UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE COOPERACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA (TEXTILES).

PRESENTADO POR

RICHARD O. PÉREZ VARGAS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA

DRA. SANOJA M., MILAGROS

Caracas, diciembre 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE COOPERACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA (TEXTILES).

PRESENTADO POR
RICHARD O. PÉREZ VARGAS

PARA OPTAR AL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA
DRA. SANOJA M., MILAGROS

Caracas, diciembre 2016

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído y comprendido a cabalidad el Proyecto de Trabajo de Grado de Maestría, presentado por el ciudadano Richard O. Pérez Vargas, titular de la cédula de identidad 6.898.068, para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas, cuyo título es **"ESTRATEGIAS GERENCIALES DE COOPERACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA (TEXTILES)";** y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los ____ días del mes de diciembre de 2016

Dra. Milagros Sanoja M.
C.I. 5.277.993

DEDICATORIA

En todo momento de la vida se deben tomar decisiones y ejercer acciones, decisiones y acciones que van a ameritar el uso del tiempo en algún evento especifico, a costa de otro, en función de esto, se debe estar agradecido con la gente que entendió que para poder seguir adelante era necesario hacer un sacrificio y apoyar incondicionalmente a la persona que estaba realizando ese esfuerzo. Es por ello que este trabajo se lo dedico a todas esas personas que tuvieron presentes en los momentos precisos, aportando una idea, una solución, un café, su presencia e incluso a las personas que entendieron mi ausencia. En este gran sentido, dedico este trabajo a mi gran familia, en particular a:

Dios y todos sus santos. Ya que siempre que les pedía, me daban seguridad, paciencia, esperanza y sobre todo fe.

Mis padres. Por haberme inculcado de una u otra manera lo bueno y lo malo, los caminos correctos, los principios y valores, la constancia, el deseo de superación y darme su apoyo incondicional teniendo siempre su mano extendida para agarrarme.

A Gregoria, mi esposa. Ya que hemos sabido brindarnos un apoyo incondicional desde 1988, realizando cada tarea con seguridad, entereza, dinamismo, no permitiéndonos flaquear en ningún momento a pesar de los obstáculos.

A mis hijos. Que siempre me mantuvieron ocupado, y deseoso de superarme para brindarles un futuro con mejores oportunidades.

A mis hermanos. Porque nunca falto quien me dijera, yo te hago eso, anda tranquilo.

A mis verdaderos amigos. Los que siempre estuvieron presentes diciéndome que no flaqueara y exigiéndome que finiquitara ese tema de una vez.

RECONOCIMIENTOS

En la realización de este trabajo, hubo personas e instituciones que participaron de una manera constante, brindando apoyo, consejos, preocupación, ideas, esfuerzo, es por ello que les brindo un humilde reconocimiento a:

Dra. Milagros Sanoja. Quien supo guiarme y estimularme en la realización de esta tesis durante todo el tiempo de su elaboración, no permitiéndome desmayar, teniendo siempre una opción para el feliz término de esta atapa, cumpliendo a cabalidad su papel como Tutora.

Mis profesores. Ya que durante el periodo de estudio me brindaron las herramientas necesarias para poder seguir creciendo profesionalmente.

A los trabajadores de las empresas estudiadas. Porque nunca hubo un no como respuesta, ya que siempre hubo un tiempo disponible para realizar las entrevistas necesarias a pesar del trabajo diario.

ÍNDICE GENERAL

pp

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR ii

DEDICATORIA iii

RECONOCIMIENTOS iv

ÍNDICE DE CUADROS vii

ÍNDICE DE GRÁFICOS ix

RESUMEN x

INTRODUCCIÓN 01

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema 05

1.2 Objetivos de la Investigación 14

1.2.1 Objetivo General 14

1.2.2 Objetivos Específicos 14

1.3 Justificación e Importancia 15

1.4 Delimitación 16

1.5 Alcance 16

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación 18

2.2 Marco Referencial 21

2.3 Bases Teóricas 23

2.3.1 Pequeñas y Medianas Empresas, PYMEs 23

2.3.2 El Entorno de las PYMEs 32

2.3.3 Capacidad Estratégica de la PYMES 35

2.3.4 Estrategias de Cooperación y PYMEs 45

2.4 Bases Legales 52

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación 58

3.2 Diseño de la Investigación 60

3.3 Población en Estudio 61

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 62

3.5 Validez del Instrumento..... 63
3.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos..... 64
3.7 Operacionalización de las Variables..... 66
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 69
4.1 Entorno jurídico, económico y social de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas..... 70
4.2 Capacidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas..... 71
4.3 Establecer relaciones entre el talento humano y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas..... 76
4.4 Estrategias gerenciales de talento humano que podrían beneficiar la competitividad e integración de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas..... 98
4.5. Conclusiones del análisis y presentación de los resultados..... 110
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1 Conclusiones..... 111
5.2 Recomendaciones..... 114

REFERENCIAS..... 116
ANEXOS
1. Instrumentos de Recolección de Datos..... 122
2. Empresas estudiadas..... 125

ÍNDICE DE CUADROS

pp

1. Parámetros de clasificación de pequeñas y medianas industrias en Venezuela..... 28
2. Definición de empresas por número de trabajadores - Países en desarrollo de América Latina..... 29
3. Definición de empresas por número de trabajadores - Países desarrollados..... 29
4. Etapas del desarrollo empresarial..... 44
5. Métodos para fomentar la cooperación entre el recurso humano y la empresa..... 52
6. Operacionalización de las variables..... 67
7. DOFA de las capacidades estratégicas de las PYMEs..... 73
8. Nivel de compenetración de Lymtex C.A..... 79
9. Nivel de compenetración de Servitex, C.A..... 80
10. Nivel de compenetración de Textiles El Greco, C.A..... 80
11. Nivel de compenetración de Texpunt S. A..... 81
12. Nivel de compenetración de Danitex C. A..... 81
13. Avance tecnológico y desarrollo de Lymtex C.A..... 83
14. Avance tecnológico y desarrollo de Servitex, C.A..... 83
15. Avance tecnológico y desarrollo de Textiles El Greco, C.A..... 84
16. Avance tecnológico y desarrollo de Texpunt S. A..... 84
17. Avance tecnológico y desarrollo de Danitex C. A..... 84
18. Conocimiento organizacional de Lymtex, C.A..... 86
19. Conocimiento organizacional de Servitex, C.A..... 87
20. Conocimiento organizacional de Textiles El Greco, C.A..... 87
21. Conocimiento organizacional de Texpunt S. A..... 88
22. Conocimiento organizacional de Danitex C. A..... 89
23. Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Lymtex, C.A..... 90
24. Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Servitex, C.A..... 91

25. Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Textiles El Greco, C.A. 91
26. Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Texpunt S. A. 92
27. Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Danitex C. A. 92
28. Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Lymtex, C.A. 94
29. Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Servitex, C.A. 94
30. Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Textiles El Greco, C.A. 95
31. Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Texpunt S. A. 96
32. Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Texpunt S. A. 96
33. Plan de Acción para las empresas Lymtex, C.A. Servitex, C.A. y Textiles El Greco, C.A. 106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

pp

1. Representatividad de la actividad manufacturera en el PIB, Venezuela, período acumulado enero-septiembre 2013..... 08

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE COOPERACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA (TEXTILES).

AUTOR: Richard O. Pérez V.
TUTOR: Dra. Milagros Sanoja M.
AÑO: 2016

RESUMEN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) deben contar con un personal de dirección capaz de adaptarse a los cambios del entorno, por ello, surgió en el investigador la inquietud por desarrollar estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración empresarial de dichas unidades empresariales, considerando su aplicación a través de los casos de estudio, empresas del sector manufacturero textil de la Gran Caracas. El presente proyecto fue de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto especial, con diseño de campo La población en estudio fue el personal con capacidad de decisión de las empresas manufactureras textiles de la Gran Caracas Se utilizará la encuesta para la recolección de datos, instrumentada por un cuestionario. Los datos recabados fueron procesados de forma cuantitativa y posteriormente se interpretaron bajo un método analítico-deductivo, de manera de obtener un diagnóstico de la situación previo a la planificación de las estrategias objetivo general del estudio. Concluyendo que las estrategias de cooperativismo para la gestión del recurso humano ofrecen la oportunidad de cubrir las necesidades formativas individuales e integrarlas a los conocimientos que son claves para el negocio. Recomendando profundizar en la línea de investigación sobre el sector textil.

Palabras claves: pequeñas y medianas empresas, recursos humanos, crecimiento, control, evaluación, estrategias, cooperativismo, crecimiento.

Línea de investigación: Comercio (5312) (11)

MANAGEMENT STRATEGIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS AND INTEGRATION OF SMES IN THE MANUFACTURING SECTOR (TEXTIL).

AUTHOR: Richard O. Pérez V.
ADVISOR: Dra. Milagros Sanoja M.
YEAR: 2016

SUMMARY

Small and medium-sized enterprises (SMEs) must have a management team capable of adapting to changes in the environment, so the researcher's concern was to develop cooperative management strategies to increase the competitiveness and business integration of these units Entrepreneurs, considering their application through the case studies, companies of the textile manufacturing sector of Greater Caracas. The present project was of descriptive type and quantitative approach, under the modality of special project, with field design. The population under study was the personnel with decision-making capacity of the textile manufacturing companies of Greater Caracas. The survey for the collection of Data, implemented by a questionnaire. The data collected were processed quantitatively and were subsequently interpreted under an analytical-deductive method, in order to obtain a diagnosis of the situation prior to the planning of the general objective strategies of the study. Concluding that cooperative strategies for the management of human resources offer the opportunity to meet the individual training needs and integrate them to the knowledge that are key to the business. Recommending to deepen the line of research on the textile sector.

Key words: Small and medium-sized enterprises, human resources, cooperation, growth, control, evaluation, strategies, cooperativism, growth.

Research line: Trade (5312) (11)

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) juegan un papel importante desde el punto de vista cuantitativo, dentro de las economías nacionales de los paises latinoamericanos, ya que contribuyen con la generacion de empleo en un 64,26% promedio aproximadamente del empleo total, mientras que su participacion dentro del producto interno bruto es menor aunque obviamente es relevante, (Saavedra y Hernández, 2008). De hecho, se han establecido toda una serie de axiomas y postulados teóricos en los que, de acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano (SELA, 2010), apoyan a diversidad de iniciativas privadas y de políticas gubernamentales, destinadas a promover el desarrollo y sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

De igual modo, desde finales del siglo pasado el tema del desarrollo del talento humano en las cooperativas y la sociedad civil (Levin, 1996), ha sido enfocado en la facilitación de la integración de pequeñas y medianas empresas y en consecuencia, su expansión de negocios.

Por otra parte, las PYMEs, deben mantenerse dinámicas en sus capacidades, acumulando conocimiento y desarrollando competencias con las cuales puedan generar ventajas competitivas para enfrentar un ambiente de mercado cambiante a pasos vertiginoso, y de esta manera generar respuestas que le permitan capitalizar oportunidades que las harán crecer.

No obstante, la gestión de este conglomerado de empresas sigue siendo bastante intuitiva, concentrada de manera casi exclusiva en el emprendedor o empresario, quien por lo general dirige la empresa confiando en sus conocimientos, experiencias y habilidades, dejando de lado, o en el mejor de los casos, posponiendo las necesidades que surgen de tecnificación y profesionalización del personal (Tipificado en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, LOTTT vigente) que le permita ir ocupando estadios superiores en su ciclo de vida de desarrollo empresarial.

En ese orden de ideas, la competitividad de la compañía va a depender de los recursos que posee y de cómo hace uso de ellos; en esto, el talento humano resalta como uno de los más vitales y rentables a la hora de crear ventajas competitivas. En retrospectiva, centrando lo expuesto en la gestión del conocimiento en los recursos humanos, la opinión del Sistema Económico Latinoamericano, SELA (2010) coincide con el modelo de las cinco fuerzas competitivas que señala Porter y que también incluye al recurso humano como uno de las fuerzas para desarrollar ventajas competitivas (Porter, 2005), es decir, habilidades superiores a las de los competidores. Lo cual quiere decir que, a medida que se van abriendo y cerrando etapas, los directivos deben entender que la naturaleza de la empresa será desde un punto de vista figurado un ser vivo, guiado y dirigido por un empresario que no necesariamente debe ser su dueño.

En este sentido, Johnson, Scholes y Whittington (2006) señalan que es posible considerar la conducta organizacional como la conducta de los individuos en las organizaciones, pero también es posible considerar a la conducta de la propia organización como un todo. De tal manera que, a medida que la empresa va

evolucionando, sus directivos tienen la obligación de mantener un crecimiento sostenido.

Sin embargo, puede que se presente una oportunidad en el mercado y la institución crezca aceleradamente, pudiendo causar en su entorno interno una especie de quiebre administrativo, motivado a un comportamiento ortodoxo de sus directivos, lo cual puede ser fácilmente resuelto si estos se apoyan en las teorías, métodos y trabajos o guías especiales adaptadas a la situación geográfica, y a la manera como el entorno responde, en donde se establezca una cultura empresarial.

Ese precisamente es el planteamiento con base al cual se desarrolla el presente proyecto de trabajo de grado, con el fin además de ofrecer un documento viable para su aplicación, delimitando estrategias de cooperación aplicables a la gestión de los directores y gerentes de las PYMEs del sector textil ubicado en la Gran Caracas, para que mejoren su integración y competitividad en los mercados.

Es así que este proyecto de trabajo de grado se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema, donde se incluye el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, así como su justificación y el alcance.

El Capítulo II, Marco Teórico, contentivo de los antecedentes de la investigación, bases teóricas, la operacionalización de las variables de investigación y las bases legales que giran alrededor del tema investigado.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, se especifica el tipo y diseño de investigación, la población en estudio, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y las técnicas de análisis e interpretación de los datos recabados. Por último, las referencias bibliográficas de acuerdo al tema estudiado que permitirán para los futuros investigadores consultarlos.

El Capítulo IV, muestra la presentación y análisis de los resultados tomando en cuenta el instrumento aplicado, con el fin de exponer los principales hallazgos localizados.

En el Capítulo V, se esboza una serie de conclusiones y recomendaciones de los aspectos más significativos proyectados en la investigación, descritos en forma general y que detallan los puntos más específicos en mejora a la organización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas industrias, son organizaciones dedicadas a la producción para satisfacer necesidades propias del mercado o las generadas por las grandes empresas que solicitan insumos con determinadas especificaciones. En términos operativos, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en este grupo de organizaciones se incluyen a aquellas manufactureras que cuentan en su nómina con 5 a 50 empleados promedio anual, cuyas ventas anuales en unidades tributarias son entre 1.000 a 100.00 para el caso de las pequeñas industrias: y entre 51 a 100 empleados, ventas anuales en unidades tributarias entre 100.001 a 250.000 en el caso de las medianas industrias.

Desde el punto de vista legal venezolano, se considera PYME a las organizaciones jurídicas que desarrollan un modelo productivo a través del cual transforman materias prima en insumos y bienes elaborados o semielaborados para la industria, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. (Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, 2008, Art. 5).

De esta manera, de acuerdo con Bárcena (2011), cualitativamente se puede decir que estas organizaciones operan en mercados locales, contribuyendo de manera importante en la generación de empleo y participando en la producción nacional. Por

otro lado, Zevallos (2002), explica que las pequeñas y medias empresas se establecen de acuerdo a su financiamiento y la actividad productiva.

En América Latina y el Caribe este sector económico empresarial ha evidenciado un auge significativo, tanto en su desempeño económico como productivo, gracias a los instrumentos y programas de apoyo a las PYMEs que los gobiernos de la

Región han desarrollado para fomentar su crecimiento (Bárcena, 2011), reconociendo su relevancia en la estructura económica, cultural y social para los países.

No obstante, en términos relativos el alcance de dicho desarrollo no es tan relevante cuando se compara la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), donde están incluidas las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMIs), en las exportaciones de la Región. Así, se desprende de las cifras dadas en septiembre de 2013 por el Mercado Común del Sur (Mercosur) relacionadas con el patrón de inserción exportadora de las PYMEs:

> Aunque la cantidad de pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX) en el MERCOSUR representa más de 80% de todas las firmas que exportan, su peso relativo en el valor de las ventas externas totales es considerablemente menor (entre 6% y 20%). Esto pone en evidencia la dificultad de las PYMES para posicionarse en los mercados globales. Si bien los datos no son estrictamente comparables con los de otros países, la participación de las PYMEX en los envíos externos sería inferior a la de algunas de las economías emergentes más dinámicas de Asia.
> La menor orientación exportadora de las PYMES del MERCOSUR se relaciona con el tipo de actividades que realizan (muchas de ellas orientadas al mercado interno), así como a otros condicionantes de su competitividad.
> Desde otra enfoque en las industrias, las PYMIs y las unidades de propiedad social venezolanas se han considerado fundamentales como fuentes de desarrollo autosustentable, que redundan en la ocupación laboral de las distintas organizaciones sociocomunales de la Nación, ya que generan constantemente nuevas inversiones, instituyéndose así en un mecanismo de energía activa y propulsora de la economía, que respalda el progreso nacional equitativo (Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, 2008).

En tal sentido, la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) considera a las PYMIs el sector más representativo de la malla industrial venezolana, por lo cual apoya su desarrollo y modernización con miras a ser más eficientes, competitivas, innovadoras y responsables socio-ambientales en contextos locales y globales.

Esto es por demás relevante considerando la capacidad de las PYMIs como contribuyentes a la economía nacional. Según cifras del INE, para el año 2002 el 94% de los establecimientos manufactureros correspondía a la categoría de pequeños y medianos, con una tasa de absorción del empleo del 45% (189.357 personas), además les pertenecía el 30% de los sueldos y salarios pagados a la mano de obra fabril; un aporte del 17,5% del valor de la producción y 14% aproximadamente del valor agregado de la producción del sector industrial manufacturero.

Igualmente el Instituto Nacional de Estadística (2007), refleja que el número de empresas manufactureras en Venezuela descendió entre los años 1997 y 2007 en 47%, al pasar de 12.771 empresas registradas a sólo 6.787. La fuerza de trabajo para el 2003 muestra que la industria manufacturera absorbe un total estimado de 369.801 personas, de los cuales la pequeña y mediana empresa en el área manufacturero emplea el 41,52%, además le corresponde el 13,77% del valor de la producción industrial y el 27,64% aproximadamente de los sueldos y salarios pagados a la mano de obra manufacturera.

En todo caso, es evidente que en Venezuela, tal como lo señala Peñaloza (2003), las PYMEs siempre han estado presente como elemento dinamizador de la economía, aun cuando es a partir de la década del cincuenta con el proceso de industrialización que favoreció la constitución y concentración de parques industriales, considerados en

los años sesenta y gran parte de los setenta como uno de los mejores de América Latina, entre los que se contaban veintitrés (23) pertenecientes al sub-sector de la PYMES. En cifras más recientes, se pudo conocer que para el año 2008 existían 112.909 PYMEs en Venezuela.

No obstante lo anterior, de acuerdo con los cálculos propios hechos con base en las cifras oficiales mostradas en el sitio web del Banco Central de Venezuela para los últimos cinco años, la representatividad de la actividad manufacturera en el PIB consolidado, acumulado para el período enero y septiembre de cada año, ha venido disminuyendo progresivamente (Gráfico 1).

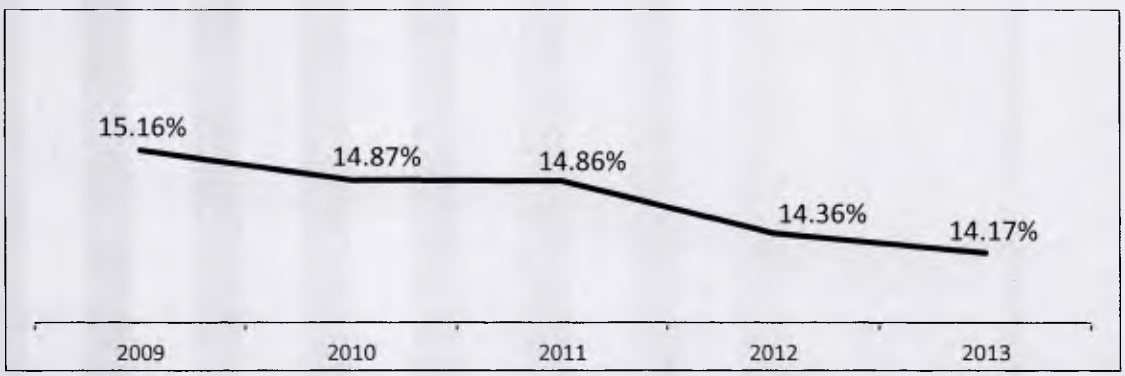

Gráfico 1. **Representatividad de la actividad manufacturera en el PIB, Venezuela, período acumulado enero-septiembre 2013.**
Fuente: Banco Central de Venezuela (2013), sección: Estadísticas.
Nota. Elaboración y cálculos propios con base en datos tomados de **«Representatividad en el PIB por actividad económica. Acumulado enero – septiembre.**

También de acuerdo a cálculos propios sobre la data del Banco Central de Venezuela, para el período comprendido entre los años 2005 al 2013, puntualmente año contra año, se observa una disminución de la participación del sector manufacturero pasando de diecisiete por ciento (17%) hasta ubicarse en un poco más del catorce por ciento (14,17%). Estos datos evidencian la necesidad de impulsar las actividades del sector manufacturero y en ello, a las PYMEs del sector.

Particularmente por regiones, de acuerdo con la encuesta de hogares por muestreo del INE, para el segundo semestre del año 2013, se tiene que el cuarenta y cinco coma noventa y ocho por ciento (45,98%) de la población económicamente activa en la industria manufacturera se ubica en la región central del país, mientras que un veintitrés coma sesenta y tres por ciento (23,63%) en la región centro occidental, lo cual quiere decir que entre ambas regiones concentran cerca del setenta por ciento (70%) de la población activa del sector. Vale comentar que la región central se especializa principalmente en actividades relacionadas con la fabricación de productos metálicos, productos químicos y petroquímicos, alimentos y bebidas. Sin embargo, es la región más diversificada en cuanto a los tipos de industria.

Al respecto, Romero (2009) señala:

> La situación venezolana se ve agravada por las particulares características de ser una economía rentista, mono productora; con un sector petrolero muy desarrollado y los sectores de producción de bienes y servicios muy débiles en relación con el primero. Estos últimos con muy poca capacidad exportadora y con una localización en función de los consumidores y no de los recursos... (p. 729).

Adicionalmente, el desempeño de las pequeñas y medianas empresas es afectado por factores internos relacionados con su actividad operativa, traducidos en términos de administración, información, planificación, manejo y distribución de los recursos, así como también por factores externos derivados de la política económica del país. Así, en la última Encuesta de Coyuntura Industrial realizada para el tercer trimestre de 2014 (Conindustria, 2014), la pequeña industria registró una capacidad utilizada de 43,6%, significando una perdida porcentual de 8,2 puntos versus el mismo período del año anterior; en el caso de la mediana industria, la pérdida de capacidad utilizada fue de 6,6 puntos al ubicarse en 46,5%.

