técnica requerida, pues dominan conocimientos especializados en alguna carrera y cursos.

Estas personas, estudiaron sus respectivas carreras universitarias por vocación, razón por la cual aman lo que hacen. Mérida Bermúdez expresó que “uno casi no distingue entre el tiempo personal de uno y el tiempo del trabajo. Para mí estar aquí es como parte de mi vida”.

Por lo general, estos gerentes se mantienen en actualización constante, bien sea a través de la docencia; de otros estudios, como seminarios, congresos y cursos; y a través de la lectura. Para Luis Alfredo Araque “el estudio no termina cuando sales de la Universidad”. Además, con la docencia “tú te mantienes metido en el estudio”.

Durante su preparación universitaria, trabajaron en diferentes empresas para explorar lo que más les apasionaba. Luego de graduarse, comenzaron a trabajar en empresas relacionadas a su área de estudio, antes de formar las propias.

En promedio, llevan 23 años dirigiendo a sus empresas, las cuales ya se encuentran completamente establecidas y muy lejos de ser abandonadas. Esto denota el éxito de las mismas.

2. Vida fuera de la empresa

Los valores más importantes para ellos son la ética y la honestidad, esenciales para ejercer cualquier tipo de cargo, valores que además consideran que están en extinción en este país.

Otro valor importante para ellos es la familia, a la cual le dedican el poco tiempo libre que les queda. Además, disfrutan de los deportes, entre los cuales destacan el tenis, el fútbol y trotar. Dedican parte de su vida a la lectura, pues la consideran una actividad que los mantiene en actualización constante, sea leyendo algún libro relacionado con sus carreras, novelas, la prensa, etc.

Consideran importante colaborar con la sociedad de alguna manera. Aportar beneficios a los venezolanos con lo que ellos puedan: siendo educadores, activistas políticos o colaborando con fundaciones. Esto forma parte de sus estilos gerenciales, pues todos apuntan a la responsabilidad social, no solo como empresa, sino como personas que forman parte de un país. Juan Manuel Raffalli expresó al respecto: “Yo no me perdonaría haber pasado por aquí sin haber hecho nada y por eso le he dedicado y le dedico mucho tiempo a esa actividad (la política)”.

Además de poseer las habilidades técnicas que proporciona el haber estudiado una carrera universitaria, para ser gerente en Venezuela, es necesario saber tratar y manejar a los clientes y al personal que trabaja en la empresa. Así mismo, tener la habilidad comunicativa para hacerlo, pues en el país es muy valorado el trato informal, de “tú a tú”. Por lo cual, la vocación de servicio, es un común denominador de estas personas. Esto quiere decir que deben tener habilidades humanas (Robbins, 2004), pues trabajan con otras personas, son quienes los dirigen y se comunican con ellos y con el entorno de todas las formas posibles.

Otras habilidades que los gerentes consideran importantes para ejercer sus cargos son: ser visionarios, tomar riesgos y conocer al país, habilidades que se desarrollan simplemente viviendo el momento y los cambios que se suscitan en Venezuela. Entonces,

también desarrollan habilidades conceptuales (Robbins, 2004), pues tienen la facultad para analizar situaciones complejas.

3. Estilo gerencial

En cuanto a su estilo gerencial, estos empresarios tienen un enfoque hacia el cliente, pues las empresas que manejan son de servicio. Incluso, algunos afirman que el trato con los clientes muchas veces es amistoso e informal. Gustavo Mata cree que para trabajar como Pyme, “tienes que buscar prestar un servicio integral al cliente, y mucha gente lo quiere así porque hay una relación de confianza”. Ignacio Benedetti coincide con él en que “el gerente tiene que tratar con el de abajo y con el de arriba, y así todo, porque es la manera de formar una amistad que es lo que te interesa a ti para ganar un cliente”.

La política interna en estas empresas es de puertas abiertas, es decir, cualquier empleado se puede comunicar con cualquier gerente, incluso con los directores, presidentes, socios, etc. La comunicación formal se da en todos los sentidos: comunicación organizacional descendente, porque la dirección de la organización se comunica con sus empleados; comunicación organizacional ascendente porque sus empleados también se comunican con las cabecillas de la empresa; y comunicación organizacional lateral, pues la comunicación fluye desde cualquier punto de un organigrama horizontalmente hasta otro punto de la misma jerarquía, es decir, cualquier empleado se puede comunicar con otro (Certo, 1984).

A pesar de que existen canales de comunicación formal, el trato dentro de la empresa es informal, se emplea frecuentemente la

conversación y se valora la comunicación directa entre los miembros.

