

Gestión y Gerencia

**Revista Científica
Decanato de Administración y Contaduría
Universidad Centroccidental
“Lisandro Alvarado”**

**ABRIL 2011
BARQUISIMETO, VENEZUELA
Vol. 05 N° 01
DEPÓSITO LEGAL: pp200702LA2779
ISSN: 1856-8572**

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” - UCLA
Decanato de Administración y Contaduría
Centro de Investigación - CI-DAC

GESTIÓN Y GERENCIA

GESTIÓN Y GERENCIA es una Revista Científica del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y en general, las ciencias sociales.

La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Revista arbitrada e indexada: Latindex, Dialnet

Depósito Legal: pp200702LA2779 ISSN: 1856-8572 Periodicidad: Cuatrimestral

DIRECCIÓN

Concetta Esposito de Díaz

CONSEJO EDITORIAL

Alberto Mirabal

Concetta Esposito de Díaz

Luis Sigala

Beatriz Carvajal

Carmen Valdivé Fernández

TRADUCCIÓN

Michelle King -Inglés

Héctor Miranda - Portugués

DIAGRAMACIÓN

Andrés Trujillo

Liz Rodríguez

SECRETARÍA

Francis Yánez

ADMINISTRACIÓN

Raiza Tacoa

CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR

- Ana Rojas de González, UPEL-IPB.
- Blanca Quevedo, U. Valle del Momboy.
- Martha Iglesias, UPEL-Maracay.
- Martín Andonegui, UPEL-IPB.
- Sabrina Garbin, USB
- Zahirá Moreno, DAC-UCLA
- Reinaldo Pire C. DA-UCLA
- Enrique Medellín, UNAM
- Carolina Mendoza, DAC-UCLA
- Zulay Poggi UCV-CENDES
- Héctor Miranda, DA-UCLA

CORRESPONDENCIA

Revista Gestión y Gerencia

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”-UCLA-

Calle 8 entre carreras 19 y 20, Edif. Investigación, Postgrado y Extensión del DAC.
Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Teléfono: (0251) 259.14.19 / Fax: (0251) 259.14.61

Correo Electrónico: gestionygerencia@gmail.com

Gestión y Gerencia en la web: <http://www.ucla.edu.ve/dac/gestionygerencia.htm>

DISTRIBUCIÓN

Decanato de Administración y Contaduría

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”-UCLA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Francesco Leone
RECTOR

Nelly Velázquez
VICERRECTORA ACADÉMICA

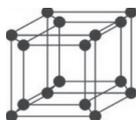
Edgar Alvarado
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Francisco Ugel
SECRETARIO GENERAL

Homero Sáenz
DIRECTOR CDCHT



Fernando Sosa
DECANO DE ADMINISTRACIÓN
Y CONTADURÍA (DAC)



Beatriz Carvajal
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN DAC

GESTIÓN Y GERENCIA
DAC-UCLA

CONTENIDO

Editorial.....1

Conferencia

MERCADO, Alexis

Integración Universidad – Industria Mediante la
Conformación de Redes Tecnoproductivas.....4

Artículos

ORDÓÑEZ, Belkys

Estrategias de Poder en las Relaciones de Genero
Profesor-Alumna en el Decanato de Administración y Contaduría
de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (II-2009).....20

GARCÍA S., Néstor A. y ESPOSITO de D., Concetta

Identificación de la Gestión Tecnológica en Carrocerías
Sánchez Tati C.A.....48

MARTÍNEZ S., Roxana

Modelos para la implementación de la Gestión de la
Calidad Total en las PYMEs Latinoamericanas.....68

Normas para los colaboradores.....87

Árbitros de esta edición.....90

Editorial

Iniciamos las publicaciones de este año apoyando como nos hemos planteado en nuestra revista a los eventos que se efectúan a nivel nacional e internacional relacionados al área de la Gestión y Gerencia . En este ejemplar, Volumen 05 N°01, Abril 2011 se incluye, la difusión del XIII Seminario Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica realizado en Cartagena de Indias, Colombia, incluyéndose un artículo allí presentado y el II Seminario de la Asociación Latino-iberoamericana de Gestión Tecnológica ALTEC 2010, edición Venezuela, realizado en nuestra ciudad, Barquisimeto, con apoyo de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) del cual se incluye una de las tres conferencias centrales de dicho evento y una ponencia. Finalmente un artículo libre propuesto por una investigadora de ámbito local de nuestra universidad.