Bajo a esta premisa, Guillén (2007) citando a López (2007), existían para ese año alrededor de 280 mil Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) en Venezuela, en las cuales se dividen en: industrial, comercio y servicios. Indicando a su vez, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) que de 6.756 empresas industriales: 619 son grandes, 1.778 medianas y 4.359 pequeñas, constatándose entonces la generación de un 40% en empleo a nivel nacional aportando un crecimiento de un 33% en el Producto Interno Bruto (PIB)

De esta manera, las condiciones particulares de las PYMEs demandan de sus gerentes la capacidad para entregar respuesta oportuna y adecuada, ante la diversidad de situaciones coyunturales externas e internas del negocio (Fernández, Castresana y Fernández, 2006), concibiendo la administración de estas organizaciones económicas como un ente en evolución constante, caracterizada por la flexibilidad de sus procesos, agilidad en sus funciones y la adopción de estrategias según los cambios en las necesidades del entorno. Esto, de acuerdo con los autores en referencia, requiere de una gerencia que se adapte a las condiciones propias y cambiantes de Venezuela que impulsen las ventajas competitivas dentro del mercado local, donde el marco jurídico establece variables restrictivas definidas por la Ley de Precios Justos, la Ley del Trabajo, los Trabajadores y las Trabadoras, el Régimen Cambiario y además, altos niveles de escasez e inflación.

Ahora bien, los cambios necesarios deben gestarse en los modelos o estrategias gerenciales en las que se establezcan articulaciones entre los agentes económicos, las estrategias de cooperación y la competencia que conlleva a las PYMEs del sector industrial hacia un desarrollo armónico y sostenido (Romero, 2009).

En relación a lo anterior, es pertinente citar de nuevo a Fernández et al. (2006), quienes explican:

> ...las estrategias de las PYMEs en el marco del desarrollo local apuntalan no sólo a la búsqueda de la competitividad, sino también a la integración en redes de cooperación. La utilización de estas estrategias combinadas ha sido denominada *coopetencia*, en virtud que tiene por objeto la competencia y a la vez la cooperación entre empresas (p. 72)

Vale destacar sobre el Paradigma de Coopetencia la cual representa para Francés (2006) la formulación de estrategias de empresas donde la cooperación es el aspecto complementario en una competencia, basado en una filosofía de negocios donde los jugadores ganan de forma simultánea. Es aplicado a través de un modelo llamado designio estratégico, en la cual su foco es competir por el futuro, el mismo autor plantea que, las ideas centrales del paradigma de designio estratégico son:

> Crear el futuro. Las empresas que han logrado revolucionar su industria y vencer a los líderes titulares no lo han hecho jugando dentro de las reglas del juego existentes, sino creando nuevas reglas.
> Estiramiento de recursos. Para lograrlo, han sido capaces de hacer más con menos, aprovechando los recursos y estirándolos al máximo. Utilizan los mismos recursos para alcanzar múltiples metas.
> Apalancamiento de recursos. Han usado recursos de otros, financieros o tecnológicos, para alcanzar sus metas, no solamente los propios.
> Capacidades medulares. No se centran en desarrollar productos o procesos, sino las capacidades o competencias (competences) subyacentes que les permiten innovar de manera continua en procesos y productos.

En la actualidad, de acuerdo con Moreno y Pernas (2006), las principales dificultades que enfrentan las PYMEs en Caracas son de recursos humanos y financieros, derivados por la forma de desarrollo del Estado en función a los sistemas de apoyo y tecnología, los tributarios, laborales, sociales y ambientales y los de dirección, los cuales podrían poner en riesgo la supervivencia de dicho sector.

Cabe destacar que en los tiempos modernos, la gestión del talento humano, son temas importantes y amplios a gerenciar, implica todo un sistema estratégico dirigido y

enfocado en el cliente interno dada su contribución directa a la calidad de los resultados. Esto responde a que el nivel y la naturaleza de la participación de los colaboradores en el proceso de entrega al mercado, es producto de las decisiones estratégicas que impactan en la productividad de la organización, en su calidad de servicio y en la satisfacción del cliente, por lo cual, los objetivos de este tipo de estrategia se orientan en ese sentido y, como fin último, buscando aumentar la competitividad. (Huselid, Beckerd y Beatty, 2005).

Dicha concepción continua en evolución debido a las distintas contribuciones hechas que relacionan al talento humano con el desarrollo económico y, la especialización en esta materia, así como de las ciencias gerenciales, ha llevado a que se cuente con un importante acervo teórico al respecto, que buscan resultados pertinentes en el desempeño exitoso de los negocios que se amplía a los trabajadores como uno de los factores determinantes, para precisar a la empresa en su posición actual, entender cuál es su posición en el entorno estratégico y, en consecuencia, generan un valor particular que las hace competitivas donde la influencia del recurso humano puede ser decisiva.

Así, aunque en términos generales el sector de las PYMEs se ve constantemente amenazado por una serie de factores que son ajenos a su administración interna, los cuales tal como se ha visto no le han permitido su pleno desarrollo, igualmente pueden verse involucradas en un crecimiento repentino producto de coyunturas económicas o de mercado que la favorezcan.

Para afrontar esta etapa, las PYMEs deben contar con un personal de dirección capaz de adaptarse a los cambios del entorno, en donde los líderes no vacilen en tomar las mejores decisiones orientadas a capitalizar mayor crecimiento y logren posicionarse

de un nuevo segmento del mercado, aprovechando de esta manera la oportunidad brindada.

Al respecto, en 1993 Henry Mintzberg (citado por Ocaña, 2006), definió la *teoría cuantitativa*, según la cual:

> ...durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio evolutivo, hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un 'salto' hacia una nueva estabilidad. (p. 25)

Es decir, la estrategia que se aplique en el momento que el comportamiento del mercado no es normal, no debe ser la misma que se aplique como estrategia general de negocio.

De acuerdo con todo lo expuesto se pone en relieve la gran importancia de las PYMEs para la economía y el desarrollo de Venezuela, se infiere que tanto el Estado como los empresarios, deben tratar de mantener a las pequeñas y mediana industrias operativas y preparadas para los cambios que ocurren, evaluando constantemente el entorno mediante herramientas administrativas que les ayuden a prevenir posibles fallas y a detectar a tiempo oportunidades que se puedan aprovechar.

De tal manera, la anterior inferencia conlleva a internalizar la necesidad existente de estrategias dirigidas a las PYMEs, derivadas de su estrategia general de negocio y que podrían ser enfocadas en el factor de talento humano, para que generen ventajas superiores en un momento determinado y que puedan enfrentar con éxito a los competidores. Serían estrategias que se puedan medir y observar muy de cerca (López y Grandío, 2005), de modo que efectivamente este factor humano haga una contribución relevante y tangible al negocio, responda a sus problemas, retos y oportunidades.

Es por ello que surge en el investigador la inquietud por desarrollar estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración empresarial de dichas unidades empresariales, considerando su aplicación a través de los casos de estudio, empresas del sector manufacturero textil de la Gran Caracas.

Para lograr dicho propósito, es necesario plantearse las siguientes interrogantes a las cuales se les dará respuesta durante el proceso de la investigación iniciada: ¿Cómo es la situación jurídica, económica y social relacionada con las PYMEs? ¿Qué factores influyen en la capacidad estratégica de la PYMEs? ¿Cuáles relaciones se podrían establecer entre talento humano y la competitividad de estas PYMEs? ¿Cuáles serían las estrategias de talento humano que podrían beneficiar la competitividad e integración de las PYMEs, para el sector de estudio?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el entorno jurídico, económico y social de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.
2. Estudiar los factores que influyen en la capacidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.

3. Establecer relaciones entre el talento humano y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.
4. Formular estrategias gerenciales de talento humano que podrían beneficiar la competitividad e integración de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.

1.3 Justificación e Importancia

Con la realización de la investigación, se contextualizó el entorno de las PYMEs del sector manufacturero textil de la Gran Caracas, Venezuela, que darán como resultado estrategias gerenciales de recursos humanos que beneficien la competitividad e integración de este sector empresarial, se busca darle cierto grado de seguridad en el desenvolvimiento de cada una de las funciones de estas empresas, evitando su salida del mercado por negligencia en la ejecución por parte de los líderes de la organización.

Asimismo, se busca que los directores de estas PYMEs tomen conciencia que el mayor y mejor capital, y la mejor inversión que puedan tener es su talento humano, porque sin ellos, la empresa no funcionaría y sin la empresa ellos no tendrían razón de ser (López y Grandío, 2005). De esta manera, las PYMEs estarían colaborando con la economía de la región y de cierta manera se afianzaría el desarrollo y crecimiento sostenido del parque industrial venezolano, influyendo en la estabilidad laboral, de una manera armoniosa, sin necesidad de estar limitados por una ley, pero dando respuestas eficientes a la actual LOTTT en su titulo 5.

Adicionalmente, la realización de este proyecto de investigación sirvió de apoyo y antecedente de investigación para otros investigadores interesados en la recolección y

análisis de datos actualizados a la realidad de acceso a financiamiento de las PYMEs en el contexto actual económico del país.

1.4 Delimitación

El estudio se realizará siguiendo la línea de investigación identificada por la Universidad Católica Andrés Bello, Comercio (5312) (11), concentrándose en el tema de planificación estratégica y RRHH.

En cuanto a la delimitación geográfica, el estudio se ubica en el contexto empresarial venezolano de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) del sector manufacturero textil de la Gran Caracas, Venezuela.

Temporalmente, la investigación fue desarrollada durante el primer semestre del año 2015 y segundo semestre del año 2016, aunque para ello se deban recurrir a datos históricos que permitan comparar la evolución del sector en estudio con el contexto Jurídico, Económico y social vigente institucionalmente en Venezuela.

1.5 Alcance

De acuerdo con la delimitación hecha para el desarrollo del estudio, el trabajo que se realice pretende servir de guía a los directores y administradores de toda empresa mediana o pequeña y en especial a las manufactureras del sector textil de la Gran Caracas, Venezuela; una guía que los ayude a detectar las posibles fallas o puntos en donde la empresa no esté preparada, así como los posibles procedimientos para solventar dicha situación, motivada a un mercado en continuo movimiento.

No obstante, los resultados de la investigación podrán extenderse a las PYMEs del sector manufacturero textil en el ámbito nacional venezolano, e incluso a otros de

dinámicas de mercado similares, siempre y cuando se consideren los factores Jurídicos, Económicos y sociales vigentes del sector empresarial al cual se pretendan aplicar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Luna, J. (2012), realizó su tesis doctoral que tituló "Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMEs en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato", la cual presentó para optar al título de Doctor en Administración de la Universidad de Celaya, México. A continuación se transcribe el resumen del autor:

> La presente disertación doctoral establece como eje central de investigación la competitividad de las PYMEs en el sector manufacturero, utilizando como parte medular la creatividad del capital humano. Se eligió la teoría de motivación de David McClelland, (necesidades de logro, necesidades de poder, necesidades de pertenencia); y tienen por finalidad motivar constantemente al trabajador para generar un compromiso con la empresa para su crecimiento. Se utiliza como base el modelo general de gestión por competencias de Saracho (2005), que combina y articula los tres modelos de competencias que hasta ahora utilizan las organizaciones de manera aislada: Modelo de competencias distintivas de David McClelland, Modelo de competencia genérica de William Byham y el Modelo Funcional creado por Sydney Fine. En términos generales los resultados obtenidos se fundamentan en una muestra heterogénea de un universo de 1372 unidades económicas, basándose en el muestreo del programa SPSS18. La muestra real es de 300 empresas, que se escogieron por sorteo y presentan una

serie de opciones en todos los cuadrantes. Dentro de este trabajo de investigación se pone a consideración un modelo de competitividad de capital humano (MCCH), que apoye a los empresarios (PYMEs) y permita dar oportunidad a los empleados a participará en el desarrollo de la empresa por medio de la innovación, con un compromiso de pertenencia para que se involucre y con su participación apoye a la empresa a ser competitiva.

El trabajo realizado por Luna (2012) se trae a referencia como antecedente, debido a su aporte en cuanto a la determinación de la importancia del capital humano como estrategia a desarrollar con miras a incrementar la competitividad de las empresas PYMEs, utilizando este recurso en un accionar innovador que beneficia tanto a los trabajadores como a los empresarios. En ese sentido, los resultados obtenidos por Luna (2012) son considerables para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Rodríguez, M. (2011) tituló su trabajo de grado "Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo", presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Mercadeo de la Universidad de Carabobo.

La investigación surgió de su necesidad en procurar realizar cambios en el aspecto motivacional de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, para ofrecer una mejor calidad de servicio a todos sus trabajadores. En atención a ello, ubicó la investigación en el tema de comportamiento humano, la motivación y a sus diversas suposiciones, así como también a la aplicación del mercadeo interno hacia el recurso humano de cualquier organización y sus implicaciones en la calidad de servicio ofrecida. Metodológicamente, el estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo, bajo un diseño

no experimental transaccional. La técnica de recolección de datos usada fue la encuesta a dos estratos, uno destinado a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos y otro dirigido a la totalidad de los trabajadores de la Institución, con el uso de dos instrumentos bajo la escala tipo Likert. Como conclusión, Rodríguez (2011) detectó varios elementos que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en la Dirección de Recursos Humanos estudiada, por lo que propuso cinco estrategias de mercadeo interno que ayudarían a mejorar la calidad de servicio brindada por esta unidad funcional a toda la comunidad de la Universidad de Carabobo.

El trabajo de Rodríguez (2011) se toma como antecedente en el presente proyecto de investigación por su aporte en cuanto a combinar la visión de mercadeo interno con la calidad de servicio de recursos humanos a los empleados. Este enfoque se ve evidenciado en el producto del trabajo investigativo, el cual resultó en un modelo que tiene base en las más modernas técnicas de la gerencia estratégica para calidad de servicio interno, lo cual hace que su aplicación en la gestión de recursos humanos se considere relevante.

Ojeda, J. (2009) realizó el trabajo de investigación titulado "La cooperación empresarial como estrategia de las PYMEs del sector ambiental", para la División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México. Según señala la autora:

El objetivo de este trabajo es presentar evidencia empírica sobre los vínculos de cooperación empresarial con empresas extranjeras como una estrategia de las PYMEs mexicanas del sector ambiental e identificar cuáles han sido las ventajas derivadas de éstos para las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Para

lograr este propósito se estudió la experiencia de las PYMEs participantes en el encuentro empresarial *Al-Partenariat 2003*, evento en el que se promovió la cooperación empresarial. A cinco años de su realización, se esperarían resultados observables del establecimiento de vínculos de cooperación entre PYMEs mexicanas y extranjeras. Se analizaron cualitativamente, mediante el análisis de cuadros o plantillas (template analysis), veintidós entrevistas semi-estructuradas realizadas a los propietarios de estas empresas. Este tipo de análisis se centra en la búsqueda de relaciones apoyándose de gráficos, del contraste, la triangulación y búsqueda de complementariedades. De esta forma se logró identificar que los vínculos de cooperación pueden ser determinantes para el crecimiento, posicionamiento e internacionalización de las empresas de menor tamaño.

Se consideró pertinente el trabajo de Ojeda (2009) a la realización del presente, debido a la similitud entre ambos en cuanto a la línea de investigación, por lo cual sus resultados orientan el desarrollo de la propuesta de estrategias gerenciales de cooperación para las PYMEs del sector textil venezolano, con miras a beneficiar, tal como lo concluyó Ojeda (2009), el crecimiento, posicionamiento e internacionalización de estas empresas.

2.2 Marco Referencial

Las PYMEs del sector manufacturero textil en Venezuela fue evolucionando a raíz de la primera instalación del primer telar mecanizado en Macarao, Estado Miranda fue en el año 1858, donde surge su expansión en el año 1930, que luego en 1950 se tecnifica la industria, esta transformación generó una capacidad de deuda increíble

como consecuencias a las expansiones apresuradas sin la posibilidad de realizar coberturas futuras, evidenciándose entonces grandes deficiencias gerenciales.

En el camino de la industrialización textil se encuentra para el año 1927 la empresa Telares de Maracay, precedente del grupo que nació a manos del aquel entonces gobernante General Juan Vicente Gómez, con el propósito de surtir a las fuerzas militares y marcar también el inicio de la historia textil venezolana.

Para la década de los cuarenta, luego de paralizada sus actividades, Telares Maracay es refrescada por los esfuerzos de un grupo de hombres de empresa, banqueros y comerciantes impulsados por Don Esteban Zarikian, quienes desde 1945 han consolidado al actual Grupo Telares Maracay, una poderosa corporación que hoy por hoy está ubicada de forma integral en el sector productivo del país.

Con más de medio siglo en actividades, el Grupo Telares Maracay han atendido en pie todo negocio textil y en los últimos diez (10) años, la empresa ha alcanzado el mayor desarrollo y fortalecimiento de su historia; duplicó su consumo de fibras durante ese lapso y consolidó la creación de ocho (8) nuevas empresas, entre ellas se encuentran: fábricas de índigo y la de telas no tejidas.

En cuanto al financiamiento público, la industria textil ha sido la industria más protegida financieramente, con un aporte importante entre los años 1975 a 1978 en un 38% conduciendo a una estructura empresarial poco rentable, aunque en las pequeñas empresas sin tener una capacidad productiva pero ha crecido su capacidad crediticia.

Para el año 2006, ha decrecido la producción textil a un 7% en consecuencia a los problemas de importación, restricciones en la producción nacional como en la exportación y disminución con el personal técnico calificado. No obstante, para el año 2007 tuvo un repunte de 15% en la producción, por lo que el sector de la confección

tiene 35% de penetración en el mercado, con respecto al 20% que tenía en 2006, y lamentablemente, la piratería y las importaciones legales copan un 65% de la plaza comercial.

En relación al ramo textil en la Gran Caracas, han podido ir evaluando sus capacidades de respuesta en torno a los diferentes cambios que ha presentado el mercado venezolano desde los puntos de vista jurídico, económico y social vigente, adaptandose obligatoriamente a los mismos, buscando la alternativa mas eficaz y eficiente que los pueda seguir manteniendo presente en dicho mercado, sastisfaciendo las necesidades de una poblacion cada vez mas demandantes de productos con mejor calidad, a pesar de las carencias existentes. Es por ello que para el sector de estudio se han elegido tres PYMEs de diferentes estructuras y características, demandantes de herramientas gerenciales que les permitan permanecer presentes en el mercado venezolano, ofreciendo sus productos en cada momento.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Pequeñas y Medianas Empresas, PYMEs

2.3.1.1 Empresa: definición. Antes de pasar a definir qué es una PYME, es necesario conceptualizar a la empresa como organización. En esta tarea se podrá ver cómo dicha definición se asume a partir de diferentes disciplinas, debido al amplio alcance de las actividades que realizan estas unidades organizacionales.

Desde el punto de enfoque económico, según Pallares, Romero y Herrera (2005), puede definirse a la empresa como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (p.

41). Es decir, bajo este concepto se asume la empresa como unidad definida para una actividad netamente económica.

Por su parte, Ribeiro (2005) aporta una visión más holística que el concepto anterior, al señalar que una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen" (p. 99). Para dar este concepto, el autor referenciado se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría (citado en Ribeiro, 2005), quien menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos

> ...unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (Por tanto), una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. (p. 99).

A lo que Ribeiro (2005) agrega que si una empresa "cambia de localización, de producto o de personal sin cambiar de conversación, la misma empresa subsiste. La empresa solo cambiará cuando cambie su estructura conversacional." (p. 99). De acuerdo con esta visión lingüística de la empresa, puede inferirse que todos los actos y actividades empresariales son los que la definen, esto es, lo que dice, manifiesta, compromete, recibe y/u ofrece, entre otros, y que están mediados por un proceso de comunicación que en conjunto, definirán qué es la empresa. Esto impregna el concepto de un enfoque social.

Desde el punto de vista legal, el concepto de empresa se fundamenta en el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. No obstante, según Rodríguez (2002), la empresa moderna encuentra en este su origen legal, ya que su característica:

> ...es su condición de persona moral o jurídica creada por medio de organizaciones adecuadas, regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios (...) No obstante el concepto de empresa se ha hecho tan internacional que sobre él, puede asegurarse, se apoya todo tipo de estructura de empresas (industriales, comerciales o de servicios) (p.4).

Los conceptos anteriores ofrecen apenas dos visiones para definir la empresa, sin embargo, ya puede inferirse la variedad de posiciones tanto como autores puedan consultarse al respecto. Una última podría ser la de Thompson (2007), quien realiza una analogía de varios conceptos de empresa donde trata de incluir los diferentes enfoques que se le dan al mismo. Según este autor:

> La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. (p. 1)

De manera que para efectos de este estudio, se tomará el concepto de empresa que provee Thompson (2007), por considerarlo integral al englobar la visión económica, administrativa, de mercado y social de la unidad empresarial.

2.3.1.2 Clasificación de empresas. En otro orden de ideas, también son muchas las clasificaciones de las empresas que pueden observase en la bibliografía, por demás altamente difundidas, lo cual depende del criterio que se use para ello. Así, las empresas se pueden clasificar, en un acercamiento general, según su alcance de responsabilidad, de acuerdo a quiénes aportan el capital, de acuerdo con el objeto, con su actividad económica y con su tamaño, entre otros. (Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer, 2006).

De tal manera que iniciar una descripción detallada de cada una de las propuestas de clasificación de empresas que se puedan considerar, ocuparía una

buena parte de este estudio, además que propiciarían la desviación del tema central que se aborda. Es por ello que, para efectos de este trabajo de grado, sólo se expondrán a continuación la teoría que se relaciona con la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño y de acuerdo con el sector económico en el que se desempeñan.

Según su actividad económica. De Iborra et al. (2006) se pudo conocer que las empresas pueden clasificarse en tres sectores:

- Sector primario: aquellas empresas que se dedican a obtener su producto directamente de la naturaleza, como por ejemplo, la agricultura, ganadería, pesca, otras.
- Sector secundario: las empresas que realizan actividades de transformación de la materia prima como la construcción y la industria manufacturera en general.
- Sector terciario: las empresas que se dedican a prestar servicios, como por ejemplo, comercio, banca, entidades financieras, seguros, transporte, teatro, hostelería, turismo, entre otras.

Según su tamaño. Según su tamaño, las empresas pueden clasificarse en grandes, pequeñas y medianas. Continuando con Iborra et al. (2006), no existe ningún parámetro claro y definitivo para diferenciarlas, aunque se suela atender a los aspectos del número de empleados, el volumen anual de negocio o incluso, en otras ocasiones se atiende al dato de los recursos propios de cada empresa (el importe que representa la suma de su capital más las reservas).

2.3.1.3 Definición de PYME. Todos los países del mundo han atravesado crisis económicas que han traído como consecuencia el debilitamiento del aparato

productivo, las grandes empresas e industrias y con ello, obviamente, el empleo. Es así como se puso de relieve el papel de los pequeños negocios para hacer frente a estas crisis y a los consecuentes procesos de ajuste.