Estos gerentes son personas que le dan importancia a la confianza que se pueda generar dentro de la organización, son abiertos y no buscan algún tipo de formalidad, pues no lo consideran necesario por el tipo de organización.

Debido a que las decisiones que se toman en las empresas deben ser rápidas y diarias, se toman en grupo y de manera informal. Por ello, consideran importante el trabajo en equipo y que todos los miembros aporten ideas y opiniones. De esto se infiere que las tomas de decisiones son de manera descentralizada. Se intenta que todos participen en ellas e incluso se consideran importantes los planteamientos de las nuevas generaciones. Marisol Fuentes expresó al respecto: “Yo doy mucha importancia a lo que me plantean los periodistas con un elemento básico: primero, que es gente joven, que tienen ideas nuevas, y que me encantan las ideas nuevas y son bienvenidas”.

El estilo gerencial de estas personas es descrito por Luis Luciani como “participativo, no autoritario”.

Sin embargo, también tienen reuniones pautadas, en las cuales se habla del estatus de la empresa y en las que se podría llegar a tomar alguna decisión, de ser necesario.

El enfoque que se da internamente en la empresa es el de la Escuela de Relaciones Humanas, de Elton Mayo, pues se le da importancia a los grupos de personas dentro del trabajo y no al comportamiento individual. El contacto con los compañeros de trabajo y la opinión que los demás tienen de lo que se realiza es

tomado en cuenta. Se le da importancia a que los empleados se sientan a gusto en la empresa y con lo que realizan.

Tomando como base los Papeles administrativos de Mintzberg, se evidencia lo siguiente:

En cuanto al papel que representan estas personas en sus relaciones interpersonales, encajan en la figura de Líder, pues son ellos los responsables de motivar y dirigir a todos los miembros de la empresa en sus acciones y tareas. Pedro Jorge Mendoza opina que para ser un gerente exitoso se debe “tener capacidad de liderazgo y de ver más allá del árbol que te tapa el bosque, porque tienes que prever muchas circunstancias (...), tienes que tratar de ver lo que los demás no están viendo”.

El tipo de líder que representan estas personas es al que Max Weber llama Legal-racional, el cual se caracteriza porque los gerentes ejercen autoridad por meritos propios prevaleciendo la racionalidad a la hora de elegir a la persona que va a estar a la cabeza de la empresa. Adicionalmente la mayoría de estas empresas fueron fundadas por las personas que hoy están al frente de ella.

Además, también cumplen con el papel de Enlace, pues son el vínculo entre los entes externos de interés (contactos, actividades, etc.) y los entes internos (sus empleados y/o socios), y viceversa. De esta manera, dan a conocer las comunicaciones e informaciones que competen o están relacionados a la empresa.

En cuanto a la trasmisión de información hacia afuera y hacia adentro de la empresa, estos empresarios cumplen el papel de Monitor, pues reciben información de todo tipo, dentro y fuera de la

organización, y la procesan. Sin embargo, no son los únicos dentro de la empresa que pueden fungir como centro de procesamiento de la información.

La gran mayoría cumplen el papel de Voceros cuando su empresa lo requiere, transmitiendo alguna información o comunicación hacia el público externo, ya que son los que tienen el conocimiento más amplio para hacerlo y son las cabecillas y figuras más representativas.

En cuanto a la toma de decisiones, el papel de estos gerentes es el de Emprendedor, pues buscan en la organización, en su entorno y en la situación actual del país oportunidades, adaptándose a los cambios. Luis Luciani opina que “una característica que tiene el empresariado venezolano es saber trabajar en crisis”, pues siempre se está en una, es decir, lo natural es estar en ella.

Ignacio Benedetti comentó que “un gerente en Venezuela es un gerente que tiene una experiencia de tantos problemas, muy superior al gerente de afuera, porque estamos surtidos todos a unas reglas difícilísimas”.

También cumplen el papel de Prefecto, ya que a la hora de cualquier tipo de crisis o alteraciones inesperadas es el responsable de velar porque se tomen las decisiones y acciones más asertivas. Gustavo Mata comentó al respecto que “el buen gerente es el que toma decisiones buenas y los resultados de las decisiones buenas son mayores que los negativos”.

4. Herramientas comunicacionales

Tomando como base la división que realiza Margarida Krohling (2002) de las herramientas comunicacionales organizacionales, se infiere lo siguiente:

Dentro de las herramientas comunicacionales orales, se utilizan las conversaciones, es decir, el contacto personal entre los miembros de la empresa, ya que por ser Pymes, los gerentes consideran muy importante el contacto humano y directo. Irene De Sola comentó que “es importante esa comunicación con todos los miembros”.