La conferencia de Alexis Mercado plantea la posibilidad de generar conocimiento útil a la actividad industrial por parte de las universidades que según su enfoque ha sido una de las mayores aspiraciones de los actores e instituciones encargados de la formulación y ejecución de la política científica y tecnológica no sólo en el país sino también en América Latina, propone la conformación de redes tecnoproductivas integradas alrededor de temas concretos de la producción, puedan entrelazar activamente a las empresas, universidades, centros de investigación y desarrollo tecnológico y la estructura de apoyo institucional de la ciencia y la tecnología.

En el artículo que presenta Belkis Ordoñez, presentado en ALTEC 2010, nos expone los resultados obtenidos del proceso indagatorio realizado a la variable estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la UCLA. El proceso investigativo permitió describir de acuerdo a un corpus teórico seleccionado intencionalmente, las características de las relaciones de poder y de las relaciones género como variable de estudio. De los resultados, reflexiona que el proceso inter-relacional mediante el cual se vinculan alumnas y profesores varones, en el DAC de la UCLA, necesita ser replanteado, pues pese a todos los avances habidos, la universidad no consigue brindar igualdad de oportunidades para ambos sexos.

Néstor García y Concetta Esposito de Díaz presentan un artículo que se compartió con los asistentes al XIII Seminario Latino Iberoamericano de

Gestión Tecnológica realizado en Cartagena de Indias, Colombia, ALTEC 2009. Se expone en el estudio la industria automotriz, actividad altamente productiva, dinámica e innovadora por lo que requiere de profesionales preparados para poder hacerla realmente competitiva. Las crisis económicas en cierta forma la han afectado sin embargo su capacidad de recuperación ha permitido poder avanzar en las dificultades, la demanda no sólo de vehículos sino también el transporte masivo le abre un mercado que le garantiza aún por largo tiempo su actividad productiva. De allí que presenta su experiencia profesional, como estudiante de la asignatura electiva Gestión Tecnológica de la Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre (UNEXPO), en la aplicación de estos conocimientos, a la empresa señalada.

La autora Roxana Martínez realizó una evaluación de los modelos para la implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYMEs, partiendo de definiciones de calidad, continuando con los modelos de gestión de calidad total y cómo se aplican éstos en las PYMEs Latinoamericanas. Este artículo se basa en el análisis de datos obtenidos por otros investigadores, evidencia la importancia del compromiso del propietario o gerente para la adopción de un nuevo sistema de gestión enfocado en la calidad.

Cerrando este número vaya nuestro agradecimiento a los autores que consideraron proponernos sus resultados de investigaciones, a los árbitros por su constante y delicado trabajo de revisión y aportes a cada artículo, a los integrantes del Consejo Editorial y a las empresas aportantes a la LOCTI por el financiamiento a esta revista. Gracias.

Concetta Esposito de Díaz

Directora

“No puede haber grandes dificultades cuando abunda la buena voluntad”

Nicolás Maquiavelo (1469- 1527)
Historiador, político y teórico italiano.

Conferencia:

INTEGRACIÓN UNIVERSIDAD - INDUSTRIA MEDIANTE LA CONFORMACIÓN DE REDES TECNOPRODUCTIVAS.

Alexis Mercado

Licenciado en Química UCV., Doctor en Estudios Sociales de la Ciencia del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), Ex-presidente de la Fundación Centro Nacional de Tecnología Química (CNTQ) del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología (MPPPCT)

Introducción

La posibilidad de generar conocimiento útil a la actividad industrial por parte de las universidades ha sido una de las mayores aspiraciones de los actores e instituciones encargados de la formulación y ejecución de la política científica y tecnológica en América Latina. En este ámbito, han sido innumerables los esfuerzos realizados desde hace varias décadas por generar vínculos efectivos. Sin embargo, al revisar los impactos en términos de desarrollo y transferencia de tecnologías, y de la contribución a la resolución de problemas de la producción, se determina que los resultados han sido muy discretos, distando mucho de alcanzar los objetivos planteados.