De esta manera, la PYME surge como generadora y distribuidora del ingreso nacional, lo cual le permite ser factor de estabilidad social debido a que en las etapas iniciales de sus procesos de producción, es empleadora de mano de obra con poca calificación. Además, representa la etapa inicial de crecimiento empresarial y debe constituirse en la base fundamental de una economía sólida, para lo cual se requieren implementar estrategias gerenciales y de apoyo que permitan ayudarlas a crecer competitivamente (Rodríguez, 2002).

En cuanto a su definición, jurídicamente en Venezuela se establece (Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, 2002, Art. 3) que las pequeñas empresas son aquellas que, en promedio anual, mantienen en su nómina de once a cincuenta trabajadores y sus ventas anuales se ubican entre nueve mil una y cien mil unidades tributarias. En el caso de la mediana empresa, se ubica a aquellas cuya nómina promedio anual contemple entre cincuenta y uno trabajadores hasta un máximo de cien y que sus ventas anuales se ubiquen entre cien mil una y doscientos cincuenta mil unidades tributarias. Así mismo, se contempla a los llamados emprendedores como sujetos a régimen de PYMEs. (Ver *Cuadro 1*).

Cuadro 1

Parámetros de clasificación de pequeñas y medianas empresas en Venezuela

	No. de trabajadores	Ventas en Unidades Tributarias
Pequeña industria	≥11 y ≤50	9.001 a 100.000
Mediana industria	≥51 y ≤100	100.001 a 250.000

Fuente: elaboración propia (2014) con base en lo establecido la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002), Art. 3, numerales 1 y 2.

Este conglomerado de empresas viene siendo reconocido como fuente de generación de empleos y de inversiones, constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía propiciando una mayor estabilidad social. En consecuencia, el Estado materializa políticas y legislaciones específicas dirigidas a promover y desarrollar este sector industrial (Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, 2002).

Motivo por el cual, Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria establece que la Pequeña Y Mediana Industria en su artículo 5 "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".

No obstante lo anterior, vale la pena destacar que, según Zevallos (1995, citado por Gutiérrez y Ruíz, 1995) en los países avanzados y en las economías en desarrollo se tratan distintos criterios para definir a las empresas por estratos; aunque un elemento común es que en su mayoría el indicador líder es el empleo o número de trabajadores (Ver *Cuadros 2 y 3*).

Cuadro 2

Definición de empresas por número de trabajadores - Países en desarrollo de América Latina

PAIS	MICRO	PEQUEÑA/SME	MEDIANA	GRANDE
Argentina	Se utiliza una fórmula que pondera empleo, ventas activos, etc.			
Bolivia +	No existe una única definición, MICT, FEPOBI, BI, ONUDI, BID			
Chile	01-09	01-10	50-99	Más de 100
Colombia	01-10	Pymes: 10-199		200 y más
Brasil (industria)	01-01	20-99	21-499	Más de 500
Costa Rica+	01-10	01-11	31-100	Más de 100
Guatemala+	N.D.	01-05	21-60	Más de 60
México	Hasta 30	31-100	101-500	Más de 500
Perú	01-04	01-05	20-199	Más de 200
Venezuela	Menos de 5	01-05	(21-50)(51-100)	Más de 100

Fuente: Tomado de F. Gutiérrez y C. Ruíz (1995) (Comp.). *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa* (10). México: Nafin-UNAM.
Notas. N.D.: No disponible; (+) Hay otra definición asociada a ventas o activos.

Cuadro 3

Definición de empresas por número de trabajadores - Países desarrollados

PAÍS	MICRO	PEQUEÑA/SME	MEDIANA	GRANDE
Canadá*		Menos de 200		Más de 200
Francia*		10-499		Más de 500
Alemania*		De 1-9	De 10 a 499	Más de 500
Italia	51-100	101-300	301-500	Más de 500
Japón		Menos de 300		Más de 300
España		Menos de 200	Menos de 50	Más de 500
Reino Unido	Menos de 10	01-10	50-499	Más de 500
Estados Unidos	Menos de 20	20-99	100-499	Más de 500
Corea*		Menos de 300		Más de 300

Fuente: Tomado de F. Gutiérrez y C. Ruíz (1995) (Comp.). *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa* (10). México: Nafin-UNAM.
Notas. (*) Donde se aplica el concepto de SMEs, (Small & médium enterprises).

Paralelamente a las clasificaciones anteriormente dadas, se observan otras propuestas que relacionan PYME con una forma o tamaño de empresa producto de tres atributos cuantificables. Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2003),

en la Recomendación 2003/361/CE se definió a la PYME para facilitar la aplicación de las políticas comunitarias, según el siguiente criterio:

- Plantilla de la empresa: no más de 250 trabajadores
- Volumen de facturación: no superior a 40 millones de euros
- Balance general anual: no superior a 27 millones de euros

De igual modo, para la Unión Europea (UE), en línea con lo anteriormente expuesto, cuando se requiere distinguir entre empresas pequeñas y medianas, se define como empresa pequeña aquella que:

- No tenga más de cincuenta trabajadores.
- Tenga un volumen de negocios anual no superior a siete millones de euros, o un balance general no superior a cinco millones de euros
- Cumpla el criterio de independencia

Tal como se observa, los criterios venezolanos para clasificar a una organización como pequeña o mediana industria difieren de los adoptados en la UE, fundamentalmente en lo referido a la mediana empresa que comprende hasta las empresas que ocupan máximo a 250 trabajadores.

Una vez establecidos los parámetros venezolanos bajo los cuales clasifican las PYMEs según su tamaño, se exponen a continuación algunos otros conceptos básicos relacionados con este sector.

2.3.1.4 El empresario. Se ubica bajo esta denominación, según la Universidad de Huelva (s.f.), a "la figura que adopta las decisiones generales en la empresa, que planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque después puede delegar las decisiones operativas a niveles inferiores de autoridad" (p.

2). Es decir, puede inferirse el rol del empresario en la planificación, organización, dirección y el control del proceso productivo de una organización.

Hoy en día se concibe al empresario como la figura que da vida y gobierna la empresa, aquella persona que ejecuta las acciones de organización, coordinación, dirección y control del proceso productivo, donde además se logra distinguir a la fase de creación de la empresa, la característica más inherente a las funciones del empresario.

Sobre lo anterior vale agregar que, desde una perspectiva actual, las funciones del empresario van más allá de vincularle a la propiedad de los medios de producción, ya que al ejercer su rol la figura engloba, de acuerdo con lo que expone la Universidad de Huelva (s.f.): (a) Dar forma al sistema de dirección de la empresa, (b) Ejercer las funciones de liderazgo e innovación y (c) Asumir el riesgo del sistema, lo que lleva a inferir que tiene la capacidad de percibir aquellas necesidades que puede capitalizar con su actividad comercial, organiza la estructura según cree debe funcionar el sistema de producción y tiene como visión la recuperación de lo invertido vía precios.

En consecuencia, para poder llevar a cabo las funciones descritas, el empresario deberá reunir algunas cualidades además del espíritu empresarial[1], lo que en palabras de la Universidad de Huelva (s.f.) se traduce en "Ser un experto estratega; tener un conocimiento profundo del mercado; tener habilidades de comunicación; tener capacidad negociadora; tener capacidad de resolución de conflictos; tener actitud para gestionar el cambio". (p. 3)

---

[1] Se denomina *espíritu empresarial* al conjunto de rasgos en la personalidad, que se podrían resumir en los siguientes: carácter emprendedor, alma creativa, capacidad de asumir riesgos y talante optimista y de autoconfianza. (Universidad de Huelva, s.f., pp. 3-4).

2.3.1.5 El emprendedor. De acuerdo con lo antes expuesto, es común encontrar que el empresario suele asumir el rol paralelo de *emprendedor*, definido, según Emprendedores UNET (s.f.), como:

> ...un individuo que es capaz de acometer un proyecto rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación suficiente que le da el apoyo que necesita. (p. 1)

Según se vislumbra, la o las personas que convertirán una idea en negocio, por lo general muestran rasgos de personalidad que les caracterizan como personas visionarias, intuitivas, sensibles, trabajadoras, motivadoras, cognoscitivas, polifacéticas y con poder de decisión. A pesar de los obstáculos, se adaptan al cambio, y se orientan a obtener buenos resultados; en el tiempo, va asignando responsabilidades y se convierten en líderes de la sociedad.

Al respecto, Hernández, Fuentes, Martínez y Vallejo (2005) señalan que "cuando se trata de vislumbrar el éxito de una empresa, suele ser de general aceptación, que éste venga determinado por las habilidades, la visión y el perfil psicológico de su fundador" (p. 430). Tal vez es esta la razón que sustenta el hecho de encontrar ciertos rasgos particulares en la personalidad de los emprendedores (orientación al logro, toma riesgos, tolerancia ante la ambigüedad, creatividad, flexibilidad, institución y seguridad en sí mismo). Por lo que necesita independencia y autonomía para actuar.

2.3.2 El Entorno de las PYMEs

Comprender el entorno que rodea a una empresa u organización en determinado momento, no es más que analizar los aspectos –externos e internos- que influencian el

ambiente empresarial. Ambos aspectos constituyen una base sólida para determinar objetivos y estrategias.

Se debe hacer una auditoría externa orientada a "identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa..." (David, 2008, pp. 87 y 123), con el fin de detectar *oportunidades y amenazas* que podrían influir en el desempeño de la estrategia a futuro. Asimismo, la comprensión del ambiente conlleva a los estrategas a identificar y considerar las *fortalezas y debilidades* que posee la empresa en sus distintas áreas funcionales, enmarcadas dentro del entorno.

El análisis mencionado en el punto anterior es conocido conceptualmente como el *análisis situacional*, definido por Bateman y Snell (2009) como sigue:

> ...los planeadores deben reunir, interpretar y resumir toda la información importante que se requiere para la planeación. El análisis general de la situación estudia los eventos pasados, examina las condiciones en la organización o en la unidad de trabajo y, de forma coherente..., examina las influencias del ambiente externo. (p.132)

En resumen, queda claro que el análisis de la situación comprende un estudio lo más exhaustivo posible de los factores ambientales internos y externos que han afectado, están influyendo y podrían determinar el curso estratégico planificado. Dichos factores serán de múltiples naturaleza dependiendo del sector económico empresarial en particular; no obstante, de acuerdo con varios autores (Bateman y Snell, 2009; David, 2008; Johnson et al., 2006), por regla general comprenden el análisis del macroentorno, de la industria o sector y de los competidores.

2.3.2.1 El macroentorno. En el caso del *macroentorno*, este incluye variables que no pueden ser controladas por la organización; es el mundo incierto, complejo y diverso para la misma. En soporte a lo mencionado, viene bien proporcionar la definición de

Johnson et al. (2006) sobre el macroentorno: "Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales." (p.64)

Se incluyen en esta fase las auditorías sobre fuerzas externas clave, tales como: "a) económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, tecnológicas, políticas, gubernamentales y legales..." (David, 2008, p.83). De la comprensión de estas fuerzas saldrán a la luz aquellos aspectos que afectan de manera significativa, ubicando oportunidades que podrían beneficiar la gestión de la empresa e identificando amenazas que deberán evitarse.

2.3.2.2 La industria o sector. Es el segundo elemento de análisis del entorno, se trata de un elemento más cercano a la empresa que el anterior, el cual tiende a mostrase a través de los cambios de las fuerzas competitivas que actúan sobre las organizaciones. Ahora bien, gran parte del éxito en este análisis está en hacer una certera definición de la industria donde la organización desempeña sus actividades, lo cual, aunque suene evidente, no muchos planificadores saben hacer.

Johnson et al. (2006) señalan que hay que contemplar a la industria "como un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutivos cercanos entre sí" (p. 77). El término suele ampliarse a *sector*, sobre todo en el ambiente de los servicios públicos. La importancia de este estudio recae en que los directivos y planificadores deben tener conciencia de aquellas fuerzas competitivas que actúan entre las empresas y sobre la industria ya que "esto determinará el atractivo de esa industria y la forma en que las organizaciones individuales pueden competir." (p. 77)

2.3.3 Capacidad Estratégica de la PYME

De acuerdo con el modelo de Johnson et al. (2006), la capacidad estratégica es el segundo aspecto a considerar en la fase de identificar la posición estratégica actual de la empresa en un proceso de planificación. Estos autores definen la capacidad estratégica "como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar" (p. 115). De este concepto se desprenden a su vez dos más, recursos[2] y competencias[3], que serán los determinantes de dicha capacidad estratégica de la organización.

Tal como se vislumbra, el desarrollo de una estrategia podrá deberse a la aparición de oportunidades derivadas del entorno cambiante en los mercados o también, por adecuar la estrategia a dichos cambios, lo cual genera cambios en las capacidades estratégicas. Es así en el caso de las reorientaciones estratégicas (Johnson et al., 2006) que se han consumado como consecuencia del vertiginoso avance de las tecnologías y las comunicaciones; en consecuencia a ello, las empresas han tenido que cambiar sus capacidades estratégicas de manera de buscar grandes mejoras en la productividad y la adopción de nuevas tecnologías.

En ese orden de ideas, cabe retomar el objetivo general de este trabajo de grado, dado que plantea la propuesta de un diseño de estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas. Dicha situación refiere entonces a esta etapa de comprender la capacidad estratégica de la organización según el modelo de Johnson et

---

[2] **Recursos**. Son activos de la organización que pueden ser tangibles (físicos) tales como mano de obra, la fábrica y su financiación, entre otros, o pueden ser intangibles (inmateriales) como la información, la reputación y el conocimiento. (David, 2008, p. 98)

[3] **Competencias**. Hace referencia a las actividades y procesos a través de los cuales una empresa organiza sus recursos de forma eficaz. (Johnson et al., 2006, p. 117)

al. (2006), porque sugiere un cambio o una adaptación de la estrategia ante un cambio importante en el entorno.

2.3.3.1 Cambios continuos del mercado. Aunque en términos generales las PYMEs se ven constantemente amenazadas por una serie de factores que son ajenos a su administración interna, los cuales, tal como se ha visto, no le han permitido su pleno desarrollo, igualmente pueden verse involucradas en un movimiento repentino producto de coyunturas económicas o de mercado que la favorezcan.

Para afrontar esta etapa, la PYME debe contar con un personal de dirección capaz de adaptarse a los cambios del entorno, en donde los líderes no vacilen en tomar las mejores decisiones orientadas a capitalizar mayor crecimiento y logren posicionarse de un nuevo segmento del mercado, aprovechando de esta manera la oportunidad brindada. Al respecto, en 1993 Henry Mintzberg (citado por Ocaña, 2006), definió la *teoría cuantitativa* según la cual:

> ...durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio evolutivo, hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un 'salto' hacia una nueva estabilidad. (p. 25)

Es decir, la estrategia que se aplique en un momento en donde el mercado cambia y te da la oportunidad de hacer un viraje positivo, no debe ser la misma que se aplique como estrategia general de negocio.

Así, de acuerdo con todo lo expuesto y que pone en relieve la gran importancia de las PYMEs para la economía y el desarrollo de Venezuela, se infiere que tanto el Estado como sus propios dueños deben tratar de mantenerlas operativas y preparadas para cualquier cambio que del mercado emerja, evaluando constantemente el entorno

mediante herramientas administrativas que les ayuden a prevenir posibles fallas y a detectar a tiempo oportunidades que se puedan aprovechar.

2.3.3.2 Competitividad empresarial. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

De acuerdo con Ferrer (2005), la competitividad industrial no es un efecto espontáneo que surge como consecuencia de haberse modificado el nivel macroeconómico, ni tampoco es sensible de crearse a partir únicamente del espíritu empresarial. La competitividad, para la autora referida, es más bien "el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad." (p. 1)

En este orden de ideas, será preciso desencadenar fuertes efectos catalizadores capaces de reacomodar los elementos claves del patrón organizativo, cuya estructura ya es diferenciada, con miras esta vez a enfrentar la realidad que plantea la economía global (Prieto, De Haro y Santos, 2005).

Para Porter (2005) la competitividad es definida desde un enfoque global, por "la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales" (p. 1), igualmente este estratega aclara que la forma más clara de comprender la competitividad es partiendo del conocimiento de las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país, ya que su nivel de vida se "determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales." (p. 1)

A este punto, cabe referir a Luna (2012) quien hace una diferenciación entre dos niveles de competitividad: interna y externa. La competitividad interna referida a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (personal, capital, materiales, ideas, los procesos de transformación, otros), sugiriendo así que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

El otro nivel, la competitivad externa, según Luna (2012) esta es orientada "a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector a que pertenece" (p. 45). Una vez que la empresa haya alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas, productos y buscar nuevas oportunidades de mercado.

Los señalamientos y acotaciones de Luna (2012) parecieran estar de acuerdo con lo establecido por Porter (2005), cuando menciona que no es suficiente la consideración de los factores del entorno país para el desarrollo económico sustentado en ventajas competitivas, debido a que estos propician un ámbito más amplio que brinda la oportunidad para crear riqueza, pero no la crean por sí mismas. Acota el último autor en referencia:

> En realidad, la riqueza se crea al nivel microeconómico de la economía. Tiene sus raíces en la sofisticación de las prácticas de trabajo y las estrategias de las empresas, así como en la calidad del entorno empresarial microeconómico en el que compiten las empresas de un país. (...) Sin mejora de las capacidades microeconómicas, las reformas macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales no pueden dar todo su fruto. (p. 3)

En consecuencia, se entiende que hay un término de competitividad referido particularmente a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas superiores que le permitan alcanzar, sostener y

mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, con lo cual se amplía el marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud introspectiva a un planteamiento más abierto, expansivo y previsivo. A partir de esto, se infiere que la competitividad tiene incidencias en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte, las grandes como las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Incluso, podría asumirse que dichos conceptos, competitividad, productividad y desarrollo económico, tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos.

2.3.3.3 Influencias en la solidez de la capacidad estratégica. Entrando al ambiente micro de acuerdo a lo observado en los señalamientos de Porter (2005), las prácticas de trabajo y las estrategias de las empresas, así como en la calidad del entorno empresarial microeconómico, son los factores que marcarán la competitividad de la organización. En consecuencia, puede inferirse que dicha competitividad empresarial está influenciada internamente por varios aspectos: la cultura empresarial, el nivel de profesionalización y de tecnificación de la empresa, así como del estadio en el cual se encuentre en su ciclo de vida.

Cultura e historia organizacional. De acuerdo Johnson et al. (2006), la cultura organizacional es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las

formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior. Estos cambios son interiorizados en forma de creencias y talantes colectivos que se trasmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. Según estos autores, la cultura organizacional consta de cuatro capas como son los valores corporativos, las creencias, los comportamientos y el paradigma de la organización.

En cuanto a los valores, estos suelen desprenderse de la misión escrita, los objetivos y las estrategias de la empresa. Las creencias son más específicas que los anteriores, a pesar que también son cuestiones sobre las que las personas de la organización pueden hablar y expresarse. Los comportamientos, tal como se infiere, son la forma en que la empresa actúa en el día a día y son fácilmente observables por las personas, tanto interna como externamente. Por último, los paradigmas se refieren al conjunto de supuestos que se dan por sentados y que son comunes en una organización. (Johnson et al., 2006, pp. 200-201).

En conjunto, las cuatro capas forman la cultura organizacional e incluyen los principios rectores de todas las actividades que adelante la organización, tales como los valores corporativos, la misión, la visión y la reseña histórica de su nacimiento. Todos ellos, dan personalidad y códigos de conducta a la organización.

Nivel de profesionalización y/o tecnificación de la empresa. Según Rodríguez y Arosa (2008), particularmente en el caso de PYMEs:

> ...la profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros empresarios integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más 'empresarial', reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no. (p. 130)

Lo anterior es particularmente considerable para el caso de estudio, debido al hecho que la mayor parte de las PYMEs son empresas familiares (Daft, 2007).

Adicionalmente, Rodríguez y Arosa (2008) indican que la profesionalización de la organización surge como una necesidad a consecuencia de:

- Un tamaño crítico de la organización que la hace ineficiente
- Las exigencias del entorno cada vez más competitivo
- Los conflictos entre los familiares miembros de la familia-empresa
- La incapacidad de los sucesores para enfrentar la gestión y dirección de la organización de forma eficaz

Cabe aclarar que generalmente, las PYMEs antes de un proceso de profesionalización exitoso, llega un momento en que la mayoría de los criterios de los fundadores son superados por la modernidad de los estilos de dirección y liderazgo, lo cual se convierte en una barrera importante para el desarrollo y crecimiento de la organización. Adicionalmente, muchas veces a los líderes directivos se les dificulta adaptar sus estilos de dirección a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja; un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

Por el contrario, Rodríguez y Arosa (2008) sugieren que, entre muchas otras ventajas, profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar dichos conflictos entre los valores y metas de los socios y la empresa. Para ello, deben pasar por etapas de desarrollo y crecimiento predecibles y tienen que enfrentar una gran variedad de cambios. El cambiante ciclo de vida de sus productos, las fluctuantes

condiciones competitivas, el desarrollo personal de los dueños-empresarios-colaboradores, y las necesidades cambiantes de la familia, todo afecta el resultado.

Tal como ya puede inferirse, los propietarios de PYMEs enfrentan algunos obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus empresas. Por ejemplo, contratar consultores externos o profesionales para estimular el proceso de desarrollo empresarial, crea problemas en las firmas ya que es necesario adaptar el proceso a las necesidades de los individuos en los altos niveles de gestión y de los socios en general. La personalidad central generalmente es la del fundador, y cuando éste selecciona personal foráneo, a menudo no está dispuesto a dejarle hacer su tarea independientemente. En consecuencia, se presentan obstáculos para la profesionalización, que de acuerdo con Daft (2007), en términos generales abarcan:

1. Dificultades para delegar responsabilidades
2. Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia
3. Temor por parte de la familia a perder el control
4. Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario
5. Lealtad familiar hacia los empleados

El inconveniente es que los factores que generan la necesidad de una mayor delegación de responsabilidades (es decir, la presión para descentralizar el control como resultado del crecimiento de la empresa, y la mayor cantidad e importancia de las decisiones que se deben tomar), también hacen más difícil el traspaso de poder.

Desafortunadamente, no hay soluciones fáciles ni rápidas para los dueños y socios que buscan sortear esos obstáculos a fin de profesionalizar sus empresas. Esto

requiere una disposición para el cambio, un firme compromiso, y alguien de la familia que esté preparado para liderar el proceso y entrever las intenciones.

Planificar y profesionalizar la empresa no es una cuestión superflua sino algo esencial. Si un dueño (que tiene dificultades para delegar y trabaja duramente) pudiera comprender esto y reconocer que planear su tiempo le permitiría hacer un mejor uso del mismo, tanto la empresa como su calidad de vida saldrían beneficiadas. Manejar una empresa debería ser algo agradable, gratificante y creativo, y no el camino a una muerte prematura.