Además, se llevan a cabo reuniones periódicamente y presentaciones cuando es necesario.

En cuanto a las herramientas escritas, sólo en casos específicos y necesarios se envían cartas, pues este tipo de herramientas han sido desplazadas por las digitales o telemáticas.

En cuanto a las herramientas pictográficas, escrito-pictográficas y simbólicas, no se encontró relevancia en ellas, son utilizadas sólo en casos muy específicos, como es el caso de los arquitectos cuando tienen que comunicarse empleando planos y mapas, debido a la naturaleza de la empresa o del oficio.

Las herramientas audiovisuales no son utilizadas, al menos que se presente algún caso en específico, como por ejemplo, un aniversario importante de la empresa o alguna otra ocasión especial. Lo importante de las herramientas de comunicación, para Manuel Alonso Rebareda es que “utilices la adecuada para la situación y el momento en que tú la necesitas”.

Las herramientas telemáticas o digitales son las más empleadas: el Intranet se emplea para mantener informados a todos los empleados, el correo electrónico para que las comunicaciones se hagan en tiempo real y quede el registro de éstas. Además, es la manera más directa, fácil y accesible a todos los públicos tanto internos como externos.

El teléfono se utiliza frecuentemente para comunicarse interna y externamente, cuando no es posible una comunicación personal, al igual que el celular, últimamente siendo frecuentes el celular *BlackBerry* o aplicaciones como el *Whatsapp*.

También es frecuente el *chat* interno o una red para que los empleados se comuniquen con facilidad. Las redes sociales no son utilizadas, pues los gerentes entrevistados no consideran que estas le aporten algún valor a su empresa, ya que no consideran adecuado publicitarse de esa manera, sino que, por la naturaleza de sus organizaciones, piensan que la mejor publicidad se da boca a boca.

En su vida personal, tampoco las utilizan por medidas de seguridad. El *Twitter* lo utilizan para estar actualizados. Algunas empresas están considerando en incorporarlas, siempre y cuando, después de analizarlo, concluyan que aportarán algún beneficio a la organización.

La página web es una herramienta frecuente, que se utiliza para colgar toda la información referente a la empresa, y sirve tanto para públicos internos como externos.

5. Influencia de la crisis en su negocio

La percepción que los empresarios tienen acerca de la crisis en Venezuela es que ésta ha existido siempre, no es algo exclusivo de este Gobierno. Al respecto, Oppenheimer (2005), señala que desde comienzos del siglo XX, Venezuela ha sido un país dependiente de su producción y exagerada exportación de petróleo debido a su bajo costo, dejando morir la industria nacional.

Los gerentes entrevistados coinciden en que en estos últimos 12 años ha habido más obstáculos para las empresas. De hecho, consideran que la crisis es de todo tipo: política, económica y social. En la parte social, piensan que hay una pérdida de valores y de confianza en las instituciones. Para Capriles (2008), el venezolano es “pícaro”, es decir, siempre está en los límites de la transgresión, del rechazo a las normas y leyes, de la informalidad y flexibilidad.

Todo esto se ha dado por la larga historia de arbitrariedades y militarismos que ha tenido que soportar la población. Entonces, para intentar compensar el caos, paradójicamente la cultura venezolana ha desarrollado una rigidez en los procedimientos o un exceso burocrático que dificulta hasta los trámites más sencillos.

Luis Esteban Palacios opina que “la primera crisis es de la credibilidad y la honestidad: nadie le cree a nadie (...), pero además hay una crisis muy importante también porque en Venezuela hoy no se premia o se toma en consideración el conocimiento, entonces todo este desastre de este Gobierno parte de la ignorancia...”

Además, la pobreza, la cual está alrededor del 30%, y el desempleo, aproximadamente del 10% (según las cifras del INE y la CIA), que existen en el país, están ligados a la inseguridad, pues la

falta de educación y de valores traen como consecuencia el vandalismo.

En la parte económica, el desabastecimiento, las expropiaciones, el control de cambio, la desvalorización de la moneda nacional y la inflación son los aspectos que más los afectan. Y en la parte política, las nuevas leyes, las regulaciones y la falta de apoyo y valor a la empresa privada venezolana por parte del Gobierno, pues muchas veces se prefiere a la extranjera.