En el caso específico de Venezuela, diversos han sido los esfuerzos de vinculación. A inicio de los años sesenta ya hay reuniones entre industriales y académicos destacando la importancia de establecer vínculos para el desarrollo del país. A inicio de los años setenta, en plena conformación de la institucionalidad de la ciencia y la tecnología (CyT) venezolana y aunque en ese momento, en la exigua política pública, privaba la visión ofertista, concentrada en torno a la promoción de la actividad científica, se insiste en la importancia de impulsar el desarrollo tecnológico, pero sin la elaboración de instrumentos específicos. Durante los ochenta e inicio de los noventa se incrementan los esfuerzos de promoción de la vinculación adoptándose las estrategias propuestas por la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) y la Organización de los Estados Americanos (OEA), y más tarde, durante los noventa, por otros organismos multilaterales específicamente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Justamente, una de las razones de los escasos resultados de estos esfuerzos

deriva de la implantación de ideas y programas de política, provenientes de los países desarrollados (PD), casi bajo la forma de modas, sin tomar en cuenta las realidades concretas de los niveles y requerimientos de desarrollo tecnológico local. Por otra parte, la poca efectividad ha tenido que ver también con la inadecuada consideración de ciertos aspectos estructurales del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. En el caso de la oferta (universidades y centros de investigación) conseguimos muy enraizada una cultura de investigación orientada hacia las actividades científicas básicas o fundamentales y grandes debilidades en el área de desarrollo tecnológico, traducida, entre otras cosas, en una muy escasa labor en actividades de diseño y tecnología de procesos. Mientras en el lado de la demanda – la industria - se ha internalizado una cultura que ha privilegiado la adquisición y uso de la tecnología, dejando muy pocos espacios para el desarrollo tecnológico propio y la innovación.

Así, a pesar de los innumerables esfuerzos la integración entre el mundo académico y productivo no daba señales de avanzar. A inicios de la primera década del siglo XXI se plantea el desarrollo de una nueva institucionalidad para la ciencia y la tecnología, en el país, en la que se amplía la participación social y la responsabilidad en el desarrollo de la actividad científica y tecnológica, creándose, además, un importante tramado de instituciones tecnológicas.

Pero subyacen interrogantes acerca de si la creación de estos espacios para el desarrollo tecnológico y de condiciones favorables para la vinculación son suficientes para que efectivamente se establezcan las relaciones, y si no, qué tipo de instrumentos deben ser desarrollados para que se establezca.

La promulgación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) en 2005, abre un espacio inédito para la innovación y el desarrollo tecnológico al establecer la obligatoriedad de invertir o aportar en actividades de ciencia, tecnología e innovación. El hecho de las empresas tener que destinar recursos a estas actividades crea condiciones objetivas oportunas. Se abren oportunidades para nuevas fuentes de financiamiento a las universidades, instituciones que deberían tener en este marco de política un anhelado puente para la vinculación. Pero ¿es esto suficiente para cambiar culturas de investigación en las universidades, la visión empresarial de adquirir todo lo relacionado con la tecnología en el exterior y promover los vínculos?

Evidentemente no.

Lo cierto es que después de casi cincuenta años de intentos, vínculos efectivos entre la universidad e industria en Venezuela continúan siendo la excepción. El gran desafío de la política pública debe apuntar a la modificación de las citadas conductas. Cabe señalar que los comportamientos han variado muy poco. En los nuevos espacios institucionales para el desarrollo tecnológico se reproducen de forma casi idéntica las conductas de los centros tradicionales focalizadas en la oferta; se trabaja en la generación de conocimientos que en la mayoría de los casos no supera las etapas de investigación y desarrollo de prototipos. La generación de conocimiento que pueda satisfacer requerimientos específicos de la producción continúa a la espera. Las universidades por su parte concentran sus esfuerzos en procurar recursos para poder continuar con sus prácticas tradicionales de investigación.