Etapas del desarrollo empresarial. El estadio del ciclo de vida del desarrollo de la PYME en el cual se encuentre, también puede ser un factor que influya sobre la competitividad de la misma.

En ese sentido, las etapas de desarrollo de las empresas con éxito pueden calificarse de muy diferentes maneras, de acuerdo con el tipo y complejidad del análisis, y con los aspectos particulares de su trayectoria que se pretenden destacar, derivados y/o considerados como parte de su proceso de profesionalización. En este caso, sólo a manera de proporcionar una útil perspectiva al respecto, se pueden referir tres etapas caracterizadas, las cuales se esquematizan en el *Cuadro 4*.

2.3.3.4 Capacidades para obtener ventaja competitiva. Para el SELA (2010), considerar que las PYMEs latinas y del Caribe tienen una administración efectiva, es suponer que han gestionado su conocimiento profundo en diversas áreas, en donde la capacidad de gestión indudablemente tendrá un rol relevante. Dicha gestión estará referida a áreas claves, tales como la gerencia y la planeación de las actividades o

proyectos, por supuesto los análisis económicos y financieros, así como también la adopción de nuevas tecnologías. Esa gestión del conocimiento habrá buscado la evolución de una o varias de esas áreas a través de estrategias para satisfacer las necesidades de las empresas.

Cuadro 4

Etapas del desarrollo empresarial

Etapa	Características
Desarrollo orientado al producto	Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de dirección para distribuir el producto o servicio.
Desarrollo orientado al proceso	Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
Desarrollo orientado a la planificación	La empresa madura. Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de **«Profesionalización de la empresa familiar»,** Rodríguez y Arosa (2008). Rodríguez, J. (Coord.), *Un enfoque múltiple de la economía española: principios y valores* (130).

En retrospectiva, centrando lo expuesto en la gestión del conocimiento en los recursos humanos, la opinión del Sistema Económico Latinoamericano, SELA (2010) coincide con el modelo de las cinco fuerzas competitivas que señala Porter y que también incluye al recurso humano como uno de las fuerzas para desarrollar ventajas competitivas (Porter, 2005), es decir, habilidades superiores a las de los competidores.

Con base en ello, se considera pertinente a los objetivos del presente estudio el aporte complementario que ofrecen Johnson et. al. (2006): las *capacidades dinámicas* de la organización, entendidas como "la habilidad de una organización para desarrollar

y cambiar las competencias para satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente." (p. 131)

De acuerdo con los últimos autores en referencia, las competencias dinámicas de la organización se presentan de múltiples formas desde relativamente formales hasta formas de importantes movimientos estratégicos: sistemas para el desarrollo de nuevos productos o subprocesos formalizados; adquisiciones o alianzas por las que la organización aprende nuevas habilidades o, incluso, cambios en la forma de tomar decisiones para hacerlo en menor tiempo, entre otros muchos ejemplos.

De lo anterior puede acotarse que ciertamente en los mercados cambiantes y en momentos de crisis, la ventaja competitiva se debe construir sobre la base del cambio, la innovación y el aprendizaje, lo que en resumen permitirá a la organización disponer de aptitudes dinámicas concediendo importancia de aprender, afectando el concepto de *conocimiento* para la organización.

A este nivel de análisis, cabe puntualizar todo lo anteriormente expuesto con la cita de Johnson et. al. (2006): "el concepto del conocimiento organizacional (...) puede constituir la base de una capacidad estratégica" (p. 132).

2.3.4 Estrategias de Cooperación y PYMEs

En la revisión bibliográfica se halla gran cantidad de definiciones para este tipo de estrategias, básicamente sesgadas por el prisma del sector de especialidad del autor que la define. No obstante, se pueden dilucidar ciertos aspectos comunes en la mayoría de los conceptos encontrados de estrategias de cooperación; Sanfiel (s.f.) extrajo los siguientes de algunos autores por él consultados:

- Acuerdos (Mariti y Smiley, 1983).

- Alianzas estratégicas (Badaracco, 1991).
- Asociaciones (Mytelka, 1991).
- Coaliciones (Porter y Fuller, 1988; Salas, 1987).
- Consorcios (Perlmutter y Heenan, 1987).
- Redes (Jarillo, 1986).
- Redes de cooperación (Bueno y Morcillo, 1993), etc (p. 39)

El aporte de Sanfiel (s.f.) sirve como base para establecer que una estrategia de cooperación implica ciertamente un acuerdo entre dos o más partes, en el cual establecen una forma particular para desarrollar sus relaciones y la actuación conjunta, aunque cada una de las partes conserve rasgos de su propia identidad.

En ese orden de ideas, se puede destacar lo señalado por Iglesias et. al. (1997, citado por Sanfiel, s.f.), en relación a la necesidad no confundir o utilizar como sinónimos los términos cooperación y colaboración, por lo menos en el ámbito empresarial, ya que, según el autor "la colaboración muestra la presencia de una actitud favorable del compañero en las tareas a realizar y la cooperación indica la realización de actividades de forma conjunta o coordinada" (p. 43).

Es decir, en el caso de la existencia de un acuerdo de cooperación, este supone la realización de un buen número de actividades conjuntas, pero en que las entidades se limitan a cumplir con lo pactado sin estar dispuestas a realizar ninguna actividad de apoyo complementaria pese a la solicitud de la empresa copartícipe.

En consecuencia, puede tomarse el concepto de Mariti y Smiley (1983, citado por Sanfiel, s.f.), quienes plantean "el acuerdo de cooperación entre empresas como un convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones."

(pp. 43-44); de allí que estos autores también las mencionen como relaciones inter-empresariales o relaciones de cooperación.

2.3.4.1 Beneficios de las estrategias de cooperación. En un avance general, de los conceptos dados se puede inferir que las relaciones de cooperación deberían tomarse como una opción estratégica para desarrollar sinergias[(4):] De allí su relación inmediata con el concepto de integración, ya que ésta se obtiene al compartir, acceder o complementar recursos, capacidades, conocimiento, experiencia y del acceso o transferencia de tecnología, que incrementan el potencial estratégico para lograr los objetivos comunes de las empresas en el vínculo (Martín y Gaspar, 2005, citados por Sanfiel, s.f.).

Lo anterior exige análisis previos a la firma del acuerdo, acerca de lo que cada participante puede aportar al vínculo con el fin de lograr una sinergia estratégica. Este es un punto clave en la propuesta de cooperación entre PYMEs, debido a que comúnmente sus acuerdos y alianzas no se encuentran escritos en algún documento o plan empresarial; tampoco establecidas o expresas en términos específicos. Algunos autores (Daft, 2007; Ocaña, 2006; Peres y Stumpo, 2002; Sanfiel, s.f.), apoyan esta idea al señalar que la visión estratégica no necesariamente requiere que las estrategias sean formales y explícitas, más aún si se les contextualiza como capacidades dinámicas.

Así, la definición de la cooperación empresarial en las PYMEs requiere considerar aquellos principios y características que diferencian una relación de cooperación

---

[4] **Sinergias**. Las sinergias se generan cuando dos o más negocios o productos, y sus recursos y competencias, se complementan y refuerzan mutuamente.

empresarial entre este tipo de organizaciones de cualquier otro tipo de relación entre empresas. La cooperación se concreta a través de las relaciones o vínculos (mayormente familiares) que éstas establecen entre sí.

2.3.4.2 Principios básicos en acuerdos de cooperación. Siendo que el vínculo de cooperación empresarial mantiene una relación individual establecida por una empresa con otra(s), las cuales deben cumplir con los principios en los que se fundamenta el vínculo y las características de ésta, de Ojeda (2009, pp. 3-4) se pueden resumir los siguientes principios básicos para los acuerdos de cooperación:

1) No existe una relación de subordinación entre las empresas, ya que cada una de ellas mantiene su autonomía de operaciones, independencia jurídica y soberanía en sus estrategias.
2) La coordinación será el mecanismo base para la relación misma que favorece el compartimiento de los beneficios obtenidos del vínculo, y
3) A medida que se desarrolla el vínculo, surge interdependencia entre las empresas ya que cada una aporta algo a las actividades.
4) Se diferencia de cualquier otro tipo de relación cuando existe confianza, el deseo de aprender, el acoplamiento de los diferentes valores culturales de los participantes y la responsable asunción del compromiso, generalmente de mediano-largo plazo.

2.3.4.3 Cooperación y recursos humanos. De acuerdo con lo expuesto en puntos anteriores, en su sentido más amplio el término cooperación está dirigido a acuerdos con fines de internacionalización de las empresas, de manera de facilitarles el

acceso a las oportunidades de dicho mercado. Por supuesto, esa acepción del concepto no es exclusiva.

Tal como ya se ha hecho ver, para que una empresa obtenga las ganancias y resultados que espera, los distintos agentes que actúan en ella deben funcionar de manera integrada. En ese sentido, el empleado es el más cercano a la organización, por lo que garantizar que sus expectativas y necesidades se cumplan es fundamental. Así lo hace ver Chiavenato (2000) quien además asevera que cuando no sucede así, surgirán los conflictos que comprometen el propósito de la empresa de adelantar las negociaciones a través de una operación, con coherencia y habilidad, debido a que si las trabas persisten y las relaciones laborales se rompen, la empresa puede protagonizar pérdidas económicas y hasta generarse una mala imagen pública.

Es por ello que los postulados de Chiavenato (2000) convergen en una administración armoniosa e inteligente de los factores de producción (recursos naturales, dinero acumulado y trabajo), para crear más riqueza. Sin embargo, para que dicha combinación sea armónica e inteligente, debe considerar en ella las expectativas de los beneficios que los colaboradores de la empresa esperan recibir.

Es aquí donde tiene cabida el concepto estratégico de cooperación en relación con el recurso humano, considerándolo como un convenio en el que la empresa logre atraer las inversiones o mano de obra, y a cambio de ello le concede a los contribuyentes los beneficios que le corresponden; los resultados obtenidos se multiplicarán para ambas partes por el efecto sinérgico, con un retorno mayor que la contribución entregada e impulsándose la sostenibilidad del negocio (Chiavenato, 2000).

Ahora bien, la gerencia moderna propone una actitud proactiva ante la posibilidad de conflictos laborales. Es decir, los directivos no deberían esperar a que se presenten estas diferencias para sentarse a negociar con los colaboradores, lo cual además conlleva el riesgo que dicha situación se produzca, por ejemplo, en un momento de crecimiento repentino, impidiendo a la empresa capitalizar y mantener las oportunidades que se están generando. Al respecto, Werther y Davis (2008) señalan:

> ...las empresas modernas están adoptando diversos canales que conducen a mayor cooperación entre ambos sectores, aún si esto se logra a costa de garantizar mayor estabilidad en el empleo o niveles de ingreso que pueden ser superiores a los del mercado abierto. Cuando se establece un ambiente de cooperación, ambas partes pueden sustituir las reactivas por medidas proactivas, que generan beneficios para todos los integrantes de la organización. (p. 478)

Con la cita anterior se establece de modo contundente los beneficios de una estrategia de cooperación de recursos humanos, implementada de manera proactiva. Esto, particularmente en una PYME, familiar o no, implica la ruptura de antiguos paradigmas y la identificación de nuevos que les permitan adquirir y fortalecer competencias dinámicas que redundarán en su competitividad empresarial.

2.3.4.4 Métodos para fomentar la cooperación. Ahora bien, la reorganización de la empresa y su recurso humano no es un proceso que pueda hacerse sin previa reflexión debido a su complejidad. De acuerdo con el SELA (2010), habrá que dedicar suficiente esfuerzo en la planificación, estar dispuestos a la inversión requerida y tomarse el tiempo necesario para la elaboración de estrategias; todo ello implica la retrospectiva interna del líder en cuanto a su deseo, adaptabilidad, flexibilidad e iniciativas para poder asumir los riesgos de la reinvención. No obstante, para el organismo en referencia el reto es imponible particularmente a la pequeña y mediana

empresa, en su necesidad de adaptarse a los cambios en beneficio de su permanencia y competitividad en los mercados en el marco de las nuevas economías y las nuevas tecnologías.

Consecuentes con lo mencionado, la cooperación tampoco es un hecho que se da por inercia ni mucho menos de forma automática; debe ser el fruto de esfuerzos que son iniciados y mantenidos por los directivos de las empresas, especialmente los líderes de recursos humanos (Werther y Davis, 2008) en la gerencia y promoción del cambio.

No obstante, los líderes tampoco estarán en una situación de libre accionar puesto que los intereses de los trabajadores son diferentes a los de los directivos y la importancia que le confieren a un ambiente de cooperación es mucho menor (Werther y Davis, 2008). Los trabajadores, por lo general buscan lograr mayores y mejores condiciones laborales, por lo cual, si un programa de cooperación no se les presenta con suficiente atractivo, será poca la actitud positiva que se obtengan de ellos en sentido de crear un ambiente de cooperación organizacional.

Tal como se vislumbra, es necesario entonces la racionalización que ofrece la planificación estratégica para tomar decisiones, por ser una herramienta gerencial (SELA, 2010), mediante la cual se podrán identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable.

Entre esas opciones, los directivos y especialistas de recursos humanos cuentan con diferentes métodos, de los cuales podrán hacer uso de acuerdo con las prioridades y el momento coyuntural particular, con el fin de crear un ambiente de buena voluntad y cooperación (ver *Cuadro 5*).

Estos métodos también pueden ser utilizados de forma simultánea, con lo cual podría dinamizarse el proceso de creación de ambientes de cooperativismo. Sólo hay de mantener la coordinación e integración entre unos y otros, de manera que todas las actividades desemboquen en el mismo objetivo.

Cuadro 5

Métodos para fomentar la cooperación entre el talento humano y la empresa

Consulta previa	Con los dirigentes de los trabajadores. Ayuda a restar potencial de fricción o explosividad a cualquier aspecto, incluyendo las iniciativas de cambio.
Interés honesto	Por los problemas que enfrentan los trabajadores y su bienestar, incluso si la empresa no está obligada ante cambios el contrato colectivo de trabajo.
Programas de comunicación y capacitación	Tienen el objetivo de ilustrar los puntos esenciales del convenio obrero-patronal. Son doblemente efectivos si se logra prepararlos con la participación de los trabajadores.
Comités de estudio	Son formados por delegados de ambos sectores. Suelen conducir a perspectivas y decisiones de especial solidez, si sus recomendaciones se reciben y se procesan.
Participación de árbitros	Que puedan aportar guías, programas y sugerencias. Puede ser esencial en el proceso. La selección de un árbitro adecuado (generalmente un dirigente cuya opinión sea respetada). Es obvio para lograr resultados más sólidos.

Fuente: adaptado de **«Cooperación entre sindicato y empresa»**, "Relaciones de la empresa con el sindicato". W. Werther y K. Davis, K. (2008), *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (480).

2.4 Bases Legales

Para definir el marco legal que rige a la PYME venezolana, es conveniente acotar que muchas de estas sociedades son además empresas familiares. En ese sentido, las sociedades familiares se diferencian de las no familiares en aspectos claves y además funcionan de manera diferente.

Para comenzar, no existe un marco jurídico en Venezuela donde se dé el concepto de empresa o sociedad familiar ni se le distinga de la empresa no familiar. No obstante, la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, CRBV (1999), reconoce la protección social, moral y económica de la familia cuando establece:

> **Artículo 75.** El Estado protegerá a las familias como asociación natural de la sociedad y como el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas. Las relaciones familiares se basan en la igualdad de derechos y deberes, la solidaridad, el esfuerzo común, la comprensión mutua y el respeto recíproco entre sus integrantes. El Estado garantizará protección a la madre, al padre o a quienes ejerzan la jefatura de la familia.

Igualmente, la CRBV (1999) establece la libertad de empresa en el marco económico:

> **Artículo 112.** Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Las anteriores garantías establecidas expresadas en la Carta Magna, pudieran llevar al desprendimiento del concepto de empresa familiar. Sin embargo, la interpretación es muy general hasta que la CRBV (1999) reconoce la nomenclatura de empresa familiar:

> **Artículo 308.** El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Las consideraciones que hace la CRBV (1999) acerca de la protección de la familia, la libertad de empresa y a la empresa familiar, sin embargo, no dan un concepto legal de la sociedad. Por lo tanto, en Venezuela no hay marco jurídico de

tratamiento especial para este tipo de empresas (familiares) y, en la gran mayoría de los casos, se les enmarca a todas dentro de las llamadas PYMEs, como una actividad económica en la que tiene gran importancia la presencia de la familia o de familiares.

A respecto, en la **Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria** (2002), se puede leer los lineamientos legales que delimitan la clasificación de las PYMEs:

Artículo 3. (...)

1. *Pequeña industria.* Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:
   1.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
   1.2 Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.
2. *Mediana industria.* Mediana industria es la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:
   2.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.
   2.2 Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias. (LPDPYMI, 2002, Art. 3, Numeral 2)
3. *El emprendedor* es la persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto,

mediante la obtención de recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

Posteriormente, mediante el **Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social** (2014), se señaló:

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

1. 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 a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 UT).

   Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual desde cincuenta y un (51) trabajadores hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual desde doscientas mil una UnidadesTributarias (200.001 UT) hasta quinientas mil Unidades Tributarias (500.000 UT).

   Tanto en la pequeña como en la mediana industria ambos parámetros son concurrentes.

2. Unidades de Propiedad Social: Agrupaciones de personas que trabajan con carácter social y participativo, tales como: las organizaciones socio productivas comunitarias, consejos comunales, empresas de propiedad social directa o comunal, empresas de propiedad social indirecta y cualquier otra forma de

asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades.

3. Tecnología Limpia: Conjunto de mecanismos de producción que conlleven a la elaboración de productos que incorporen equipos, maquinarias, instrumentos, procedimientos y métodos que cumplan con lo establecido en la legislación vigente para la preservación del medio ambiente.
4. Núcleos de Desarrollo: Áreas determinadas del territorio venezolano, en las cuales se explotan las potencialidades locales, para la transformación social, cultural, política, gerencial, ética, tecnológica y económica; a través de la autogestión, cogestión, aprovechamiento, movilización, administración y uso planificado sustentable y racional de sus potencialidades, sus recursos naturales y humanos.

En cuanto a las definiciones legales del término comerciante, el **Código de Comercio** (1955) Gaceta Nº 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955 lo dispone:

Artículo 10. Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades mercantiles.

Del análisis de la definición del artículo anterior se desprende la existencia de dos tipos de comerciantes, comerciante individual y comerciante colectivo, es decir, las sociedades mercantiles.

Artículo 200. Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

El Código de Comercio además aclara que los actos de comercio pueden ser ejercidos por una persona natural o por una persona jurídica. A éste primer tipo de comerciantes es lo que se denomina en doctrina comerciante individual y al segundo, comerciante colectivo o social.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La elaboración de cualquier trabajo de investigación amerita la planificación, diseño o determinación de un conjunto de pasos que el investigador debe seguir para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo de investigación; así, entre los objetivos más resaltantes de esta fase del proceso investigativo, se encuentra el definir la manera cómo puede ser conocida la realidad social e informar detalladamente la forma en que se llevará a cabo el estudio.

Según Sabino (2002), en el marco metodológico "su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo." (p.63)

De esta manera, a continuación se presentan los aspectos y criterios metodológicos que se proponen implementar para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

3.1 Tipo de Investigación

Según Navarro (2009), el tipo de investigación se puede definir de acuerdo con el propósito y el nivel de la misma. Cuando se clasifica la investigación según el nivel de profundidad de conocimiento al que se pretende llegar con el proceso investigativo, este puede ser a nivel exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Navarro, 2009).

Con respecto al nivel descriptivo, esta autora señala que son investigaciones cuya "finalidad es describir las variables del fenómeno por estudiar", por lo cual agrega "es apropiada cuando los objetivos de la investigación buscan describir las características de las variables objeto de estudio y determinar la frecuencia con que ocurren" (p. 9).

De tal manera, el presente proyecto fue una investigación a nivel descriptivo ya que se describieron las variables que afectaban y/o modificaban un proceso gerencial en todas sus fases para luego, proponer cambios sobre el mismo. Es decir, el investigador realizó una descripción de las variables con el fin de obtener un diagnóstico y, luego de analizarlo tomó decisiones válidas para aplicarlas en el diseño de estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración empresarial de las pequeñas y medianas empresas.

A este nivel de lo escrito, cabe referir a Hernández, Fernández y Baptista (2010) para considerar que hay "...diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento... [y que] se han `polarizado´ en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque *cuantitativo* y el *cualitativo* de la investigación..." (p. 4).

3.2.1 Primera fase: Método Cuantitativo

Se inició el estudio a través de la aplicación de una encuesta escrita en línea (vía correo electrónico) en las cuales se pretendía obtener las opiniones de los encuestados.

En ese orden de ideas, el nivel descriptivo de la investigación requerirá asumir un enfoque cuantitativo para conocer la realidad del fenómeno estudiado. Al respecto, Navarro (2009) indica que:

> Los estudios cuantitativos se fundamentan en un proceso deductivo... permitir medir variables que pueden describirse en valores numéricos; emplear el análisis estadístico para responder las preguntas de investigación y pretender generalizar los resultados obtenidos a través de muestras representativas al resto de la población. (p. 17)

De igual modo, un proceso deductivo implícito en el análisis de los resultados en las investigaciones con paradigma cuantitativo, sugiere la confiabilidad de los datos recolectados. Tamayo y Tamayo (2011) señala:

> La metodología cuantitativa se fundamenta en la construcción y medición de dimensiones, indicadores e índices de variables, y los datos deben responder a estos factores, por lo cual tendrán validez si son verificables o no, lo cual quiere decir que deben ser observados y constatados de alguna forma. (p. 47)

En resumen, el estudio se realizó de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo, dado que la información se ubicó con fines de describir el fenómeno a estudiar y cuantificar los datos, con el objetivo de establecer patrones, comportamientos y posibles relaciones entre ellos.

3.2 Diseño de la Investigación

Se propuso realizar la investigación con modalidad de proyecto especial, siguiendo las consideraciones de Palella y Pestana (2004) sobre que esta modalidad estuvo destinada a la creación de productos que puedan solucionar deficiencias evidenciadas, caracterizadas por su valor innovador y aporte significativo en cualquier área de conocimiento. Señalan además los autores que el proyecto especial debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

En ese mismo orden de ideas, se realizó la investigación con diseño de campo, aunque gran parte de la recolección de datos fue abordada de una manera bibliográfica

consultando autores como Chiavenato (2000), Porter (2012), Jonhson et al. (2006), Werther y Davis (2008) y Goleman (2007), entre otros; para deducir los elementos deseados y proponer estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración empresarial de las PYMEs.

Lo anterior tiene base en lo señalado Sabino (2002), quien señala:

> En los diseños de campo, los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador... los datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son primarios;... es decir los datos e información se recaban directamente sin intermediario alguno (p. 64).