Oscar Benedetti dice que en su empresa se protesta y no se explican “por qué tienen que dales a los brasileños, a los italianos, a los bielorrusos, obras de ingeniería que las pueden hacer los venezolanos perfectamente bien”.

Con respecto a ello, los comerciantes creen que la “inseguridad en personas y bienes, violación a la propiedad privada, el entorno político, la actuación fiscalizadora, la inflación y el control de cambio” son los principales obstáculos responsables de la realidad que vive el tercer sector de la economía, según el artículo *Crisis económica* de la publicación Consecomercio al día (abril, 2011, p.19).

El Gobierno ha tomado varias medidas en el terreno económico como las nuevas restricciones al control de cambio. Últimamente, el mismo ha llevado a cabo una agenda de nacionalización de empresas privadas (Banco Mundial, 2010). De hecho, la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) comunicó que en el año 2011 hubo un incremento del 64,10% con respecto a las expropiaciones del 2010 (El Universal). También, según el Banco Mundial, el crédito interno al sector privado en el 2008 fue solo del 21,7% del PIB.

En este sentido, se rescata de la Escuela Sistémica de Ludwing Von Bertalanffy que todos los gerentes entrevistados ven a sus organizaciones como sistemas completamente abiertos, que reciben influencia con su entorno e interactúan con el mismo (Certo, 2001). No son entes aislados, más bien, se ven afectados por toda la situación actual del país.

Axel Capriles explica que los problemas sociales no se pueden comprender y solucionar hasta que no se tomen en cuenta las referencias psicológicas como el rasgo pícaro del venezolano. Por ello, para ser gerente en Venezuela se deben estudiar las actitudes colectivas que soportan el orden económico y político del país, como es el caso de la crisis. Pero no sólo debe ser tomada en cuenta la misma, sino que debe ser comprendida y saber de dónde viene.

A pesar de todo esto, los empresarios han visto en la crisis una oportunidad y tienen esperanza de que la situación mejore. Frente a la crisis, Manuel Alonso Rebareda opina que “lo que tenemos que hacer es tener optimismo, de que las cosas, no es que van a empeorar, sino que se van a superar, las cosas van a mejorar”.

Robert Bottome declaró que “seguiremos luchando porque a la vez de dar información cierta y análisis cierto, uno siempre piensa que uno está poniendo un granito para que la situación mejore”.

El análisis de las encuestas realizadas a los empleados derivó de la extracción de los resultados más relevantes de los cruces entre las variables. Se observó que los empleados coincidían en muchas de las respuestas dadas por sus gerentes. Sin embargo, hubo aspectos que no se trataron con el gerente, los cuales forman parte

de su estilo gerencial, que fueron preguntados a sus empleados, como es el caso de las herramientas comunicacionales no verbales.

Las respuestas de los empleados encuestados reflejan que el gerente es una persona que rara vez alza la voz, ya que más de la mitad de la muestra consideró que el gerente nunca alza la voz. En este sentido, a medida que se acercaba a si siempre alza la voz el porcentaje iba disminuyendo. Se encontró que mientras más años tiene la persona en la empresa hubo más tendencia a contestar que el gerente nunca alza la voz.

Los resultados señalan que generalmente las expresiones faciales del gerente apoyan lo que dice, pues las dos terceras partes de los entrevistados opinan que esto siempre sucede.

Al igual que los resultados reflejados en las entrevistas los empleados también consideran que el contacto personal con el gerente es frecuente e importante, pues más de la mitad de la muestra señala que el gerente siempre proporciona las informaciones personalmente, sobre todo los que poseen un contacto más directo con él así como las personas que poseen más tiempo en la empresa. Esto evidencia que la comunicación formal en este tipo de organizaciones se da en todos los sentidos.

Esto se relaciona con la teoría de la Escuela de las Relaciones Humanas donde Elton Mayo decía que un buen ambiente de trabajo y una buena relación entre los trabajadores lograba que la producción de la empresa fuera mayor.

Se deduce que el hecho de que el gerente utilice muchas veces o pocas veces las manos para enfatizar lo que dice depende

totalmente de la persona, pues los porcentajes estuvieron distribuidos casi uniformemente a lo largo de la escala.

Con respecto a las herramientas de comunicación que utiliza el gerente con los empleados la muestra consideró que la más utilizada es el contacto personal, ya que casi el 80% de los entrevistados se comunica por esta vía con el gerente, lo cual refuerza el hecho de que consideren que éste les proporciona las informaciones personalmente. El contacto personal se da con todos los empleados dentro de la empresa pero se hace más frecuente con los cargos más cercanos a él.