En esta perspectiva, es necesaria la formulación de instrumentos de política muy concretos partiendo de la identificación de problemas y/o necesidades de la industria y la incorporación de las capacidades de las universidades y centros de investigación. Allí se han identificado dos problemas cruciales en los que es urgente trabajar:

- La capacidad tecnológica de la industria venezolana que en la generalidad de los casos apenas alcanza las capacidades de uso y/u operación.
- Limitadas capacidades de ingeniería y diseño en los centros académicos, las cuales en muchos casos no pueden cubrir los requerimientos planteados desde la esfera productiva.

Se plantea entonces la integración alrededor de temas concretos de la producción mediante la conformación de redes tecnoproductivas que incorporen activamente a las empresas, universidades, centros de investigación y desarrollo tecnológico y la estructura de apoyo institucional de la ciencia y la tecnología.

Nuevas estrategias de desarrollo tecnológico en la agenda de política científica y tecnológica

Una revisión de los esfuerzos de política en los diferentes niveles (desde la Constitución aprobada por referéndum en 1999, pasando las diversas leyes y sus reglamentos relacionadas con la ciencia y tecnología, planes y programas

de política) evidencian un cambio en el enfoque de la promoción, desarrollo y uso del conocimiento científico y tecnológico en Venezuela que procura una mayor participación de la sociedad. Al otorgarle rango constitucional, se reconoce la importancia de la actividad de C y T para el desarrollo del país, pero además se amplían los ámbitos de responsabilidad social, al incorporar explícitamente al sector privado como promotor y ejecutor de estas acciones. Esta es una diferencia clara en el enfoque del Estado con relación a experiencias anteriores.

A partir de este mandato constitucional específico de la ciencia y la tecnología, en el año 2004 se formula el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología 2005 – 2030, instrumento en el que destaca la voluntad de inclusión y el intento de planificar con una visión a largo plazo, y se sanciona la (LOCTI) aprobada en una primera versión en 2001 ampliada y mejorada en 2005, estableciendo aspectos inéditos en el tema de la participación y el financiamiento. Quizás el aspecto más novedoso y de mayor impacto es el establecimiento de la obligatoriedad que tiene las empresas de invertir y/o aportar en actividades de ciencia, tecnología e innovación, lo cual ha tenido un efecto movilizador inédito en el sector productivo en torno al hecho tecnológico.

La creación de espacios para el desarrollo tecnológico

Por otra parte, a mediados de la presente década, se registra un esfuerzo por construir espacios para el desarrollo tecnológico. En una perspectiva integral que procura superar la visión ofertista limitada, concentrada exclusivamente en la promoción de la actividad científica, se fundan instituciones orientadas al desarrollo tecnológico. Surgen la Agencia Espacial Venezolana (hoy Agencia Bolivariana de Actividades Espaciales – ABAE), el Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Telecomunicaciones (CENDIT), el Centro Nacional de Innovación Tecnológica (CENIT) orientado a actividades de I+D en el área de Hardware, el Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías Libres (CENDITEL) en el área de Software y el Centro Nacional de Tecnología Química (CNTQ). Se refuerzan además, centros ya existentes como el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA), la Fundación Instituto de Ingeniería (FII) y el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA), el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) y el Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE).

Estos organismos tienen como objetivo general incrementar las capacidades de desarrollo tecnológico endógeno y el impacto social de la actividad de I+D, retos importantes si se toma en cuenta la situación de escaso nivel técnico de la estructura productiva y su alta dependencia de las soluciones tecnológicas foráneas.

Pero una revisión de sus políticas y de sus prácticas evidencia que su trabajo continúa siendo definido con base a lineamientos que pocas veces son concertados con los que deberían ser los usuarios de la tecnología y, mucho menos, a partir de las que serían sus demandas específicas. Si bien se reconoce que tratan de ampliar el alcance social de las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), y la incorporación de nuevos actores, su crecimiento se ve limitado porque el conocimiento generado frecuentemente está en un nivel de desarrollo temprano que hace difícil su uso y/o apropiación.