Efectivamente, para el cumplimiento de los objetivos de investigación fue necesario recurrir a fuentes vivas de información en el lugar donde se produce el fenómeno estudiado, es decir, los empleados de PYMES venezolana del sector textil que permitan considerar la aplicación de las estrategias de cooperativismo en su ambiente natural de trabajo.

3.3 Población en Estudio

Partiendo de la diferenciación entre universo y población (Ramírez, 2007), donde el primero "se refiere al conjunto infinito de unidades observacionales cuyas características esenciales los homogeinizan en como conjunto" (p. 73), en el caso de estudio, el universo lo conforman las PYMEs del sector manufacturero textil ubicadas en la Gran Caracas. Y el segundo, Navarro (2009) la población "es el conjunto de todos los elementos objeto de una investigación. (p. 54).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para objeto a este proyecto en esta primera fase, se seleccionó intencionalmente bajo juicio personal del investigador permitiendo que muestra sea representativa (Navarro, 2009, p.189); cinco (5) PYMEs:

Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A. ubicadas en la Gran Caracas (Ver Anexo 2), en las cuales los participantes fueron las personas en cargos de Dirección dado a sus cualidades y características similares para apoyar esta investigación, empleándose entonces una muestra homogénea (Tolley, 2006, p. 53) Adicional a esto, se seleccionó una muestra de conveniencia, porque "a menudo los encuestados están en el lugar correcto en el tiempo apropiado" (Malhotra, 2004, p. 321) debido a que son comprensibles y fáciles de evaluar; a pesar de pueda existir limitaciones (Malhotra, 2004, p. 321)

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para obtener información directamente de la muestra seleccionada a estudiar, se establecen las técnicas de recolección de datos adecuados a la investigación que se llevó a cabo. La técnica de recolección de datos como "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (Arias, 2006, p. 67). Para objetos de este estudio, se empleó la técnica de la encuesta.

La encuesta es "una búsqueda sistematizada de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que sea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados" (Díaz, 2001, p. 13). Es decir, que la encuesta es el medio empleado para obtener la información de la muestra seleccionada.

Esta técnica además "permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación." (Méndez, 2011, p.155).

El instrumento de recolección de datos es "como cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital); que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (Arias, 2006, p. 69). Para la selección de los instrumentos y herramientas de recolección de datos se requiere con exactitud, ya que, de estas dependerán las posibles soluciones que se darán al problema planteado de una investigación.

En resumen, es preciso dejar claro que no es lo mismo las técnicas y los instrumentos, para "las técnicas es el procedimiento que se utiliza para recolectar datos y los instrumentos las herramientas que se utilizan para registrar y organizar posteriormente la información" (Pérez, 2005, p. 77) Los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

En la recolección de los datos para cada objetivo, se aplicó como única técnica de la encuesta escrita en línea (vía correo electrónico) cuyo instrumento fue una escala de Likert, debido a que estuvo constituida por una estructura que permitió la cuantificación de los datos obtenidos de una manera precisa porque "obtenemos de forma directa, información de los individuos que constituyen los elementos de la muestra objeto de estudio." (Navarro, 2009, p.71).

3.5 Validez del Instrumento

Los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados en el presente proyecto de investigación cumplieron con el criterio de validez. Esta se puede definir como el grado en el que un instrumento de recolección de datos mide realmente la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para tal efecto, se aplicó la validación de contenido a través del juicio de expertos en áreas empresariales y académicas como acto de sustentación de la validación por sí

misma; en este caso, los expertos encargados de evaluar la validez fueron profesores especialistas adscritos a la Universidad Católica Andrés Bello, y asesores profesionales de las firmas de captación de talento humano.

Una vez realizada la validación de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a incorporar las correcciones correspondientes a las observaciones realizadas por los expertos en el cuestionario. Posterior a ello, se obtuvo el cuestionario que en definitiva fue aplicado a la población objeto de estudio.

3.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos

La información suministrada por la población en estudio, se analizó e interpretó mediante la estadística descriptiva e inferencial, haciendo uso de la distribución de frecuencias y los gráficos de torta.

Cabe acotar que, según explica Sabino (2002), el tratamiento cuantitativo se efectuó con toda la "información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentando convenientemente". (p. 134)

Por otro lado, Navarro (2009) estima que "cada cuadro y/o gráfico elaborado sobre la base del procesamiento de datos, requiere de su respectivo análisis a través de la interpretación de la técnica estadística utilizada." (p.86).

Posterior a la organización y presentación de los datos cuantitativos, estos fueron analizados siguiendo un método deductivo apoyado en la teoría consultada, con la finalidad de comprender todos los aspectos relevantes acerca del tema y los objetivos

de la investigación. En tal sentido, para llegar a ordenar, presentar y analizar los datos, se realizó un trayecto de cinco etapas, a saber:

Etapa I. Esta etapa se cubrió mientras se ubicaron de manera preliminar, los datos y fuentes de información relacionados con el tema de estrategias gerenciales de cooperación para incrementar la competitividad e integración de las PYMEs durante un crecimiento repentino, a fin de determinar el problema, plantearlo y establecer los objetivos de investigación. Cabe destacar que se recurrió a diferentes fuentes como sitios web, bibliográficos y antecedentes en universidades públicas y privadas.

Etapa II. Durante esta etapa se le dio sustento teórico al problema de estudio. Se definieron e interpretaron los axiomas y postulados de autores especialistas en el tema de estrategias gerenciales de cooperación para incrementar la competitividad durante un crecimiento repentino, así como las bases legales que lo enmarcan. Posterior a ello, se definieron las variables del proyecto de investigación y se procedió a su operacionalización.

Etapa III. Se diseñó el marco metodológico para desarrollar la investigación en proyecto, definiendo el tipo de investigación, diseño y nivel, así como la población, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos necesarios.

Etapa IV. Con el apoyo de las técnicas e instrumentos propuestos, se hizo la recolección de la información, el procesamiento cuantitativo de los datos y se procedió con el análisis deductivo de manera de relacionarlos con las respuestas que exigen los objetivos de investigación planteados. Estos resultados se convirtieron en el diagnóstico de la situación sobre el cual se sustentó el diseño de las estrategias objetivo general de la investigación.

Etapa V. A partir de los resultados y análisis de los mismos, se concentró el diseño de las estrategias con las que se da cumplimiento al objetivo general de la investigación proyectada, siguiendo los pasos exigidos por un proceso de planificación estratégica, es decir, la planificación de las actividades y los mecanismos de control y evaluación de la estrategia. Con todo esto, se concluyó la presentación y análisis de resultados.

Etapa VI. En esta etapa se elaboraron las conclusiones del estudio realizado enfocadas en los aprendizajes obtenidos. De igual forma, se realizaron las recomendaciones que el autor consideró pertinentes en beneficio de profundizar en la línea de investigación.

3.7 Operacionalización de las Variables

El sistema de variables consiste en descomponer las variables de investigación a su mínima expresión de manera que permitan una mayor aproximación para poder medirlas. Según Navarro L. (2009), se entiende por variable "las propiedades, atributos o características que pueden cambiar y ser medidas y evaluadas en una investigación". (p. 39) En cuanto a su operacionalización, la autora señala que "consiste en descomponer la variable objeto de estudio considerando su definición nominal, sus dimensiones y sus indicadores". (p.45)

Seguidamente, en el *Cuadro 6* se presenta la operacionalización de las variables de estudio identificadas, elaborado por el autor para la investigación desarrollada.

Cuadro 6

Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
Diagnosticar el entorno jurídico, económico y social de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas para el período 2010-2014	Entorno jurídico, económico y social vigente.	Johnson et al. (2006) dicen que este consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Para comprender cómo es probable que afecte a las organizaciones individuales.	El entorno del sector	- El macro entorno económico - La industria o sector
			Pequeñas y Medianas Empresas, PYMEs	- Definición de empresa - Clasificación de empresas - Definición de PYME - Empresario y emprendedor
Estudiar los factores que influyen en la capacidad estratégica de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.	DOFA	En el micro ambiente empresarial, son los factores que marcarán la competitividad de la organización, tales como la cultura empresarial, el nivel de profesionalización y estadio en el cual se encuentre en su ciclo de vida.	Competitividad empresarial	- Cultura empresarial - Recursos tangibles - Recursos intangibles
			Capacidades competitivas	- Nivel de profesionalización - Etapa de desarrollo - Habilidades claves para la competitividad
Establecer relaciones entre el talento humano y la competitividad de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.	Clima organizacional	Los trabajadores son un recurso de la organización sobre el cual podrían desarrollarse ventajas competitivas (Porter, 2010) a partir de la capacidad en conocimiento que tendrá la empresa.	Recurso humano	- Rol en la competitividad - Conocimiento organizacional
Formular estrategias gerenciales de talentos humanos que beneficien la competitividad e integración de las PYMEs,	Estrategias gerenciales de cooperación e integración.	Mariti y Smiley (1983, citado por Sanfiel, s.f.). El acuerdo de cooperación es un convenio claro y explícito,	Lineamientos generales de la estrategia	- Detección de las necesidades formativas - Planificación de las actividades

Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.		concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones, en busca de sinergias que permiten la integración de las partes. Pueden ser del tipo acuerdos, alianzas estratégicas, asociaciones, coaliciones, consorcios, redes, redes de cooperación, entre otros.		- Mecanismo de evaluación y control de los resultados
			Plan estratégico	- Programas de apoyo - Público objetivo - Actividades a realizar - Asignación de responsabilidades

Fuente: Pérez, R. (2015)

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con Ramírez (1999) señala que los resultados son "el producto de análisis de los datos. Normalmente resume los datos recolectados y el tratamiento estadístico que se presentó. Aunque no se aplican análisis estadísticos o cuantitativos, los resultados pueden ser frases o afirmaciones que resuman la información" (p. 432)

A través del procesamiento de los datos se obtuvo información relevante para la investigación, a partir de allí se efectuó el análisis, o interpretación de los datos. Al respecto Tamayo (1999) considera que "... los datos tiene su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador..." (p181). De allí que este procedimiento práctico permitió conformar las relaciones de cada una de las variables con sus indicadores, así como dar explicación significativa en función al logro de los objetivos propuestos.

En dicho procedimiento, se obtuvieron los resultados por medio del método paradigmático cuantitativo como proceso de análisis e interpretación de los resultados, cuya información recabada se estructuró de acuerdo a la operacionalización de las variables en estudio.

4.1 Entorno jurídico, económico y social de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas

En ese sentido, puede resumirse que el entorno jurídico, económico y social de las cinco (5) PYMEs: Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., ubicadas en la Gran Caracas, se presenta lleno de incertidumbres, derivado de las políticas que dificultan y encarecen de manera importante las importaciones, al tiempo que han favorecido la entrada masiva de competidores extranjeros que además ofrecen precios baratos.

Aparentemente los problemas en cuanto a la disponibilidad y acceso a las divisas para importación de materia prima, no son los únicos para esta industria. También se relaciona el hecho que, de acuerdo con Alfaro (2009), el gobierno aplica las mismas restricciones y aranceles a la importación de hilos y fibras que a la importación de telas y ropa, lo cual, en opinión de la fuente en referencia, no es conveniente para estimular a la industria ya que la importación de ropa acabada solo beneficia a los comerciantes, mientras que la importación de telas además beneficia a las empresas de confección y costureras caseras. Es decir, más puestos de trabajo y gente se benefician.

Cabe señalar que de acuerdo con las fuentes consultadas puede inferirse el hecho que en el país no hay capacidad suficiente de producción de fibra de algodón, ni de desmotado. Alfaro (2009) señala: "La capacidad de hilado es insuficiente, pero algo hay. Hacia arriba en la cadena es donde se encuentra la mayoría de la industria textil venezolana: tejeduría, tintura, acabado, confección de ropa." (p. 1).

4.2 Capacidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas

Muchas de las PYMEs tuvieron necesidad de cerrar sus puertas, limitando la generación de empleos del sector, así como su competitividad para la producción de telas propias y mucho más para la confección de ropas. Los índices de inflación para el sector impactaron los precios de producción. Por su parte, el consumidor debía pagar precios bastante más altos por las prendas venezolanas, lo cual, en alta medida, sacó del mercado a una gran parte de los productores. Han sobrevivido aquellas que lograron adaptarse a las nuevas reglas del mercado, de alguna manera supeditando el negocio a los productores y exportadores que traen sus mercancías al país.

En este contexto, el caso de análisis PYMEs posee capacidades identificadas producto de su experiencia de más de 80 años en el mercado y, aunque en rigor pareciera no ser un indicativo positivo de desarrollo, su orientación al producto les ha permitido mantenerse, soportados por el enfoque en la venta de tejidos de punto, su especialidad, básicamente con adaptaciones e imitaciones de los productos ya existentes, apoyados por inversiones en actualización de la infraestructura que les permita ofrecer una capacidad superior de producción en este renglón.

El redimensionamiento de los planes y formas de negocio de las PYMEs en estos últimos años, demuestra su capacidad de aprendizaje y apertura para la adquisición de nuevas habilidades y/o conocimiento, a pesar que el proceso de toma de decisiones es centralizado en una sola persona, el presidente de la organización, lo cual hace poco flexible el abordaje del cambio organizacional.

En ese mismo orden, las capacidades con las que cuenta la empresa relacionadas con el recurso humano, son aquellas centradas en la justa retribución salarial y en mantener un ambiente seguro de trabajo, tal como las leyes lo demandan. Aparte de esto, es muy poco lo que la empresa hace para elevar la productividad de sus trabajadores.

No obstante, hay mucho que la empresa puede aprovechar de sus trabajadores en beneficio de la competitividad. Son capacidades que requieren desarrollar para lograr que el recurso humano se convierta en una ventaja competitiva para enfrentar momentos de crecimiento repentino: fomentar el buen ambiente de cooperación apoyándose en los intereses compartidos, la experiencia previa que los empleados, así como su disposición a colaborar entre compañeros. Para ello, un modelo de desarrollo orientado a la planificación, prevé estratégicamente el mantenimiento competitivo de las PYMEs en el mercado cambiante.

Dicho lo anterior, puede inferirse que el diseño de las estrategias de cooperación objeto de este estudio, requieren de ajustes estratégicos en la organización para enfrentar con éxito el cambio que significa, siguiendo las situaciones establecidas por Ariza et al (2007), un proceso de reestructuración de la organización ante evidencias de errores que se han evidenciado en la propia planificación de la empresa.

Cuadro 7

DOFA de las capacidades estratégicas de las PYMEs

	FORTALEZAS 1.Conocimiento del negocio 2.Especialización en tejido de punto 3.Capacidad de maquinaria e infraestructura 4.Capacidad de aprendizaje 5.Apertura a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades 6. Experiencia en convenios comerciales 7.Gestión de políticas salariales	**DEBILIDADES** 1. Baja culturización y sentido de historia 2. Nivel de profesionalización medio a bajo 3. Limitadas capacidades en conocimientos claves para el negocio textil 4. Proceso de toma de decisiones centralizado 5. Limitada capacitación de RRHH 6. Débil capacidad de motivación de RRHH
OPORTUNIDADES 1.Capacidades individuales de los empleados de alto impacto al negocio 2.Menor presencia de competidores nacionales 3.Fuerte presencia de nuevos competidores extranjeros en el mercado 4.Nuevas alternativas comerciales que ofrece Mercosur	F1-F2-F3-F4-F5-O1-O2-O3. Apoyarse en las capacidades que posee la empresa para ajustar su estrategia de gestión de RRHH, procurando un ambiente de cooperación que reafirme su posición competitiva en el mercado nacional. F2-F3-F5-F6-F7-F8-O1-O4. Ajustes en la estrategia del negocio orientados al desarrollo de capacidades de cooperación con los trabajadores para capitalizar oportunidades de Mercosur.	D1-D2-D4-D5-D6-O1-O2-O3. Reestructuración para desarrollar conocimiento corporativo en la gestión de RRHH desde la individualidad hacia la integración y coordinación de los elementos. D1-D2-D3-D6-O1-O4. Orientarse a la planificación para el desarrollo de ambientes de cooperatividad con los RRHH, de manera de fortalecer su ventaja competitiva con miras a la internacionalización.
AMENAZAS 1. Inexistente sentido de pertenencia en los empleados 2. Entorno macroeconómico del sector textil que ofrece pocos incentivos a la inversión de las PYMEs venezolanas	F1-F2-F3-F4-F6-F7-F8-A1-A2. Reajuste de la estrategia del negocio con el objetivo de desarrollar conocimiento corporativo para la gestión de la motivación de los RRHH y los intereses compartidos, que fortalezcan la ventaja competitiva de cara al mercado internacional.	D1-D2-D4-D6-A1-A2. Desarrollo de conocimiento corporativo en gestión de RRHH orientado a la integración y coordinación de los elementos. D1-D2-D4-D6-A1-A2. Orientarse a la planificación de adquisición de nuevos conocimientos corporativos en gestión de RRHH orientado a la integración y coordinación de los elementos para obtener una ventaja competitiva en el mercado internacional.

Con la matriz DOFA presentada se completa el análisis previo a la planificación de las estrategias objetivo central de este estudio. Dicho análisis, en primer lugar llevan a retomar el concepto de competencias dinámicas, debido a que las situaciones que impulsan el ajuste estratégico en la gestión del talento humano, según Ariza et al. (2004):

> ...han de estar integrados de forma coherente entre sí y consistentemente con los objetivos estratégicos del negocio. Cuanto más estrecha resulta la vinculación y coherencia entre la estrategia general de la empresa y los procesos de gestión de personas, mayor competitividad y eficacia desarrollará la organización. (p. 374).

Es decir, la perspectiva dinámica sobre este proceso de ajuste relaciona directamente las actividades desarrolladas con los objetivos empresariales y el rendimiento de las personas que se desempeñan en la organización. Es por ello que en dicho proceso de ajuste a la gestión del talento humano, en relación directa con las competencias, los autores en referencia incluyen diferentes subprocesos, entre otros, alinear hacia un mismo objetivo el desarrollo de competencias, la planificación de acciones formativas y la estrategia global; integrar la gestión del talento humano a nivel estratégico empresarial, así como gestionar el cambio.

Con base en ello, se decidió seguir la vía estratégica de: Reajuste de la estrategia del negocio con el objetivo de desarrollar conocimiento corporativo para la gestión de la motivación de los RRHH y los intereses compartidos, que fortalezcan la ventaja competitiva de cara al mercado internacional (F1-F2-F3-F4-F6-F7-F8-A1-A2.).

La estrategia seleccionada es del tipo defensiva, las cuales según Porter (2012), tienen como objetivo "disminuir la probabilidad de ataque, desviarlo a áreas menos

peligrosas o atenuar su intensidad. No aumenta directamente la ventaja competitiva sino que la hace más sustentable." (p. 487)

Efectivamente, de acuerdo con el juicio del investigador, la empresa en estudio tiene una ventaja competitiva derivada de sus fortalezas en infraestructura y el grado de especialización aprendido en el segmento de tejido de punto, a partir de la cual ha logrado su subsistencia en el mercado nacional a pesar de la fuerte entrada de los competidores extranjeros, pero que aún no es lo suficientemente fuerte como para incursionar en otros mercados que le permitan mayor desarrollo.

Adicionalmente, los pocos incentivos para la inversión que ofrece el macroambiente a los productores textiles nacionales, parecen mostrar que la opción de crecimiento es hacia el mercado latinoamericano aprovechando las oportunidades que en el futuro cercano ofrecerán los convenios comerciales enmarcados en el Mercosur.

Para ello, es inminente y aplicable que las cinco (5) PYMEs: Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., hagan más sustentable su actual ventaja competitiva, desarrollando competencias desde un aspecto poco atacable como es el recurso humano, sobre el cual tiene gran potencial para establecer intercambios en el mercado internacional, si planifica desde su integración y coordinación con los objetivos de la empresa.

4.3 Establecer relaciones entre el talento humano y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.

La información ocupó en cuatro dimensiones: cultura e historia organizacional, nivel de profesionalización de la empresa, etapa de desarrollo de la empresa y las capacidades de la empresa.

4.3.1 Cultura e historia organizacional

Lymtex, C.A. está ubicada en el sector San Martin del Municipio Libertador del Área Metropolitana de Caracas. Como mediana industria del sector textil, es una fábrica venezolana especializada en la fabricación de tejidos de punto (telas) y en la confección de franelas y chemises, con más de cincuenta años de experiencia en el mercado. Se posicionan como la primera fábrica en tejido de punto sustentados en poseer la infraestructura necesaria que les permite tejer, teñir y dar los acabados a todas las telas que son producidas en sus propias instalaciones.

Esta empresa fue fundada originalmente en 1958, como la cristalización de los planes del emprendedor Frank Lovell, quien a consecuencia del éxito obtenido con su pequeño negocio de sastrería, así como el trato directo y personal con los clientes, le hizo afianzarse con una clientela fiel y un importante prestigio de marca. Con estos activos en mano y su ambición por hacer crecer el negocio, Lovell emprende una asociación a partes iguales con la empresa Mivilar, C.A., que aportaría la infraestructura que le hacía falta a sus planes.

Así, entre finales de la década de los 80s y la década de los 90s, se logra posicionar a Lymtex, C.A. en el mercado nacional como especialista en la categoría de tejidos de punto (producción de telas), captando clientes importantes, sobre todo a nivel de gobierno. Comenta su Presidente que ante la crisis en la industria, han logrado mantenerse en el mercado gracias a la inversión con la que cuentan en infraestructura y maquinaria, requerida para la fabricación de tejidos de punto.

En cuanto a los principios rectores de la organización, misión, visión y valores, de acuerdo con la información obtenida de los representantes de Lymtex, C.A., a la fecha no los han establecido. Su especialización es la categoría de jersey tubular por tallas; no obstante, también tienen una muy alta capacidad de producción en todos los tipos de jerseys, interlocks, tejidos de doble cara y tejidos de fantasía. En la categoría de confección, Lymtex, C.A. ofrece un amplio surtido de franelas de algodón 100%.

Servitex, C.A. está ubicada en la carretera Charallave-Ocumare, sector las Juasjuitas, km 5, local # 53, Charallave, de la Gran Caracas. Como PYME del sector industrial textil, es una fábrica venezolana especializada en la elaboración de tejidos de punto (telas) y confección de franelas y chemises, con más de cincuenta años de experiencia en el mercado.

Textiles El Greco, C.A. está ubicada en la Gran Caracas. Como PYME del sector industrial textil, fabrica prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero, como mandiles para soldadores, ropa de trabajo.

De acuerdo Johnson, Scholes y Whittington (2006), la cultura organizacional es lo que identifica la forma de ser de una empresa y consta de cuatro capas (los valores corporativos, las creencias, los comportamientos y el paradigma de la organización).

En ese sentido, los resultados mostrados en el *Cuadro 8*, permiten inferir un nivel entre medio-bajo Compenetración en las empresas en estudio. Destacan los indicadores de sentido de historia, donde la opinión de los encuestados se puede interpretar como una débil imagen sobre a quién se debe la existencia de la compañía, su legado y la importancia de la trascendencia de dicho legado.