Otra herramienta frecuente es el correo electrónico, la mitad de la muestra recibe correos electrónicos por parte del gerente. En su mayoría con los profesionales especializados, debido a que estas personas tienen cargos altos dentro de la empresa por lo tanto tienen una comunicación continua con el gerente y debe quedar un registro de las mismas.

La tercera herramienta más utilizada son las llamadas telefónicas, bien sea teléfono local o celular.

Otras herramientas poco frecuentes por parte del gerente con sus empleados son los mensajes de texto que incluye mensajes de celulares *Blackberry* y mensajes por escrito. Los cargos más cercanos a la gerencia son los que utilizan esta herramienta, debido a la necesidad que tiene el gerente de comunicarse con ellos dentro y fuera de la empresa. Estas personas tienen una relación casi de amistad con el gerente.

También la muestra señaló otras herramientas que son poco frecuentes pero utilizadas si el momento lo propicia estas son: *Skype*, a través de otra persona y reuniones.

La mayoría de las personas declararon haber recibido comunicaciones del gerente varias veces al día y además casi el 90% consideraron que esta frecuencia es suficiente. No obstante, esta comunicación se da principalmente con los cargos más cercanos al gerente y también con los que llevan más años trabajando en la empresa. Estos últimos consideran que es suficiente la frecuencia de comunicación, lo que refleja una costumbre de ello.

LIMITACIONES

Durante la realización del Estudio se presentaron varias limitaciones. En primer lugar, conseguir la base de datos de la Cámara de Caracas llevó varias semanas, pues debido al tiempo limitado de los miembros de la mencionada cámara, se tuvo que llamar por teléfono y acudir varias veces hasta la sede, en donde no hubo posibilidad de atención y al final se tuvo que explicar el requerimiento vía correo electrónico, vía por la cual fue enviada la solicitud también.

En segundo lugar, localizar y pautar las citas con los empresarios de la respectiva base de datos se dificultó, debido a que son personas muy ocupadas y ajustar sus agendas requirió de un esfuerzo que no tenían previsto.

Al llevar a cabo las encuestas también hubo limitantes, pues debido a las características de la muestra, es decir, empresas son Pymes del sector servicio, trabajan muy pocas personas y con

tiempo limitado. Luego de realizar las entrevistas, se contactaron nuevamente estas empresas para acudir a realizar las encuestas. Por lo cual, localizarlos de nuevo fue otro proceso largo.

De igual forma, en dos de las empresas a las cuales se acudió, De Sola & Pate y Domegas, no fue posible realizar las encuestas a los empleados, por políticas internas de dichas organizaciones.

CONCLUSIONES

Después de haber analizado y discutido los resultados se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Los empresarios exitosos de las empresas Pymes del sector servicios son personas que llevan años al frente de las organizaciones que representan y han logrado llegar a donde se encuentran por mérito propio, pues estudiaron por vocación. A pesar de los obstáculos que les ha traído el país en tiempos pasados y actualmente con más intensidad, decidieron emprender el camino hacia el éxito.

Estas personas se caracterizan por ser integrales, ya que a pesar del arduo trabajo que realizan en sus organizaciones, el poco tiempo libre que tienen se lo dedican a su familia y asisten a actividades deportivas y culturales. Otro factor común entre estas personas es que, bien sea ejerciendo la labor de profesor universitario, activista político o trabajando con organizaciones sin fines de lucro, aportan algo a la sociedad.

Estas acciones van a tener una repercusión en la sociedad al igual que ellos se ven influenciados por el entorno en el cual se

mueven, es decir, por la situación política, económica y social del país. Debido al entorno en el cual se desenvuelven cada país adopta sus propios estilos gerenciales, los cuales en Venezuela se caracterizan por darle importancia a la comunicación directa en las empresas.

El estilo del venezolano se centra en apreciar la confianza que se pueda generar entre el cliente y la empresa. De la misma manera, la relación de los gerentes con sus empleados es muy cercana, de hecho, tienen una política de puertas abiertas en la cual cualquier persona a cualquier hora se puede comunicar con ellos de forma personal.

Son personas sencillas, accesibles e informales, que raramente alzan la voz y que tienen sobre todo con sus empleados más cercanos y que llevan más tiempo en la empresa un contacto personal continuo. Si no se comunican personalmente con ellos de todas maneras la comunicación es directa, ya que lo hacen a través de llamadas o correo electrónico. Inclusive, los empleados se sienten conformes con la comunicación que el gerente tiene con ellos.