En condiciones de bajo desarrollo tecnológico, como el nuestro, estos centros deberían no sólo dedicarse a generar conocimiento tecnológico, sino procurar construir espacios de interfase entre las universidades y el sector productivo, convertirse en un correaje capaz de aprovechar el conocimiento generado en las primeras, y en algunos casos orientarlo y promoverlo a demandas específicas de la actividad productiva. La poca cantidad de masa crítica con la que se cuenta para llevar adelante actividades de desarrollo tecnológico debe aprovecharse coordinando el trabajo y construyendo sinergias entre los diversos actores.

Organismos interfase

La creación de estructuras de interfase (EDI), cuyo objetivo sea fomentar y facilitar las relaciones entre el ámbito universitario y el industrial, comienza a difundirse en América Latina también desde finales de los ochenta. Se promueve con fuerza la creación de Fundaciones Universidad – Empresa, que tienen dentro de sus objetivos la valorización y aprovechamiento económico del conocimiento generado.

Fernández et.al 1986, (citado por Mercado y Malave 2010) señalan tres estrategias en torno a las cuales pueden agruparse las EDI: Intermediación, en la cual se proporciona soporte técnico y económico en la gestión de proyectos de I+D; Dinamización, cuyo objetivo es contribuir con el cambio de cultura en el mundo académico para una mayor incorporación de investigadores en las

actividades de cooperación y transferencia de conocimiento al sector industrial y la Comercialización de los resultados de la investigación.

Los ámbitos de gestión de éstas estructuras se concretan a través de diversas actividades como la promoción de los vínculos, apoyo tecnológico a las empresas, contratos de I+D, protección de resultados de investigación, creación de empresas de base tecnológica, conformación de incubadoras y formación del recurso humano, entre otras.

En Venezuela, se citan como ejemplos la creación de la Fundación de Investigación y Desarrollo (FUNINDES) por parte de la Universidad Simón Bolívar a mediados de los ochenta, con el objetivo de servir de mecanismo vinculante entre las capacidades de esta universidad y las necesidades de desarrollo del sector industrial, la Fundación Parque Tecnológico de Barquisimeto en ese mismo período, y la Corporación Parque Tecnológico de Mérida (CPTN) creada en el año de 1992, en la Universidad de los Andes, con el objetivo de promover la investigación y la creación de empresas de base tecnológica.

Transcurridas más de dos décadas de estos esfuerzos, puede decirse que los resultados en términos de impacto sobre el desarrollo tecnológico de la estructura industrial han sido bastante discretos. Debe señalarse que la inexistencia de una agenda de política tecnológica e industrial coherente y sostenida que impulsara el desarrollo tecnológico, contribuyó a estos discretos resultados.

La necesidad de innovar la política

Como puede apreciarse de los acápites anteriores, a pesar de registrarse cambios en el discurso, los esfuerzos de política pública en ciencia y tecnología realizados hasta ahora en Venezuela muestran la persistencia de la visión ofertista. Si bien en la última década se ha avanzado en superar las limitaciones iniciales, con la creación de espacios para el desarrollo tecnológico, se mantiene el divorcio que resulta de no trabajar a partir de requerimientos específicos de la producción u otros sectores de la sociedad.

El CNTQ. Una experiencia atípica en la promoción de la vinculación

La creación del Centro Nacional de Tecnología Química, constituye un experimento poco usual de gestión en ciencia y tecnología en el ámbito

nacional. A finales de 2004, la entonces Ministra Yadira Córdova y su equipo de viceministros propusieron crear un organismo bajo la figura de interfase que tratara de aprovechar las capacidades existentes en universidades y centros de investigación para atender a necesidades tecnológicas de la industria química y petroquímica. Se perseguía un doble propósito: romper con los esquemas ofertistas de política científica y tecnológica que, como se mencionó, tradicionalmente han focalizado los esfuerzos en la creación de capacidades de investigación, primordialmente básica, y consolidar un espacio efectivo de interacción entre la universidad y la industria. Un estudio de factibilidad estableció, además, que fuese una estructura que se concentrara en la intermediación, dando soporte técnico a diversos actores del SNCTI, y en la dinamización tratando de concretar esquemas de trabajo que incentivaran la cultura de la coordinación y la cooperación en torno al desarrollo tecnológico. No se contemplaba crear capacidades de desarrollo tecnológico propias.