Sin embargo, la empresa en estudio logra en la práctica cierto código de creencias, costumbres, hábitos y valores compartidos, tal vez supeditado a las esperanzas de futuro que el desempeño de la organización logra transmitir, impregnando de confianza a los trabajadores que creen en ella.

Texpunt, S.A. fue fundada en 1990, siempre ha tenido una trayectoria de superación siendo innovadora en la producción de tejidos de puntos, estando a la capacidad de exigencias de sus clientes, modernizando su planta con lo último en tecnología y con un personal humano de altísima calidad. S.A. Texpunt está a la vanguardia de los mejores tejidos y tendencias europeas tanto en estampados como en gamas cromáticas, tratando de tener el mismo nivel que cualquier gran empresa internacional.

Ofreciendo sus productos como: Jersey: un material jersey fino y suave, que es muy agradable al tacto y se estiró bien. Tela jersey tiene un aspecto agradable, y absorbe la humedad. Este tejido requiere poco mantenimiento y se ve bien incluso después de una larga estancia en una maleta. Jersey Viscosa Elastómero: Gran variedad de tejidos permite crear diferentes estilos, patrones, formas, usando una variedad de colores y texturas. Telas para la ropa: Jersey Algodón Elastómero / Estampados; Interlock Poliéster Algodón Peinado; Rib 1x1 Poliéster Algodón / Tubular

Unicolor; Acanalado Tipo Rib Poliéster Algodón Peinado; Flecee Perchado A 3 Hilos / Unicolor; Jersey Acrílico Eslastómero / Unicolor; Forro Trajes De Baño Poliéster Elastómero / Unicolor.

Danitex lleva diseñando increíbles colecciones desde 2015. La marca ofrece diseños femeninos, prendas para combinar y las últimas tendencias en ropa juvenil. Las colecciones han evolucionado hacia cada elemento resulta indispensable en el fondo de armario de una mujer. Teniendo como resultado, looks frescos, sencillos y muy chic, con una elegancia juvenil y un estilo único e inconfundible. Todas las prendas se confeccionan en Venezuela, prestando atención hasta al más mínimo detalle.

Cuadro 8

Nivel de compenetración de Lymtex C.A.

Base: 7

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Compenetración					
a) Creencias	♦	♦♦♦	♦♦♦		
b) Valores compartidos por todos	♦	♦♦	♦♦♦♦		
c) Esperanza de futuro	♦♦♦♦	♦♦	♦		
d) Costumbres y hábitos	♦♦♦	♦♦	♦♦		
Sentido de Historia					
e) Anécdotas memorables sobre su creación	♦	♦♦	♦♦	♦♦	
f) Héroes fundadores			♦♦♦	♦♦♦♦	
g) Legado de fundadores		♦	♦♦♦	♦♦♦	
h) Razones de transcendencia			♦	♦♦	♦♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 9

Nivel de compenetración de Servitex, C.A.

Base: 6

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Compenetración					
a) Creencias	♦	♦♦	♦♦♦		
b) Valores compartidos por todos		♦♦	♦♦♦♦		
c) Esperanza de futuro			♦♦♦	♦	♦♦
d) Costumbres y hábitos		♦♦	♦♦♦♦		
Sentido de Historia					
e) Anécdotas memorables sobre su creación	♦	♦♦	♦	♦♦	
f) Héroes fundadores		♦♦	♦♦♦		
g) Legado de fundadores		♦	♦♦	♦♦♦	
h) Razones de transcendencia			♦♦	♦♦♦♦	

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 10

Nivel de compenetración de Textiles El Greco, C.A.

Base: 8

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Compenetración					
a) Creencias	♦		♦♦♦	♦♦	♦♦
b) Valores compartidos por todos		♦♦♦	♦	♦♦♦♦	
c) Esperanza de futuro				♦♦♦♦	♦♦♦♦
d) Costumbres y hábitos		♦♦	♦♦♦♦	♦	♦
Sentido de Historia					
e) Anécdotas memorables sobre su creación			♦♦♦	♦♦♦	♦♦
f) Héroes fundadores		♦	♦♦♦	♦♦♦	♦
g) Legado de fundadores		♦♦	♦	♦♦♦♦	♦
h) Razones de transcendencia			♦♦	♦♦♦♦	♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 11

Nivel de compenetración de Texpunt S. A.

Base: 10

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Compenetración					
a) Creencias	♦♦♦	♦♦♦♦	♦♦♦		
b) Valores compartidos por todos	♦♦♦♦	♦♦	♦♦♦♦		
c) Esperanza de futuro	♦♦♦♦♦	♦♦♦	♦♦		
d) Costumbres y hábitos	♦♦♦	♦♦♦♦♦	♦♦		
Sentido de Historia					
e) Anécdotas memorables sobre su creación	♦	♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦
f) Héroes fundadores		♦	♦♦♦	♦♦♦♦	♦♦
g) Legado de fundadores		♦♦♦	♦♦♦♦	♦♦♦	
h) Razones de transcendencia		♦♦	♦	♦♦♦	♦♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 12

Nivel de compenetración de Danitex C. A.

Base: 7

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Compenetración					
a) Creencias	♦	♦♦	♦♦	♦♦	
b) Valores compartidos por todos	♦♦♦	♦	♦	♦	♦
c) Esperanza de futuro		♦♦	♦♦	♦♦♦	
d) Costumbres y hábitos	♦♦	♦	♦♦	♦	♦
Sentido de Historia					
e) Anécdotas memorables sobre su creación		♦	♦♦♦	♦♦♦	
f) Héroes fundadores		♦	♦	♦♦	♦♦♦
g) Legado de fundadores		♦♦	♦	♦	♦♦♦
h) Razones de transcendencia			♦♦	♦♦♦	♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

4.2.2 Desarrollo y avance tecnológico

Recordando los señalamientos de Rodríguez y Arosa (2008), sobre que "...la profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros empresarios integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más 'empresarial' (...), y procurar que esté dirigida por los mejores profesionales (...) (p. 130). Para el caso de estudio, recordemos se trata de empresas que fueron fundadas a partir de un emprendedor con una pequeña empresa familiar.

Adicionalmente, muchas veces a los líderes directivos se les dificulta adaptar sus estilos de dirección a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja con un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

En el caso de estudio la personalidad central no es la del fundador; no obstante, hay necesidad de una mayor delegación de responsabilidades (descentralizar el control como resultado del crecimiento de la empresa, así como mayor cantidad e importancia de las decisiones), también hacen más difícil el traspaso de poder, incapacitando la profesionalización y comprometiendo el desarrollo de las PYMEs.

En consecuencia, la empresa se comportará de una u otra formar y, todos sus comportamientos juntos dan indicios de en cuál orientación de desarrollo de ubica: (Rodríguez y Arosa, 2008): orientada al producto, a los procesos o a las necesidades del mercado, considerando que la evolución positiva debería ir desde el primer caso hacia el último.

A fin de validar lo anteriormente mencionado, el nivel gerencial y supervisorio de las cinco (5) PYMEs: Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., fueron encuestados al respecto (Ver *Cuadro 11*).

Cuadro 13

Avance tecnológico y desarrollo de Lymtex C.A.

Base: 7

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Nivel de profesionalización	♦	♦♦♦♦♦	♦		
Desarrollo orientado al proceso o a la planificación.		♦♦♦♦♦	♦♦		
Desarrollo orientado al producto/ventas.	♦♦♦♦♦	♦	♦		
Desarrollo orientados a las finanzas.	♦♦♦♦♦	♦	♦♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 14

Avance tecnológico y desarrollo de Servitex, C.A.

Base: 6

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Nivel de profesionalización		♦♦♦♦♦	♦		
Desarrollo orientado al proceso o a la planificación.	♦♦	♦♦	♦♦		
Desarrollo orientado al producto/ventas.	♦♦♦♦♦	♦			
Desarrollo orientados a las finanzas.	♦♦♦	♦♦	♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 15

Avance tecnológico y desarrollo de Textiles El Greco, C.A.

Base: 8

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Nivel de profesionalización	♦♦♦♦♦	♦♦	♦		
Desarrollo orientado al proceso o a la planificación.	♦	♦♦♦♦♦	♦♦		
Desarrollo orientado al producto/ventas.	♦♦♦♦♦♦	♦	♦		
Desarrollo orientados a las finanzas.	♦♦♦♦♦	♦♦♦			

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 16

Avance tecnológico y desarrollo de Texpunt S. A.

Base: 10

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Nivel de profesionalización	♦♦♦♦♦	♦♦	♦♦♦		
Desarrollo orientado al proceso o a la planificación.		♦♦♦♦♦	♦♦	♦♦	
Desarrollo orientado al producto/ventas.	♦♦♦♦♦	♦♦	♦♦♦		
Desarrollo orientados a las finanzas.	♦♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 17

Avance tecnológico y desarrollo de Danitex C. A.

Base: 7

	No. de respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Nivel de profesionalización	♦♦♦♦♦	♦	♦		
Desarrollo orientado al proceso o a la planificación.	♦♦♦	♦♦♦♦			
Desarrollo orientado al producto/ventas.	♦♦♦♦	♦♦	♦		
Desarrollo orientados a las finanzas.	♦♦♦	♦♦	♦♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

4.2.3 Capacidades de Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A.,

Además de las cinco fuerzas competitivas que señala Porter (2012), para efectos del presente estudio se complementó con la medición de las capacidades dinámicas de las empresas en estudio (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Ciertamente, en los mercados cambiantes la ventaja competitiva se debe construir sobre la base del cambio, la innovación y el aprendizaje, lo que en resumen permitirá a la organización disponer de aptitudes dinámicas. En consecuencia, mientras los planificadores le concedan mayor importancia de aprender a una capacidad dinámica u otra, en esa misma medida se afectará el concepto de *conocimiento* para la organización.

A este nivel de análisis, cabe citar a Johnson et. al. (2006): "el concepto del conocimiento organizacional (...) puede constituir la base de una capacidad estratégica" (p. 132). Con base en ello, se consideró aplicable analizar las capacidades de las cinco (5) PYMEs: Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., orientadas en su conocimiento organizacional.

De esta manera, los resultados obtenidos (Ver *Cuadros 14, 15 y 16*), muestran que Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., cuentan con un conocimiento de alto a muy alto en el desarrollo de nuevos productos. Sobre formalización de procesos, puede considerarse que la empresa le concede medianamente importancia a este aspecto, debido a que ya tienen documentados los procesos administrativos y los de RRHH, más no los de producción y mercadeo y ventas.

Adicionalmente, la falta de formalización de los procesos de producción y mercadeo y ventas, obedece a que el día a día les permite funcionar de la manera automática que siempre lo han realizado. No obstante, son conscientes que deberían documentarse, sobre todo porque dichas áreas funcionales son las dos claves en la empresa y, además, se producen frecuenten cambios de personal a quienes se les capacita sobre la marcha.

Cuadro 18

Conocimiento organizacional de Lymtex, C.A.

Base: 7

	No. de Respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Desarrollo nuevos productos (ult. 18 meses)		♦♦♦♦♦	♦♦		
Procesos administrativos y financieros formalizados(*)	♦♦	♦♦♦♦♦			
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦♦♦	♦♦♦			
Procesos de producción formalizados(*)				♦♦	♦♦♦♦♦
Procesos de mercadeo y ventas formalizados(*)				♦	♦♦♦♦♦♦
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦♦	♦♦♦	♦		
Inversiones realizadas en maquinaria / equipos (ult. 18 meses)		♦♦♦♦	♦♦♦		
Inversiones realizadas en Sistemas y/o redes. (ult. 18 meses)		♦♦♦♦	♦♦	♦	
Inversiones realizadas en telefonía y comunicaciones (ult. 18 meses)				♦♦♦	♦♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)
Nota. (*) Documentados con manuales de procedimientos

Cuadro 19

Conocimiento organizacional de Servitex, C.A.

Base: 6

	No. de Respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Desarrollo nuevos productos (ult. 18 meses)		♦♦♦♦♦	♦		
Procesos administrativos y financieros formalizados(*)	♦♦♦	♦♦	♦		
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦♦♦	♦♦			
Procesos de producción formalizados(*)					♦♦♦♦♦♦
Procesos de mercadeo y ventas formalizados(*)					♦♦♦♦♦♦
Procesos de RRHH formalizados(*)		♦	♦♦	♦♦♦	
Inversiones realizadas en maquinaria / equipos (ult. 18 meses)	♦♦♦	♦♦♦			
Inversiones realizadas en Sistemas y/o redes. (ult. 18 meses)	♦♦♦♦	♦♦			
Inversiones realizadas en telefonía y comunicaciones (ult. 18 meses)			♦♦♦	♦♦♦	

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 20

Conocimiento organizacional de Textiles El Greco, C.A.

Base: 8

	No. de Respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Desarrollo nuevos productos (ult. 18 meses)	♦	♦♦♦♦♦	♦♦		
Procesos administrativos y financieros formalizados(*)	♦♦♦♦	♦♦	♦♦		
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦♦	♦♦♦	♦♦		
Procesos de producción formalizados(*)			♦♦♦♦♦	♦	♦♦
Procesos de mercadeo y ventas			♦♦♦♦♦	♦	♦♦

formalizados(*)				
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦♦	♦♦♦	♦	♦
Inversiones realizadas en maquinaria / equipos (ult. 18 meses)	♦♦♦♦	♦♦♦		♦
Inversiones realizadas en Sistemas y/o redes. (ult. 18 meses)	♦♦	♦♦♦♦	♦	♦
Inversiones realizadas en telefonía y comunicaciones (ult. 18 meses)		♦♦♦♦	♦♦♦♦	

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 21

Conocimiento organizacional de Texpunt S. A.

Base: 10

	No. de Respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Desarrollo nuevos productos (ult. 18 meses)	♦	♦♦♦♦♦	♦♦	♦♦	
Procesos administrativos y financieros formalizados(*)	♦♦♦♦	♦♦	♦♦	♦♦	
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦	♦♦♦♦♦	♦	♦♦	
Procesos de producción formalizados(*)		♦♦	♦♦♦♦	♦♦	♦♦
Procesos de mercadeo y ventas formalizados(*)	♦	♦	♦♦♦♦♦	♦	♦♦
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦♦♦	♦♦♦♦♦		♦	
Inversiones realizadas en maquinaria / equipos (ult. 18 meses)	♦♦♦♦♦	♦♦♦	♦♦		
Inversiones realizadas en Sistemas y/o redes. (ult. 18 meses)	♦♦♦♦	♦♦♦♦♦	♦		
Inversiones realizadas en telefonía y comunicaciones (ult. 18 meses)	♦♦	♦♦♦♦♦	♦♦♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 22

Conocimiento organizacional de Danitex C. A.

Base: 7

	No. de Respuestas				
	Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Nulo**
Desarrollo nuevos productos (ult. 18 meses)	♦	♦♦♦♦	♦♦		
Procesos administrativos y financieros formalizados(*)	♦♦♦	♦♦	♦♦		
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦♦	♦♦♦	♦	♦	
Procesos de producción formalizados(*)			♦♦♦♦	♦♦	♦
Procesos de mercadeo y ventas formalizados(*)			♦♦♦♦♦	♦♦	
Procesos de RRHH formalizados(*)	♦	♦♦♦	♦♦	♦	
Inversiones realizadas en maquinaria / equipos (ult. 18 meses)	♦♦♦♦	♦♦	♦		
Inversiones realizadas en Sistemas y/o redes. (ult. 18 meses)	♦♦	♦♦♦♦♦			
Inversiones realizadas en telefonía y comunicaciones (ult. 18 meses)	♦♦	♦♦♦♦♦			

Fuente: Pérez, R. (2016)

Los comentarios hechos anteriormente son congruentes con los resultados obtenidos en relación a la alta o muy alta capacidad de la empresa para el aprendizaje, así como su apertura para adquirir nuevas habilidades y conocimientos. De igual forma, se percibe una muy baja capacidad competitividad de Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., en cuanto a invertir en la capacitación del personal. Su foco parece estar centrado en realizar adquisiciones en maquinaria y equipos, así como en sistemas y redes.

Otras de las capacidades dinámicas que se establecieron de Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., básicos para establecer los lineamientos para una estratégica de cooperación a partir de los recursos humano,

fueron los conocimientos previos adquiridos de experiencias con alianzas estratégicas así como la disposición al cambio según su actual proceso de toma de decisiones (*Cuadros 17, 18 y 19*). Al respecto, cabe citar a Ramírez J (2007) para quien "el modelo de participación en decisiones le ayuda al gerente a identificar y aplicar para cada caso específico una serie de criterios para definir quién debe participar y qué papel debe tener" (p. 71), bien por su preparación o por la información relevante que posee para las decisiones inherentes al proceso. No es un aspecto fácil de atender por parte de la gerencia.

Cuadro 23

Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Lymtex, C.A.

Base: 7

	No. de Respuestas	
	SI	**NO**
a) Experiencias en cooperativas	♦	♦♦♦♦♦♦
b) Experiencias en intercambios comerciales	♦♦♦♦♦	♦♦
c) Experiencias en convenios con instituciones	♦♦	♦♦♦♦♦
d) Accionistas	♦♦♦♦♦	♦♦
e) Junta de directores	♦♦♦♦♦♦	♦
f) Departamental.	♦♦	♦♦♦♦♦
g) Mixta.		♦♦♦♦♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 24

Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Servitex, C.A.

Base: 6

	No. de Respuestas	
	SI	**NO**
a) Experiencias en cooperativas		♦♦♦♦♦♦♦
b) Experiencias en intercambios comerciales	♦♦♦♦♦	♦
c) Experiencias en convenios con instituciones	♦	♦♦♦♦♦
d) Accionistas	♦♦♦	♦♦♦
e) Junta de directores	♦♦♦♦	♦♦
f) Departamental.	♦♦	♦♦♦♦
g) Mixta.	♦♦	♦♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 25

Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Textiles El Greco, C.A.

Base: 8

	No. de Respuestas	
	SI	**NO**
a) Experiencias en cooperativas	♦♦	♦♦♦♦♦♦
b) Experiencias en intercambios comerciales	♦♦♦♦♦♦	♦♦
c) Experiencias en convenios con instituciones	♦♦	♦♦♦♦♦♦
d) Accionistas	♦♦♦	♦♦♦♦♦
e) Junta de directores	♦♦♦♦♦♦	♦♦
f) Departamental.	♦♦♦	♦♦♦♦
g) Mixta.	♦♦♦♦	♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 26

Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Texpunt S. A.

Base: 10

	No. de Respuestas	
	SI	NO
a) Experiencias en cooperativas	♦♦♦	♦♦♦♦♦♦♦
b) Experiencias en intercambios comerciales	♦♦♦♦♦♦♦	♦♦♦
c) Experiencias en convenios con instituciones	♦♦♦♦	♦♦♦♦♦♦
d) Accionistas	♦♦♦	♦♦♦♦♦♦♦
e) Junta de directores	♦♦♦♦♦♦♦	♦♦♦
f) Departamental.	♦♦♦♦	♦♦♦♦♦♦
g) Mixta.	♦♦♦♦♦♦	♦♦♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 27

Experiencia previa en cooperación y expectativas de disposición al cambio de Danitex C. A.

Base: 7

	No. de Respuestas	
	SI	NO
a) Experiencias en cooperativas	♦♦	♦♦♦♦♦
b) Experiencias en intercambios comerciales	♦♦♦♦	♦♦♦
c) Experiencias en convenios con instituciones	♦♦♦	♦♦♦♦
d) Accionistas	♦♦♦	♦♦♦♦
e) Junta de directores	♦♦♦♦	♦♦♦
f) Departamental.	♦♦♦	♦♦♦♦
g) Mixta.	♦♦♦♦♦	♦♦

Fuente: Pérez, R. (2016)

Por otra parte, a este nivel de análisis de la empresa en estudio ya puede inferirse que tienen un sistema centralizado de toma de decisiones centralizado en las Directivas de las empresas Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., Esto se vislumbra como una barrera importante en la profesionalización, así como en la apertura al cambio que requiere la implementación de nuevas estrategias de cooperación desde los recursos humanos, según los resultados que muestra en los *cuadros 17, 18 y 19*. Asimismo, los conocimientos que tiene la empresa

en alianzas estratégicas, son aquellos que han podido obtener a partir de los intercambios comerciales que hasta ahora han realizado.

4.2.3.1 Capacidades para desarrollar una ventaja competitiva.

En otro orden de ideas, Porter (2012), en su propuesta de análisis de la organización con fines de planificar estrategias competitivas, amplía su modelo de las cinco fuerzas a los trabajadores, como otro de los aspectos más determinantes para la toma de decisiones. Esto, debido a que al ser un recurso de la organización, se podría desarrollar ventajas competitivas a partir de la capacidad en conocimiento que tendrá la empresa como resultado de la excelencia en la gestión de dicho recurso.

Adicionalmente, partiendo de la premisa que la empresa debe mejorarse a sí misma si desea mantener su competitividad y productividad, de acuerdo con Puchol (2007), se ha indicado que en ello los recursos humanos son de importancia vital. Motivarlos y retenerlos redunda positivo, por lo que la gestión de este recurso humano se convierte en prioridad corporativa.

Los *Cuadros 20, 21 y 22* muestra los resultados de la encuesta a directivos y supervisores, a fines de establecer el conocimiento que poseen las empresas Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., de las capacidades que son claves para el negocio y el nivel en el que actualmente las tienen disponibles en la organización. Estos aspectos son indicadores de la capacidad de gestión del recurso humano.

Cuadro 28

Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Lymtex, C.A.

Base: 7

		No. de Respuestas			
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Diseño	Nivel de impacto	♦	♦♦♦♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad			♦♦♦♦	♦♦♦
Confección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦♦			
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦♦		
Sistemas/redes	Nivel de impacto		♦	♦♦♦♦♦	♦
	Nivel de disponibilidad			♦♦	♦♦♦♦♦
Capacitación RRHH	Nivel de impacto		♦♦♦♦♦♦	♦	
	Nivel de disponibilidad			♦♦♦	♦♦♦♦
Mercadeo	Nivel de impacto			♦♦♦♦♦♦	♦
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦	♦♦
Ventas y distribución	Nivel de impacto	♦♦♦♦	♦♦	♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦♦♦			
Administración	Nivel de impacto	♦	♦	♦♦♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦♦♦	
Gerencia y dirección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦	♦♦		
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦♦♦			

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 29

Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Servitex, C.A.

Base: 6

		No. de Respuestas			
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Diseño	Nivel de impacto		♦♦♦♦♦	♦	
	Nivel de disponibilidad			♦♦♦	♦♦♦
Confección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦			
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦	♦♦	♦	
Sistemas/redes	Nivel de impacto		♦	♦♦♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad			♦♦♦♦	♦♦

Capacitación RRHH	Nivel de impacto	♦♦	♦♦♦	♦	
	Nivel de disponibilidad		♦	♦♦♦	♦♦
Mercadeo	Nivel de impacto		♦	♦♦♦♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦♦♦	♦	
Ventas y distribución	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦		♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦	♦♦♦		
Administración	Nivel de impacto	♦	♦	♦♦	♦♦
	Nivel de disponibilidad	♦	♦♦	♦♦	♦
Gerencia y dirección	Nivel de impacto	♦♦	♦♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 307

Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Textiles El Greco, C.A.