La toma de decisiones en sus empresas es descentralizada. Sin embargo, fungen como Prefectos, pues saben dirigir a sus empleados para que se tomen las decisiones más acertadas. Al mismo tiempo, son emprendedores ya que han sabido ver las oportunidades y adaptarse a los cambios. También son los voceros de sus propias organizaciones y monitores pues procesan toda la información que difunde. Son el enlace entre los públicos internos y externos e indiscutiblemente los líderes que saben motivar y dirigir a sus empleados hacia la mejor toma de decisiones que los lleven a cumplir con los objetivos planteados.

Con un promedio de 23 años que llevan las empresas de estas personas al servicio de todos los venezolanos, se han tomado riesgos y se ha mantenido la esperanza, lo cual ha hecho que las mismas sobrevivan exitosamente.

Al respecto, Juan Manuel Raffalli comentó en la entrevista realizada que, a pesar de la crisis, en su empresa se siguen viendo las oportunidades y “todo lo estamos haciendo porque nosotros sentimos que en el momento en que aquí haya un viento de cambio, el país va a crecer y quienes estén allí y se hayan preparado y sigan vigentes, van a tener muchísimas más oportunidades”.

RECOMENDACIONES

Para futuros trabajos de grado, en los cuales se trabaje con empleados y empresarios, se recomienda tener una amplia base de datos, ya que esta podría quedar muy reducida a la hora de contactarlos.

Además, es recomendable que se realicen las entrevistas y las encuestas en un mismo día si se trata de la misma empresa para no interrumpir al personal varias veces y evitar confusiones.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

- Ballester, E. (2000). *Economía de la Empresa Agraria y Alimentaria*. 2ª edición. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.
- Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: la empresa en busca de su sentido*. Argentina: Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.
- Beuchot, M. (2004). *La semiótica: teorías del signo y el lenguaje en la historia*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Bobichon, G. (1990). *Cómo conquistar y mantener la fidelidad de tus clientes: 7 métodos para tener éxito más rápidamente en períodos difíciles*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Breth, R. (1974). *La comunicación en la dirección de empresas*. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Caball, V.E. (2008). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Caballero, M. (2003). *La crisis de la Venezuela contemporánea (1903-1992)*. Afail Ediciones.
- Cabero, J . Romero, R . Barroso, J Diseño . Llorente, M Castaño, C. (2007) *Diseño y producción de TIC para la formación: nuevas tecnologías de la información y comunicación*. Editorial UOC.
- Cabero, J . Romero, R . Barroso, J Diseño . Llorente, M Castaño, C. (2007) *Diseño y producción de TIC para la formación: nuevas tecnologías de la información y comunicación*. Editorial UOC.
- Capriles, A. (2008). *La picardía del venezolano o el triunfo de tío conejo*. Caracas: Editorial Santillana, S.A.
- Certo, S. (1984). *Administración Moderna*. 2ª edición. México: Nueva editorial Interamericana.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. 8ª edición. Prentice Hall.

- David, F. (1999). *La gerencia estratégica*. Legis.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Kerlinger, F y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. 4° edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Fulmer, R. (1983). *Introducción a la Administración Moderna*. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Krohling, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Maqueda, L y Llaguno, J (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Niebles de las Salas, Oñoro Coneo y Oñoro Martínez. (2007). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Edición electrónica.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo, S.L.
- Oppenheimer, A. (2005). *Cuentos Chinos. Venezuela: El Proyecto narcisista-leninista*. Caracas: Debate.
- Pagano, R. (2006). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. México: International Thomson Editores, S.A.
- Palacios, L. (1999). *Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana*. BBV-Banco Provincial; Espiñeira, Sheldon y Asociados; firma de Pricewaterhouse Coopers; Universidad Católica Andrés Bello.
- Pellicer, T. (2004). *El sector de la construcción: una perspectiva internacional*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Pérez Mena, L (1999). *Gotas gerenciales venezolanas: la gerencia en Venezuela, factores costumbres*. México: Prentice Hall.

- Pérez, L. (2003). *Word 2003*. Ediciones ENI.
- Petit, M. (2008). *La crisis vista desde sus debilidades: Crisis económica en Venezuela*. Edición electrónica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.
- Sabino, C. (1980). *El proceso de investigación*. El Cid Editor.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de la investigación: una introducción teórico-práctica*. Caracas: Editorial Panaco.
- Sánchez, J. (2001). *Micro, pequeña y mediana empresa: estudios de casos de éxito*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Segade, J. (2007). *Administración de organizaciones: planeamiento, organización, dirección y control*. Buenos Aires: Ediciones Machi.
- Soto, A. (1999). *Principios de Estadística*. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós Básica.
- Toro, I y Parra, D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Fondo editorial Universidad EAFIT
- Weiers, R.M. (1986). *Investigación de Mercados*. México: Prentice-Hall-Hispanoamericana, S.A.