Base: 8

		No. de Respuestas			
		Muy alto	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Diseño	Nivel de impacto	♦♦♦	♦♦♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad		♦	♦♦♦♦	♦♦♦
Confección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦	♦♦		
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦	♦	♦
Sistemas/redes	Nivel de impacto		♦	♦♦♦♦♦	♦
	Nivel de disponibilidad			♦♦	♦♦♦♦♦
Capacitación RRHH	Nivel de impacto	♦	♦♦♦♦	♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad	♦	♦♦	♦♦♦	♦♦
Mercadeo	Nivel de impacto			♦♦♦♦♦♦	♦♦
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦	♦♦
Ventas y distribución	Nivel de impacto	♦♦♦♦	♦♦	♦♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦♦	♦	
Administración	Nivel de impacto	♦♦	♦	♦♦♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦♦♦	♦
Gerencia y dirección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦	♦♦		
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦♦♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 318

Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Texpunt S. A.

Base: 10

		No. de Respuestas			
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Diseño	Nivel de impacto	♦♦♦♦	♦♦♦♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦♦♦	♦♦♦
Confección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦	♦♦	♦♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦	♦♦♦	♦
Sistemas/redes	Nivel de impacto	♦	♦♦	♦♦♦♦♦	♦♦
	Nivel de disponibilidad			♦♦♦♦	♦♦♦♦♦♦
Capacitación RRHH	Nivel de impacto	♦♦	♦♦♦♦♦	♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦♦	♦♦♦♦♦♦	♦♦
Mercadeo	Nivel de impacto		♦♦	♦♦♦♦♦♦	♦♦
	Nivel de disponibilidad	♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦
Ventas y distribución	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦	♦	♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦♦	♦♦♦	♦	
Administración	Nivel de impacto	♦♦♦	♦♦	♦♦♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦♦	♦♦♦♦♦♦	
Gerencia y dirección	Nivel de impacto	♦♦♦♦♦♦	♦♦♦	♦♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦	♦♦♦	♦♦	

Fuente: Pérez, R. (2016)

Cuadro 329

Impacto de las capacidades claves relacionadas con el recurso humano de Texpunt S. A.

Base: 7

		No. de Respuestas			
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Diseño	Nivel de impacto	♦♦	♦♦♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦♦♦	
Confección	Nivel de impacto	♦♦♦♦	♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦	♦♦♦		
Sistemas/redes	Nivel de impacto		♦♦♦	♦♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦	♦♦	♦♦♦♦

Capacitación RRHH	Nivel de impacto	♦	♦♦♦♦♦♦	♦	
	Nivel de disponibilidad	♦	♦	♦♦♦	♦♦
Mercadeo	Nivel de impacto			♦♦♦♦♦	♦♦
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦♦♦	♦	♦
Ventas y distribución	Nivel de impacto	♦♦♦	♦♦	♦♦	
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦♦♦♦		♦	
Administración	Nivel de impacto	♦♦	♦♦	♦♦♦	
	Nivel de disponibilidad		♦♦♦	♦♦♦♦	
Gerencia y dirección	Nivel de impacto	♦♦♦♦	♦♦♦		
	Nivel de disponibilidad	♦♦♦	♦♦♦♦		

Fuente: Pérez, R. (2016)

En ese sentido, los encuestados de las tres PYMEs creen que el negocio textil exige el conocimiento clave en las áreas de diseño, confección, capacitación de los recursos humanos, así como ventas y la dirección. Sin embargo, sus esfuerzos están centrados en contar con capacidades en confección, ventas y dirección.

Al cruzar este resultado con los conocimientos establecidos en los *Cuadros 0, 21 y 22*, son consecuentes en cuanto a su orientación al producto, las ventas, y la baja inversión en nuevas invenciones y recursos humanos, tal vez causadas por su adaptación a las condiciones actuales del mercado, limitando la capacidad de diseño propio y de aprendizaje del recurso humano.

4.4 Estrategias gerenciales de talento humano que podrían beneficiar la competitividad e integración de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector textil en la Gran Caracas.

Como ya se había mencionado en la sección anterior, el resultado buscado con el trabajo de campo realizado de la medición de las capacidades de las PYMEs, permitiría determinar las que posee y aquellas que debería desarrollar, enmarcando la situación en una de las que para Ariza et al. (2004) es indicativa de la necesidad de ajustes estratégico en el corto y el mediano plazo.

Siendo más explícitos, de acuerdo con el autor en referencia los errores en la planificación de la empresa podrían suponerse casos de una corta visión de los cambios externos que ameritaría bien prescindir de capacidades existentes en la organización o, por el contrario, adquirir y/o desarrollar nuevas con las que la empresa pueda capitalizar nuevas oportunidades de mercado.

De acuerdo con el modelo de Johnson, Scholes y Whittington (2006), el proceso de planificación estratégica se realiza en tres fases para integrarse en solo un proceso: (a) Identificación de la posición estratégica, (b) La elección de la estrategia y (c) La estrategia puesta en acción. La primera de ellas fue cubierta en las secciones anteriores de este capítulo anterior.

En la consecución del modelo mencionado y tal como lo establece el objetivo general de este estudio, seguidamente se concentra el desarrollo en la segunda fase del proceso de planificación estratégica, es decir, la elección de las estrategias gerenciales de cooperación para incrementar la competitividad e integración, dirigidas a la pequeña y mediana empresa del sector manufactura (textiles) durante un crecimiento repentino, validando su aplicación en las empresas analizadas: Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A. Para ello, se parte de la vía estratégica seleccionada como la más conveniente a la situación y objetivos de las

empresas, es decir, el reajuste de la estrategia del negocio con el objetivo de desarrollar conocimiento corporativo para la gestión de la motivación de los RRHH y los intereses compartidos, que fortalezcan la ventaja competitiva de cara al mercado internacional.

La propuesta desarrollada se enmarca en la variable del cooperativismo como estrategia gerencial para las cinco (5) PYMEs: Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., relacionando las variables dependientes de recurso humano y ventaja competitiva. En ese sentido, los conceptos que dieron fundamentación teórica para el desarrollo de dichas estrategias, son los del SELA (2010) relacionados la planificación como apoyo al raciocinio para tomar decisiones de cooperativismo y recursos humanos, así como los métodos de Werther y Davis (2008), que podrán usar los planificadores, de acuerdo con las prioridades y el momento coyuntural particular, con el fin de crear un ambiente de buena voluntad y cooperación.

Adicionalmente, es oportuno agregar algunas consideraciones específicas para el desarrollo de competencias organizacionales, partiendo de la premisa que una competencia es una habilidad, individual u organizacional, que se posee para el uso eficiente de los recursos. Según la información suministrada por Johnson et al. (2006), estas habilidades están presentes o se pueden desarrollar a través del conocimiento o lo que es igual a decir, "sensibilización, concienciación o familiaridad obtenida mediante la experiencia o el aprendizaje" (p. 131).

Ahora bien, dado que tanto adquirir como desarrollar competencias tiene un costo, la situación ideal es "desarrollar las competencias de las personas para que estén disponibles cuando sean necesarias en el futuro" (Ariza, Morales y Morales, 2004, p.

213). De acuerdo con este postulado, conviene la dirección estratégica de la organización en acción proactiva ante los cambios del entorno y a las consecuentes necesidades de adaptación estratégica.

De tal manera, se podrá lograr eficacia en el desarrollo de competencias organizaciones sólo si hay coordinación entre la estrategia general corporativa, las políticas de gestión de talento humano y una programada revisión del proceso (Ariza et al., 2004). Para ello, los autores en referencia recomiendan sistematizar el proceso para el desarrollo de competencias organizacionales de acuerdo a tres (3) fases:

- Detección de necesidades formativas, donde fundamentalmente se responderán las preguntas de por qué y para qué el proceso formativo, incluyendo en ello el origen y el objeto del mismo
- Diseño de acciones formativas, en cuya fase se procederá a responder qué, a quién y cómo, las personas implicadas y los métodos a utilizar
- Evaluación y control, en el cual se plasman los resultados comparándolos con lo propuesto.

En la primera fase, la meta es dar respuestas tangibles a cada una de las personas de la organización para que se adapten a los cambios generados por el creciente desarrollo técnico, la innovación permanente, la aparición de nuevos competidores, la complejidad del ámbito competitivo y en fin, a todas las fuerzas que modifican la competitividad de la organización actual o futura.

En ese orden de ideas, si el propósito es generar ventajas competitivas a partir de la gestión del talento humano, no bastará sólo con adquirir las competencias necesarias a través de la selección y reclutamiento del personal, sino también aprender

a desarrollar las competencias que ya posee a través de la formación del talento humano.

En otro orden de ideas, un reajuste en las estructuras organizacionales requieren de la gestión del cambio. En ello, la práctica de la inteligencia emocional en el trabajo (Goleman, 2007) determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Lo anterior quiere decir que, una vez que una persona entra en una organización, para que pueda dar lo mejor de sí y hacer bien su trabajo, no sólo depende de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso. En otras palabras, además de tener los útiles de trabajo, saber qué es lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo, es determinante que el trabajador sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente

En resumen, puede decirse que la competitividad de una persona depende de su equilibrio intelectual y emocional, de manera que pueda contribuir a elevar los niveles de perfección en los procesos diarios, coadyuvando a la vida merecida y deseada.

4.4.1 Estructura de la Estrategia

La gestión del cambio organizacional requiere de un nivel de liderazgo que lo conduzca (Johnson, et al., 2006). En ese orden, se considera clave el desarrollo de capacidades en el personal que ejerce posiciones de liderazgo, de manera de lograr su

compromiso y motivación hacia la cultura de cambio y puedan gestionarla a través de toda la organización.

Por otro lado, el personal supervisado deberá ser guiado estratégicamente para motivarlo a que integre sus procesos individuales de manera activa al proceso de cambio organizacional.

Bajo esos dos principios, seguidamente se desarrollan los lineamientos estratégicos de cooperación con recursos humanos, considerando las acciones de consulta previa con quienes llevarán responsabilidades como agentes de cambio y la estructura de las tres fases de la estrategia.

4.4.2 Estrategia General

Reajuste de la estrategia del negocio para el desarrollo de conocimiento en gestión cooperativa de los RRHH que fortalezcan la ventaja competitiva de cara a la internacionalización de la empresa.

Programas de apoyo

- Perfeccionamiento de los conocimientos corporativos claves
- Descentralización progresiva del proceso de toma de decisiones
- Fomento del ambiente de cooperativismo entre los trabajadores
- Atención estratégica de las necesidades motivacionales de los RRHH y los intereses compartidos aprovechables para el conocimiento organizacional.
- Revisión de la justicia salarial y las condiciones de seguridad social.
- Evaluación y control de resultados.

4.4.3 Reuniones de Consulta Previa

El Presidente o Gerente General, con el apoyo de la Gerencia de RRH, deberá convocar, moderar y facilitar reuniones semiformales con todo el equipo de trabajadores que ejercen posiciones de liderazgo, en la cuales se cumplirán las siguientes acciones preliminaries:

A. El Presidente compartirá los resultados del diagnóstico de la situación de las capacidades corporativas realizado y anunciará el inicio del proceso estratégico de desarrollo de capacidades en la gestión de RRHH. Planteará de manera clara los objetivos de la empresa, qué espera conseguir, cómo se propone conseguirlo y para qué

B. El Presidente asumirá públicamente el liderazgo del proceso y como Unidad ejecutora a la Gerencia de RRHH. Explicará la importancia de cada uno de los asistentes para el éxito del programa y, en consecuencia, los invitará a exponer puntos de vista y sugerencias sobre el abordaje del proceso

C. Se concretarán acuerdos previos sobre la implementación del proceso; se acordarán cuántas reuniones de seguimiento hacer y cuándo.

D. Paralelamente, el Presidente con el apoyo del Gerente de RRHH, se comprometerá con la elaboración de los principios rectores de la organización (misión, visión y valores), así como con la elaboración de la reseña histórica de la empresa, nutriéndola con anécdotas sobre los fundadores y el legado que debe transcender a las próximas generaciones.

4.4.4 Necesidades Motivacionales e Intereses Compartidos

Para documentar el contenido de los programas y acciones de apoyo a las estrategias, es necesario obtener información real de la situación personal de los participantes. Este paso además favorece el inicio de creación de ambientes de cooperación entre los participantes, con quienes de manera general se compartirán los objetivos del proceso y la visión de los beneficios a futuro.

En concordancia con los postulados de la inteligencia emocional (Goleman, 2007), para esta fase, entre otros tipos de instrumentos, es apreciable el uso de uno que mida destrezas desde la perspectiva metacognitiva[5], ya que la falta de esas destrezas dificultan el acceso y el uso de otros recursos cognitivos[6] (Llorens, 2008, p.5). Es decir, los individuos que carecen de las destrezas y motivación básicas previas a la formación tienen menos probabilidad de tener éxito en la formación y pueden necesitar una preparación previa para entrar en un programa de formación específico.

En ese sentido, para esta fase se establece la aplicación de dos cuestionarios (*Anexos 2 y 3*) para instrumentar el diagnóstico de habilidades comunicativas (Alonso, 2006) del personal, el cual "permite realizar un análisis de la persona, es de naturaleza conductual y detecta necesidades actuales" (c.p. Llorens, 2008, p. 15).

Los cuestionarios sugeridos están compuestos por siete ítems en los que se evalúan habilidades de codificación y decodificación tanto de superiores como de

---

[5] *Metacognición.* Capacidad que tenemos de autoregular el propio aprendizaje, es decir de planificar qué estrategias se han de utilizar en cada situación, aplicarlas, controlar el proceso, evaluarlo para detectar posibles fallos, y como consecuencia... transferir todo ello a una nueva actuación. (Dorado, 1997, p.1)

[6] *Cognitivo.* Ser capaz de *tomar conciencia* del funcionamiento de nuestra manera de aprender y comprender los factores que explican que los resultados de una actividad, sean positivos o negativos. (...) el conocimiento del propio conocimiento no siempre implica resultados positivos en la actividad intelectual, ya que es necesario recuperarlo y aplicarlo en actividades concretas y utilizar las estrategias idóneas para cada situación de aprendizaje. (Dorado, 1997, p.1)

subordinados. Estas formas podrán y deberán ser adaptas al caso particular de la organización, siguiendo los criterios de los expertos en recursos humanos.

Una vez aplicados los cuestionarios, la Gerencia de Recursos Humanos estará en la capacidad de tabular los resultados y orientar, en general y en particular, las actividades inherentes al desarrollo de las actividades de cooperación.

4.4.5 Planificación de las Actividades

El plan de acción es constituido por las diferentes actividades que se harán en la consecución de la estrategia. En ese sentido, dicho plan se desglosa para cada uno de los programas de apoyo, señalando en cada caso a quién será dirigido, las actividades a realizar para desarrollarlo y las personas responsables de su cumplimiento

Cuadro 33

Plan de Acción para las empresas Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A.,

Qué	A quién	Cómo	Responsable
Perfeccionamiento de los conocimientos corporativos claves	Todo el personal	- Realizar el diagnóstico de las necesidades formativas con énfasis en las habilidades metacognitivas ▪ Aplicar cuestionario de medición a supervisores ▪ Aplicar cuestionario de medición a supervisados - Establecer y gestionar la cobertura de las necesidades formativas claves para la adquisición de conocimiento organizacional -	RRHH
Descentralización progresiva del proceso de toma de decisiones	Gerentes y supervisores	- Desarrollo y publicación de los principios rectores de la organización - Talleres de capacitación. Temas sugeridos: ▪ "El líder en ti" para el reconocimiento y potencialización de las propias habilidades de liderazgo ▪ "Comunicación efectiva" ▪ "Principios del cooperativismo en mercados internacionalizados" - Demostración de interés honesto. Implementación de reuniones quincenales de Comité Gerencial para: ▪ A través del ejemplo, reflejar el comportamiento deseado ▪ Intercambiar opiniones sobre situaciones particulares de cada departamento ▪ Actualizar los avances en cooperativismo ▪ Compartir información de la competencia en todas las áreas ▪ Compartir anécdotas del día a día laboral	Presidencia RRHH RRHH (proveedor externo) Presidente
Fomento del ambiente de cooperativismo	Empleados administrativos	- Desarrollo y formación de relevos en conocimientos claves para la industria ▪ Cada supervisor o gerente identificará entre su equipo de apoyo características potenciales de liderazgo ▪ El supervisor guiará y facilitará la formación del líder en desarrollo	Gerentes y supervisores

Qué	A quién	Cómo	Responsable
Fomento del ambiente de cooperativismo entre los trabajadores	Empleados administrativos	▪ Al líder identificado, sin delegación de autoridad ni toma de decisiones, se le asignarán responsabilidades específicas de seguimiento y control para la ejecución de proyectos y tareas que se deban hacer con la participación del grupo	Gerentes y supervisores
		- Demostración de interés honesto. Implementación de reuniones quincenales de áreas funcionales para: ▪ A través del ejemplo, reflejar el comportamiento organizacional deseado ▪ Intercambiar opiniones y experiencias sobre situaciones particulares de cada empleado ▪ Compartir anécdotas del día a día laboral ▪ Tormenta de ideas para mejorar los procesos y tareas ▪ Acuerdos departamentales en línea con principios rectores ▪ Documentación de procesos incorporando las opiniones y experiencias discutidas de los empleados	Gerentes y supervisores
		- Desarrollar planes anuales de entrenamiento en su área de especialización, de acuerdo con la potencialidad estratégica del puesto y el rendimiento de cada empleado ▪ Consensar formatos de evaluación de desempeño anual ▪ Priorizar necesidades de conocimientos claves	RRHH Supervisores
	Obreros	- Demostración de interés honesto. Implementación de reuniones mensuales por área de taller específico para: ▪ A través del ejemplo, reflejar el comportamiento organizacional deseado ▪ Generar ambiente de confianza mutua ▪ Compartir anécdotas del día a día laboral ▪ Invitarles a compartir sus experiencias de trabajos anteriores y comparar con situaciones particulares en su labor actual ▪ Realizar tormenta de ideas para mejorar la eficiencia de las tareas ▪ Coordinar mesas de trabajo para documentar los procesos	

Qué	A quién	Cómo	Responsable
	Obreros	▪ Incorporando las experiencias de los trabajadores a los intereses de la empresa ▪ Validar las propuestas de mejoras en procesos con la practica	Supervisores de Taller
		- Charlas informativas trimestrales sobre la industria textil nacional y el contexto referencial de la empresa ▪ Historia y evolución ▪ Ventajas de Venezuela en el negocio textil ▪ Futuro de la industria ▪ Evolución y situación competitiva de la empresa	Presidente y RRHH
Atención estratégica de las necesidades motivacionales y los intereses compartidos	Gerentes y supervisores	- Desarrollo de capacidades formativas orientadas a la especialización corporativa en conocimientos claves - Mayor participación en la toma de decisiones - Generación de confianza mutua para la delegación de responsabilidades - Desarrollo e implementación de planes de carrera	Presidente y RRHH
	Empleados administrativos	- Cobertura de las necesidades de actualización profesional claves -Charlas informativas trimestrales sobre: ▪ Los procesos de la industria textil ▪ Factores claves en el futuro de la industria ▪ Evolución y situación competitiva de la empresa - Resultados versus las metas anuales de la empresa	RRHH
	Obreros	- Implementar métodos de interés honesto: ▪ Mejoramiento de atención al empleado atendiendo efectivamente sus necesidades Analizar vías para el mejoramiento de condiciones compensatorias y seguridad social	RRHH

Qué	A quién	Cómo	Responsable
Atención estratégica de las necesidades motivacionales y los intereses compartidos	Todos	- Reunión social mensual para la celebración de cumpleaños y aniversarios - Obsequios/detalles por celebraciones especiales (día de las madres, día del trabajador, día del asistente administrativo) - Obsequios en ocasión de nacimiento de hijos y bono en metálico - Celebración de resultados de ventas y logros corporativos significativamente positivos - Divulgación de tips y anécdotas sobre la historia y héroes de la empresa y sus legados - Compartir navideño con la familia laboral	RRHH
Revisión de la competitividad de la justicia salarial y las condiciones de seguridad social	Todos	- Realizar encuesta salariales en el industria - Realizar progresivamente los ajustes necesarios en las desviaciones más significativas - Estudiar y decidir el nivel salarial corporativo - Analizar la implementar de compensaciones no salariales: ▪ Aumento del bono de alimentación de acuerdo con la banda ▪ Revisar el plan de comisiones de los vendedores (bonos por cumplimiento de objetivos semestrales y anuales) ▪ Estudiar la implementación de ayuda económica para guardería y útiles escolar - Analizar e implementar formas complementarias a la seguridad social (seguros de atención primaria, odontológicos)	RRHH
Control y evaluación de los resultados	Todos	- Aplicación de encuestas de satisfacción dirigida a los empleados, con una frecuencia de por lo menos cinco meses. - Estudios de mercado comparando la situación competitiva de la empresa en el mercado textil. Esto puede implementarse con el apoyo de los clientes, y también deben ser frecuentes (cada seis meses) para ir evaluando la estrategia implementada. - Continuidad a los procesos de evaluación. Comparar los logros con los objetivos planteados para cada trabajador. - Anualmente, un estudio de clima organizacional.	Presidente RRHH Ventas

Fuente: Pérez, R. (2016)

4.5 Conclusiones del análisis y presentación de los resultados

En resumidas cuentas, las estrategias propuestas permiten incrementan la frecuencia de las acciones cooperativas a un nivel superior. Este resultado en la medida que se desarrolle aumenta en cantidad de acciones a su vez, la confianza, el aprendizaje y las competencias cooperativas, con incentivos adecuados para promover acciones paulatinas de mayor compromiso.

Las variables que mejor predicen la cooperación en el futuro son la cantidad de actividades conjuntas. Entre las características de las actividades que parecen claves para asegurar la sustentabilidad, además del compromiso, se destaca el nivel de participación (incluso más que el nivel de compromiso) lo que significa que las empresas valoran particularmente este aspecto a la hora de decidir continuar cooperando.

Además, no sólo esta investigación permite establecer unas estrategias para crecimiento repentino en el sector textil, sino que podría aplicar a otros, también, en tiempo de crisis, donde los recursos son más escasos. De la misma manera, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a diversos escenarios que se presentan. Por ello, es de vital importancia los niveles de adaptabilidad y la disposición para afrontar los cambios, buscando además una armonía organizacional, logrando una integración efectiva en todas sus partes, impulsada por un proceso administrativo operativa que le permita la coyuntura y permanencia en el mercado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El proyecto especial realizado para el diseño de estrategias gerenciales de cooperación que permitan incrementar la competitividad e integración, se pudo concluir en la aplicabilidad de este tipo de estrategias en el sector de las pequeñas y medianas empresas durante un crecimiento repentino. Siendo más específicos, en el caso de las pequeñas y medianas empresas venezolanas de la industria manufacturera textil.

Los cambios, incertidumbres y entrada de agresivos competidores extranjeros a esta industria durante la primera década del nuevo milenio, han comprometido el desarrollo de estas organizaciones, determinantes para la generación de empleo y la contribución al PIB de la economía nacional; muchas de ellas teniendo que cerrar sus operaciones. Ello, entre otros, indica falta de estrategias claras para el desarrollo y sostenimiento de la ventaja competitiva en momentos de repentino crecimiento; en el caso contrario, es muy probable que la realidad actual de la industria fuese totalmente contraria.

En ese orden de ideas, el desarrollo de capacidades para la adquisición de conocimientos organizacionales en gestión de recursos humanos bajo métodos de cooperativismo, puede hacer que la ventaja competitiva se fortalezca, se haga más sostenible y permita a la empresa continuar con su desarrollo incursionando y/o capitalizando con mayor seguridad de éxito, oportunidades en otros mercados, incluso pensar en la internacionalización.

En respuesta al primer objetivo específico de la investigación que solicitaba Diagnosticar el entorno jurídico, económico y social de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas para el período 2010-2014 se pudo conocer que se presentan incertidumbres, derivado a las políticas que dificultan y encarecen de manera importante las importaciones, al tiempo que han favorecido la entrada masiva de competidores extranjeros que además ofrecen precios baratos.

El segundo objetivo específico de investigación proponía estudiar los factores que influyen en la capacidad estratégica de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas. Sobre ello, se puede concluir que la capacidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas está supeditada a varios aspectos, tales como su cultura e historia, la etapa de desarrollo en la que se encuentra, el nivel de profesionalización alcanzado, así como las capacidades tangibles adquiridas (tecnología, nuevos productos, procesos) y aquellas que no siendo tangibles, también son capitalizables, tales como la gestión de los recursos humanos.

Igualmente, a través del caso estudiado se pudo validar lo anterior. Las empresas Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., ubicadas en la Gran Caracas hagan más sustentable su actual ventaja competitiva, desarrollando competencias desde un aspecto poco atacable como es el recurso humano, sobre el cual tiene gran potencial para establecer intercambios en el mercado internacional, si planifica desde su integración y coordinación con los objetivos de la empresa, además hayan logrado mantenerse en el mercado, concentrándose en las ventajas que le ofrecen la experiencia en el mercado, la especialización en el tejido de punto y la importante inversión en infraestructura adecuada a dicho segmento de mercado; así

mismo, se comporta adecuadamente en cuanto a la política salarial y las condiciones que debe ofrecer, por imposición legal, de higiene y seguridad social. Se puede decir que, en general, sus trabajadores tienen importantes conocimientos y habilidades adquiridas en empleos anteriores.

No obstante, las empresas analizadas tienen muy bajo nivel de compenetración, muy pocos avances en la profesionalización y sus procesos de toma de decisiones son totalmente centralizados, todo lo cual repercute en la motivación del recurso humano, el cual no se muestra comprometido con los resultados de las empresas y su sentido de pertenencia es prácticamente nulo. En consecuencia, actualmente las empresas están en la etapa de desarrollo orientada al producto, con importantes barreras internas que eventual y progresivamente podrían debilitar su ventaja competitiva y con ello, el avance en hacia el desarrollo.

El tercer objetivo específico de investigación señala Establecer relaciones entre el talento humano y la competitividad de las PYMEs manufactureras del sector textil en la Gran Caracas. En este aspecto, se puede concluir que en los procesos y actividades de las empresas Lymtex, Servitex, C.A., Textiles El Greco, C.A., Texpunt, S. A. y Danitex C. A., ubicadas en la Gran Caracas, el rol del recurso humano influye directamente en su capacidad de reaccionar rápida y efectivamente en momentos de crecimiento repentino. Sólo a través de un proceso de planificación estratégica se podrá contar con escenarios factibles que permitan hacer frente a dichas situaciones.

En ese orden de ideas, las estrategias de cooperativismo para la gestión del recurso humano ofrecen la oportunidad de cubrir las necesidades formativas individuales e integrarlas a los conocimientos que son claves para el negocio;

paralelamente, se deberá demostrar interés honesto en atender a las necesidades individuales de los trabajadores. Todo ello crea ambientes de cooperativismo y confianza que se capitalizan en una ventaja competitiva más sostenible.

Lo anterior se pudo validar en el caso de estudio. Luego del diagnóstico de la situación realizado, con el apoyo del análisis DOFA se evidenciaron diferentes vías estratégicas para dar solución a las relaciones que pudieron establecerse entre la competitividad de la empresa y sus recursos humanos: desarrollar capacidades, integrar las existentes en la empresa con las de los RRHH de la organización, entre otras, con el fin de crear o fortalecer la ventaja competitiva.

De igual manera, el cuarto objetivo específico de investigación proponía formular estrategias gerenciales de talentos humanos que beneficien la competitividad e integración de las PYMEs, manufactureras del sector textil en la Gran Caracas. Con base en el diagnóstico y los análisis previos a la selección de las estrategias, esta se pudo concretar considerando las diferentes etapas que incluye la estrategia, es decir: detección de las necesidades formativas, planificación de las actividades según los programas de apoyo a la estrategia y el control y evaluación de los resultados de la estrategia.

Por último se pudo concluir que durante el proceso de investigación y trabajo en conjunto con los expertos en el área surgieron los siguientes hallazgos: la investigación permitió no sólo establecer unas estrategias para crecimiento repentino en el sector textil, sino que podría aplicar a otros, también, en tiempo de crisis, donde los recursos son más escasos. También, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a diversos escenarios que se presentan. En tal sentido, es fundamental los niveles de

adaptabilidad y la disposición para afrontar los cambios, buscando además una armonía organizacional, logrando una integración efectiva en todas sus partes, impulsada por un proceso administrativo operativa que le permita la coyuntura y permanencia en el mercado.

Por lo tanto, el desarrollo final del proyecto se llevaron a estas conclusiones que no estaban en el alcance inicial del proyecto pero que fueron logrados al final; definitivamente este proyecto, abre la apertura para las empresas que puedan tener estrategias de cooperación sobre todo en el aspecto de recursos humanos, específicamente en el subsistema que desarrolla la motivación del personal para lograr los objetivos.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con los conocimientos adquiridos una vez finalizado el estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Profundizar en la línea de investigación con estudios orientados a la comparación de la competitividad entre PYMEs de un mismo sector. Esto permitirá enriquecer las propuestas de estrategias gerenciales en el sentido que, por lo general, las PYMEs poseen muy pocos datos de evolución en el mercado de sus competidores. Prácticamente la información se limita a datos cualitativos de ventas y experiencias con los clientes comunes.

REFERENCIAS

Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme

Banco Central de Venezuela. (2013) Sitio web oficial http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.

Bárcena, A. (2011). Prólogo. En C. Ferraro (Comp.), *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe* (pp. 11-12) (Documento en línea). Santiago de Chile: Naciones Unidas. Disponible: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/lcr.2180.pdf

Bateman, y Snell, (2009). *Administración* (8ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Código de Comercio (1955). *Gaceta Oficial, 475,* Extraordinaria, del 21 de diciembre de 1955.

Comisión de las Comunidades Europeas (2003). Recomendación 2003/361/CE, sobre la definición de microempresas y pequeñas y medianas empresas. En *Europa, síntesis de la legislación de la UE* (canal informativo en línea). Consultado el 15 de enero de 2014 en: http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_es.htm

Conindustria (2014) Encuesta de Coyuntura: Trimestral Situación III, Trimestre 2014 y Perspectivas IV Trimestre. Consultado el 15 de marzo de 2015 en: http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-III_2014.pdf

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860,* Extraordinario, del 30 de diciembre de 1999.

Corona, J., Martí, N., y Roca, M. (2005). En *Manual de la empresa familiar* (pp. 459-483). [Libro en línea]. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://books.google.co.ve/books?id=EZDW4z-4zZEC&hl

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* Bogotá, Colombia: McGraw Hills Interamericana.

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional.* México: Thompson Editores.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2014). *Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela, 6.151,* de fecha 18 de noviembre de 2014.

Díaz, V. (2001) Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial. Madrid: Editorial ESIC

Emprendedores UNET (s.f.). *Qué es un emprendedor* (Artículo en línea). Página de emprendedores de la Universidad del Táchira. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/qemprendedor.htm

Fernández, R., Castresana, J. y Fernández, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión, Vol. 6.* N. 1, pp. 63-80. Consultado el 08 de enero de 2014 en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320225004

Ferrer, J. (2005). Competitividad sistémica: Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales, V.11*, No.1,

Maracaibo, abril, 2005. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182005000100010&script=sci_arttext

Francés, A. (2006) Estrategia y planes para la empresa. [Libro en línea]. Consultado el 16 de octubre de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=yAmLG-Vr8BkC&pg=PA120&lpg=PA120&dq=el+Paradigma+de+la+Coopetencia&source=bl&ots=D1A-O8yCja&sig=Z6PDVtZ7Spa07PAePoathkS6tCg&hl=es-419&sa=X&ved=0CDYQ6AEwBGoVChMIiJbSmKLHyAIVQRgeCh23zQRI#v=onepage&q=el%20Paradigma%20de%20la%20Coopetencia&f=false

Guillén, A. (2007) *Las Redes Empresariales como una alternativa para las pequeñas y medianas empresas del Sector Plástico en el Estado Lara.* [Libro en línea]. Consultado el 16 de octubre de 2015 en: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P844.pdf

Gutiérrez, F. y Ruíz, C. (Comp.) (1995). P*ropuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*. México: Nafin-UNAM.

Hernández M., Fuentes G., Martínez R. y Vallejo M. (2005). *Manual de la empresa familiar* (pp. 427-458). [Libro en línea]. Consultado el 08 de enero de 2014 en: http://books.google.co.ve/books?id=EZDW4z-4zZEC&hl=es&source=gbs_slider_cls_metadata_3

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta.ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Huselid, M., Beckerd, B. y Beatty, R. (2005). *El cuadro de mando del capital humano: Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona, España: Deusto.

Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C. y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas*. México: Thompson Editorial. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://books.google.co.ve/books?id=hvSAEHYf8oYC&hl

Instituto Nacional de Estadísticas – INE. (s.f.). Sitio web oficial. Consultado el 15 de enero de 2015 en: http://www.ine.gov.ve/

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). México: Pearson Educación.

Levin, M. (1996). *Desarrollo de recursos humanos en las cooperativas y la sociedad civil* (Documento en línea). Servicio de Cooperativas, OIT. Consultado el 21 de febrero de 2014 en: http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0006.pdf

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.583,* de fecha 2 de diciembre de 2002.

López, M. y Grandío, A. (Coords.) (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo S.L. Consultado el 08 de enero de 2014 en: http://books.google.co.ve/books?id=aW-JZVEfDIEC&dq

Luna, J. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMEs en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* (Tesis doctoral). Universidad de

Celaya, México. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf

Malhotra, N (2004) *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado.* (4ª ed.). México: Pearson Educación.

Méndez, C. (2011). *Metodología* (4ª ed.). México: Limusa.

Mercado Común del Sur – MERCOSUR. (2013). *Inserción internacional de las PYMES del MERCOSUR* (En línea). Consultado el 15 de marzo de 2015 en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf

Moreno, A. y Pernas, M. (2006). *Percepción y práctica de los líderes de las PYMEs de Caracas con respecto a la responsabilidad social* (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Navarro, L. (2009). *Proyecto de investigación: desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación.* Caracas: Panapo.

Ocaña, J. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe.* San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://books.google.co.ve/books?id=qeKLsy_qwSsC&dq

Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PYMEs del sector ambiental. *Estud.gerenc. Vol.25,* No.110, Cali Jan/Mar, 2009. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000100003&script=sci_arttext

Palella S. y Pestana M. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Caracas: FEDUPEL.

Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: Un reto* (4ª ed.). Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Peñaloza, M. (2003), La Pequeña y Mediana Industria (PYMI) en el ámbito del estado Mérida: análisis de indicadores económicos, período 1993-1998. En: *Revista Visión Empresarial, V.1, N.1; ene-jun, 2003:(40-52).* Consultado el 15 de marzo de 2015 en: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25044/2/articulo_5.pdf

Peres, W. y Stumpo, G. (2002). La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y El Caribe. En W. Peres y G. Stumpo (Coords.), *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y El Caribe* (pp. 9-34). Argentina: Ediciones Siglo XXI. Consultado el 08 de enero de 2014 en: http://books.google.co.ve/books?id=csAveCYe70C&dq

Pérez, M. (2005) Comunicación Integral. México: Editorial: Prentice Hall Hispanoaméricana.

Porter, M. (2005). Qué es la competitividad. *Apuntes de globalización y estrategia, No. 1*, Año 1, enero-abril 2005. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, Universidad de Navarra, España. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html

Porter, M. (2012). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (10ª Reimp.). México: Grupo Editorial Patria.

Prieto, E., De Haro, D. y Santos, M. (2005). *Historia económica: lecturas y materiales.* España: Editorial Dykinson. Consultado el 15 de Noviembre de 2013 en: http://books.google.co.ve/books?id=haltCaVQNhgC&dq

Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.

Ribeiro, L. (2005). *Generar beneficios*. Colombia: Ediciones Urano S.A.

Rodríguez, A. y Arosa, B. (2008). La profesionalización de la empresa familiar. Rodríguez, J. (Coord.), *Un enfoque múltiple de la economía española: principios y valores,* p.130. Madrid: Editorial del Economista. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://books.google.co.ve/books?id=4EgbjF392G8C&dq

Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5ª ed.). México: Fondo Económico. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://books.google.co.ve/books?id=5PpH-8XksKUC&hl

Rodríguez, M. (2011). *Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo* (Trabajo de grado de Maestría). Universidad de Carabobo, Valencia.

Romero, D. (2009). Dimensión estratégica de la pequeña y mediana industria en el contexto del desarrollo endógeno nacional. *Revista de Ciencias Sociales* [online], *vol.15*, n.4, pp. 727-737. ISSN 1315-9518. Consultado el 08 de febrero de 2014 en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182009000400013&script =sci_arttext

Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Sanfiel, M. (s.f.). *Estrategias de cooperación como origen de ventajas competitivas en la relación fabricante–distribuidor* (Trabajo de grado). Universidad de La Laguna, España. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://tesis.bbtk.ull.es/ ccssyhum/cs152.pdf

Sistema Económico Latinoamericano – SELA. (2010). *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Respuestas ante un futuro complejo y competitivo*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA. Consultado el 9 de abril de 2014 en: http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision_prospectiva_de_las_PYMES.pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica* (5ª ed.). México: Editorial Limusa.

Teoría del capital humano (2009) (Documento en línea). Consultado el 12 de diciembre de 2013 en: http://es.scribd.com/doc/17419558/TEORIA-DEL-CAPITAL-HUMANO

Thompson, I. (2007). *Concepto de empresa* (Artículo en línea). Promonegocios.com. Consultado el 15 de diciembre de 2013 en: http://www.promonegocios.net/ empresa/concepto-empresa.html

Tolley, E. (2006) *Investigación Aplicada En Salud Publica. Métodos Cualitativos* (Documento en línea). Autor consultado el 25 de noviembre de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=2N7zCEI2BbAC&pg=PA53&dq=muest ras+homogeneas+estadistica&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiTjZnM-azJAhWEPCY KHaRLD MEQ6AEIOzAE#v=onepage&q=muestras%20homogeneas%20estadisti ca&f=false

Universidad de Huelva (s.f.). *El empresario* (Documento en línea). España: Autor. Consultado el 5 de febrero de 2014 en: http://www.uhu.es/eyda.marin/ apuntes/admon/tema2.pdf

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Zavala, S. (2009). *Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta. edición*. (Material no publicado). Caracas: Biblioteca Universidad Metropolitana.

Zevallos, E. (2002) *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial de América Latina* (Documento en línea). Consultado el 15 de octubre de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=2LFIEf5_VmcC&pg=PA15&dq=definici%C3%B3n+de+pymes&hl=es-419&sa=X&ved=0CD8Q6AEwB2oVChMI0sGo1JjHyAIVypYeCh3z5glY#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20pymes&f=false

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Buenos días/Buenas tardes

Agradezco mucho su colaboración en acceder a responder la siguiente encuesta para fines del Trabajo de Grado titulado **"ESTRATEGIAS GERENCIALES DE COOPERACIÓN PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURO" (TEXTILES)**, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas.

Datos del encuestado:

Nombre y apellidos: _____

Empresa: _____

Cargo que desempeña: _____

Instrucciones:

Por favor, maque con una "X" en el espacio en blanco correspondiente a una de las opciones que se le presentan en cada ítem. Siempre seleccione la opción que mejor refleje su posición personal.

Muchísimas gracias por su colaboración

ESCALA DE LIKERT

(Para ser aplicado a Directivos y Gerentes)

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
1. Compenetración en la empresa en cuanto a:					
a) Misión, Visión y Valores					
b) Valores compartidos por todo					
c) Esperanzas de futuro					
d) Costumbres y hábito					
2. Cómo es el sentido de historia de la empresa considerando:					
a) Anécdotas memorables de su creación					
b) Héroes fundadores					
c) Legado de los fundadores					
d) Razones de trascendencia					
3. ¿Cómo califica Usted el nivel de profesionalización de la empresa?					
a) Por favor indique:					
4. ¿En qué nivel se encuentran cada una de las siguientes etapas de desarrollo en su empresa?					
a) Desarrollo orientado al proceso o a la planificación					
b) Desarrollo orientado al producto/ventas					
c) Desarrollo orientado a las finanzas					
5. ¿Cuál es el grado de desarrollo de nuevos productos de su empresa en los últimos 18 meses?					
a) Por favor indique:					

	Si	No
6. ¿Están los siguientes procesos estratégicos formalmente documentados en su empresa?		
a) Administrativos y Financieros		
b) Producción		
c) Mercadeo y ventas		
d) Recursos humanos		
7. ¿Se han realizado nuevas inversiones dentro de la empresa, en:?		
a) Equipos/maquinaria		
b) Sistemas y/o redes		
c) Telefonía/comunicaciones		
8. ¿Qué tipo de alianzas estratégicas ha realizado su empresa recientemente para adquirir nuevas habilidades?		
a) Cooperativas		
b) Intercambios comerciales		

	Si	No
c) Convenios con instituciones		
9. La toma de decisiones en la organización, está definida por?		
a) Accionistas		
b) Junta de directores		
c) Departamental		
d) Mixta		

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
10. En su opinión ¿Cuál es la capacidad de adaptación al mercado de su empresa? a) Por favor indique:					
11. En su opinión ¿Qué nivel de apertura ha mostrado la empresa para la adquisición de nuevas habilidades y/o conocimientos? a) Por favor indique:					
12. ¿En qué nivel los siguientes conocimientos específicos, técnicos y profesionales, son esenciales para realizar eficazmente las funciones claves para el éxito de la empresa en el mercado?					
a) Diseño					
b) Confección					
c) Sistemas / redes					
e) Capacitación constante de recursos humanos					
f) Mercadeo					
g) Ventas y distribución					
h) Administración					
i) Gerencia y dirección					
13. ¿En qué nivel actualmente tiene la empresa disponible los siguientes conocimientos?					
a) Diseño					
b) Confección					
c) Sistemas / redes					
e) Capacitación constante de recursos humanos					
f) Mercadeo					
g) Ventas y distribución					
h) Administración					
i) Gerencia y dirección					

Anexo 2

Empresas estudiadas

Lymtex, C.A. está ubicada en el sector San Martin del Municipio Libertador del Área Metropolitana de Caracas. Como PYME del sector industrial textil, es una fábrica venezolana especializada en la elaboración de tejidos de punto (telas) y en la confección de franelas y chemises, con más de cincuenta años de experiencia en el mercado. Se posicionan como la primera fábrica en tejido de punto sustentados en poseer la infraestructura necesaria que les permite tejer, teñir y dar los acabados a todas las telas que son producidas en sus propias instalaciones.

Esta empresa fue fundada originalmente en 1958, como la cristalización de los planes del emprendedor Frank Lovell, quien a consecuencia del éxito obtenido con su pequeño negocio de sastrería, así como el trato directo y personal con los clientes, le hizo afianzarse con una clientela fiel y un importante prestigio de marca. Con estos activos en mano y su ambición por hacer crecer el negocio, Lovell emprende una asociación a partes iguales con la empresa Mivilar, C.A., que aportaría la infraestructura que le hacía falta a sus planes.

A la muerte de Frank Lovell padre, fue Frank Lovell hijo quien se encargó del negocio en representación de su familia, con el temor que tenía a su desconocimiento del sector (él había hecho estudios en ingeniería mecánica) y a la administración empresarial. No obstante, debido a la carencia de una imagen propia dentro del gremio que había obtenido su padre, se enfrentó a una cierta desconfianza en el éxito e incertidumbre sobre el futuro de la empresa.

Para afrontarlo, Lovell trató de aprender. Según cuenta, el elemento en el que apoyó a la empresa en un primer momento, fue en el diseño de telas como elemento diferenciador del resto de los competidores, de manera que los socios y clientes lo viesen como un producto nuevo e instó a sus socios a ampliar la infraestructura propia, para poder penetrar fuertemente en el mercado.

Así, entre finales de la década de los 80s y la década de los 90s, se logra posicionar a Lymtex, C.A. en el mercado nacional como especialista en la categoría de tejidos de punto (producción de telas), captando clientes importantes, sobre todo a nivel de gobierno. Comenta su Presidente que ante la crisis en la industria, han logrado mantenerse en el mercado gracias a la inversión con la que cuentan en infraestructura y maquinaria, requerida para la fabricación de tejidos de punto.

Hoy en día, Lymtex, C.A. cuenta con un total de sesenta y dos (62) empleados; siete (7) de ellos a nivel directivo/supervisorio y cincuenta y cinco (55) empleados y obreros. La presidencia de la empresa está encargada a Frank Lovell hijo.

En cuanto a los principios rectores de la organización, misión, visión y valores, de acuerdo con la información obtenida de los representantes de Lymtex, C.A., a la fecha no los han establecido.

Su especialización es la categoría de jersey tubular por tallas; no obstante, también tienen una muy alta capacidad de producción en todos los tipos de jerseys, interlocks, tejidos de doble cara y tejidos de fantasía. En la categoría de confección, Lymtex, C.A. ofrece un amplio surtido de franelas de algodón 100%.

Servitex, C.A. está ubicada en la carretera Charallave-Ocumare, sector las Juasjuitas, km 5, local # 53, Charallave, de la Gran Caracas. Como PYME del sector

industrial textil, es una fábrica venezolana especializada en la elaboración de tejidos de punto (telas) y confección de franelas y chemises, con más de cincuenta años de experiencia en el mercado.

Textiles El Greco, C.A. está ubicada en la Gran Caracas. Como PYME del sector industrial textil, fabrica prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero, como mandiles para soldadores, ropa de trabajo.