Fuentes hemerográficas

- Deniz, R. (2011, miércoles 29 de junio). En 2011 se expropiaron más empresas que en todo 2010. *El Universal*. Año cii, Num 36729, 1-8. El Universal.

- Deniz, R. (2011, abril). Crisis Económica. Devaluación, Inflación, Desabastecimiento. *CONSECOMERCIO al día. Publicación oficial N25*.
- 6to Poder (2011, 2-9 de octubre). Entrevista a Alfredo Sánchez, Director de AJE Venezuela. *Edición aniversario: 30 emprendedores que apuestan por Venezuela*.
- Fonseca, A. (2011, abril). Un año de fortalecimiento para las Pymes. *CONSECOMERCIO al día. Publicación oficial N25*.
- Producto (2009, septiembre). Un Lenguaje, un camino. *Edición 310. JMC y Y&R*.

Fuentes electrónicas

- Araque, Reyna, Sosa, Viso & Asociados. (2009). *El Escritorio*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
http://www.araquereyna.com/index.asp?spg_id=17
- ASAP. (2010). *Quienes Somos*. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://asap.com.ve/nuestra-empresa/quienes-somos/>
- Banco Mundial. (2011). *Conceptos y definiciones básicas*. Recuperado el 28 de mayo de 2011.
microdata.worldbank.org/lsms/index.php/ddibrowser/45/download/751
- Banco Mundial. (2011). *Crédito interno al sector privado*. Recuperado el 11 de junio de 2011.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/FS.AST.PRVT.GD.ZS>
- Banco Mundial. (2011). *Panorama general*. Recuperado el 11 de junio de 2011.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/VENEZUELA/INSPANISH/EXT/0,,contentMDK:20859923~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:500619,00.html>

- Banco Mundial. (2011). *Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población)*. Recuperado el 11 de junio de 2011.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC>
- Bolsa de valores. (2012). *Misión*. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.caracasstock.com/esp/index.jsp>
- CIA. (2011). *Tasa desempleo*. Recuperado el 11 de junio de 2011. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2129rank.html>
- Clinifar Laboratorio Clínico. (s/f). *Quiénes somos*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
<http://www.clinifar.com.ve/index2.php?id=77>
- Consecomercio. (2011). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 5 de junio de 2011.
http://www.consecomercio.org.ve//index.php?option=com_content&task=view&id=28164&Itemid=60
- De Sola Pate & Brown. (2005) *Nuestros Servicios*. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.desolapate.com/quienes.php>
- Definición.org. (s/f). Definición de Intranet, correo electrónico y chat. Recuperado el 17 de marzo de 2012.
<http://www.definicion.org/intranet>
- Domegas C.A. (2006). *La Empresa*. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.domegas.com/empresa.htm>
- Duarte, Vivas & Asociados C.A. (s/f). *Misión*. Recuperado el 18 de marzo de 2012. http://www.dvaccs.com/mission_s.php
- Fedecámaras. (2010). *Quiénes somos*. Recuperado el 5 de junio de 2011.
<http://www.fedecamaras.org.ve/home/conocenos.php>
- Instituto Tecnológico Autónomo de México. (2005). *Segmentación Psicográficas*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segme>

ntacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.
PDF

- La Cámara de Caracas. (s/f). Quiénes somos. Recuperado el 5 de junio de 2011.
<http://www.lacamaradecaracas.com/index.php/quienes-somos>
- Mata Borja, Priwin & Ferrera. (s/f). *Nuestra práctica*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
http://www.venlegal.com/index.asp?spg_id=8
- MDT. C.A. (s/f). *La Compañía*. Recuperado el 18 de marzo de 2012. http://www.mdt.com.ve/quienes_somos.html
- Ministerio del Poder Popular de Comunicación e Información (MINCI). (s/f). *Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
<http://www.minci.gob.ve/doc/leypromociondesarrollopeque.pdf>
- Ocando, C. (2009). Lorenzo Mendoza: Un compromiso con Venezuela. *El Nuevo Herald (Edición electrónica)*. Recuperado el 10 de enero de 2012.
<http://www.elnuevoherald.com/2009/10/31/v-fullstory/578147/lorenzo-mendoza-un-compromiso.html>
- Palacios Ortega & Asociados. (s/f). Presentación. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.palaciosortega.com.ve/la-firma-presentacion.php>
- Precompimido C.A. (s/f). *Perfil de la Empresa*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
http://www.precomprimido.com/index.asp?spg_id=10
- Raffalli, De Lemos, Halvorssen, Ortega & Ortiz. (2010). *La Firma*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
<http://www.rdhoo.com/lafirma.php>
- Real Academia Española (2001). Definiciones de: empresario, conversación, entrevistas, parlantes, mapa, diagrama, ilustración, fotografía y gráfico. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.rae.es>

- SEQC. (s/f). Regresión y Correlación. Recuperado el 18 de abril
<http://www.seqc.es/CORRELACIONnotas.pdf>
- Sol Comunicaciones C.A. (s/f). *Home*. Recuperado el 18 de
marzo de 2012. <http://www.solcom.com.ve/index.php>
- Swissport. (s/f). *Corporate*. Recuperado el 18 de marzo de 2012.
<http://www.swissport.com/corporate/corporate-profile/>
- Universidad de las Américas Puebla. (2012). *Capítulo 3*.
Recuperado el 18 de marzo de 2012.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/diaz_h_ml/capitulo3.pdf
- Universidad de Puerto Rico. (s/f). *Características Demográficas*.
Recuperado el 18 de marzo de 2012.
<http://biblioteca.uprh.edu/buho-censal/caracteristicas.htm>
- Veneconomía. (s/f). *Quiénes somos*. Recuperado el 18 de marzo
de 2012. <http://www.veneconomy.com/site/index.asp?ids=40>

Fuentes vivas

- Araque, Luis Alfredo, 20 de diciembre de 2011, 11:00 am
- Benedetti, Ignacio, 23 de enero de 2012, 8:30 am
- Benedetti, Oscar, 20 de enero de 2012, 3:00 pm
- Bermúdez, Mélida, 11 de enero de 2012, 2:00 pm
- Bottome, Robert, 19 de enero de 2012, 7:30 am
- De Sola, Irene, 24 de enero de 2012, 3:00 pm
- Fuentes, Marisol, 25 de enero de 2012, 10:00 am
- Lehmann, Oscar, 26 de enero de 2012, 9:00 am
- Luciani, Luis, 11 de enero de 2012, 9:00 am
- Mata Borja, Gustavo, 27 de enero de 2012, 9:00 am
- Mendoza, Lorenzo, en la Conferencia Líderes, Experiencias y
Claves del Éxito, los días 26 y 27 de mayo de 2011 en la
Universidad Simón Bolívar

- Mendoza, Pedro Jorge, 20 de enero de 2012, 4:30 pm
- Ocaríz, Carlos, en la Conferencia Líderes, Experiencias y Claves del Éxito, los días 26 y 27 de mayo de 2011 en la Universidad Simón Bolívar
- Palacios, Luis Esteban, 26 de enero de 2012, 11:30 am
- Raffalli, Juan Manuel, 12 de enero de 2012, 3:30 pm
- Rebareda, Manuel Alonso, 13 de enero de 2012, 10:00 am
- Salazar, Tomás José, 18 de enero de 2012, 2:30 pm

ANEXOS

Caracas, 1 de diciembre de 2011

Estimado (nombre del empresario),

Somos estudiantes de Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias, de la Universidad Católica Andrés Bello. Estamos realizando nuestra tesis de grado titulada **Herramientas comunicacionales del empresario exitoso en Venezuela**.

Con el estudio pretendemos diagnosticar los elementos comunicacionales diferenciadores que convierten a un empresario común en exitoso, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el mercado venezolano. Para lograrlo, requerimos de su colaboración en el desarrollo de una entrevista personal, en la cual abarcaremos tópicos relacionados con su perfil psicográfico y demográfico, su estilo gerencial y las herramientas comunicacionales que usted emplea.

Un grupo de expertos en materia de gerencia, entre ellos, la profesora Tiziana Polesel, Directora de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, considera a las empresas que agrupa La Cámara de Caracas como las más representativas del sector, criterio por el cual usted fue seleccionado para ser entrevistado como empresario exitoso.

Muy agradecidas de antemano.

Atentamente,

Muguett González

Gabriela Tomassoni

Este estudio es estrictamente de uso académico

Colaboradores:

La Cámara de Caracas, que nos proporcionó su base de datos de empresas PyMEs del sector servicios.

La Prof. Tiziana Polesel, nuestra asesora en materia de gerencia.

El Prof. Jorge Ezenarro, tutor académico.



Anexo A: Carta al empresario