Inicialmente, el esquema de gestión consideraba trabajar con las empresas en la identificación de problemas, y a partir de ahí ubicar grupos de trabajo en universidades y/o centros de investigación para conformar equipos para el desarrollo del proyecto. Los esfuerzos iniciales para promover vínculos a partir de necesidades concretas de la producción, evidenciaron, aparte de las tradicionales dificultades de aproximación (objetivos y dinámicas diferentes) problemas tales como: estructuras organizacionales que entorpecen la vinculación, dificultad de muchas empresas para caracterizar adecuadamente sus problemas y plasmarlos en proyectos e inexistencia, en diversos casos de capacidades de I+D en las universidades para resolver problemas planteados por las unidades productivas, en especial de aquellas pertenecientes a sectores intensivos en tecnología y capital.

Tal situación llevó a analizar lo apropiado que resultaban las estrategias definidas en la creación del Centro. La estrategia de identificar problemas y la formulación de proyectos conjuntos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) se veía limitada por el escaso nivel de desarrollo tecnológico de las empresas y la ausencia de capacidades tecnoproductivas en las universidades, entendiéndose por éstas como la capacidad de generar conocimiento útil para el desarrollo tecnológico del mundo de la producción. Se procede entonces a una revisión de las estrategias iniciales y procurar nuevos mecanismos que permitieran adecuarse mejor a esta realidad.

La aprobación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) en 2005, ha constituido un apropiado marco institucional para la gestión del CNTQ, ya que basado en lo establecido en este instrumento en cuanto a la obligación que tienen las empresas de invertir y/o aportar, se comenzó a trabajar en el diseño de instrumentos de política de corte sectorial para orientar la inversión para abordar importantes problemas estructurales de la industria, requiriendo para ello de la conformación de redes tecnoproductivas.

Redes tecnoproductivas y programas sectoriales

Es evidente que los desafíos que plantean la baja capacidad tecnológica de la mayoría de las empresas y las citadas debilidades de las universidades y centros de investigación en las áreas de diseño y tecnología de procesos son de gran magnitud. Es necesario promover un cambio en las culturas de las universidades y las empresas para que la coordinación y la cooperación sean elementos fundamentales de sus estrategias; ello requiere el desarrollo y la conjunción de altas capacidades técnicas y de gestión.

Para responder a estos imperativos, más que un organismo exclusivamente promotor de la vinculación el CNTQ, se está constituyendo en un organismo orientado a la conformación de redes que integran unidades productivas, grupos de investigación de universidades, organismos técnicos del estado, organismos regionales de apoyo a la I+D+i y a la actividad industrial (e.g. FUNDACITES) y comunidades alrededor de problemas estructurales de importantes sectores industriales, a partir de los cuales formular proyectos que ampliaran las agendas de trabajo entre ambos sectores.

Las redes son definidas por las funciones que se conciben en su formación. Según Lambooy (2004) las redes tienen dos funciones básicas: hacer posible la coordinación de decisiones que son hechas por separado por los actores e instituciones que le integrarán, y la transmisión de información, datos y conocimientos entre los actores por un uso efectivo de las conexiones que se establezcan.

Las configuraciones son determinadas en gran medida por las especificidades tecnoproductivas de los espacios (localidades o regiones) donde se conforman. Por ejemplo, en el caso de espacios donde se establecen sectores

tecnológicos de punta, las redes se caracterizarán por ser intensivas en el intercambio de conocimiento de frontera, por lo que las instituciones de investigación serán elemento clave para su desarrollo. Espacios locales ligados a prácticas productivas más tradicionales requieren, aparte del soporte tecnológico, importante apoyo de información y conocimiento en aspectos normativos y organizativos. En este caso, los organismos responsables de la regulación y la prestación de asistencia técnica son elementos clave para su desempeño. Por lo tanto, las especificidades sectoriales serán determinantes en el tipo de información transmitida y la intensidad de las relaciones entre los componentes de la Red (Love y Roper, 1999).

Los programas sectoriales

Como se indicó, la estrategia de promover vínculos identificando proyectos individualmente en las empresas y procurando la conformación de equipos de proyecto, mostró limitaciones derivadas de la baja capacidad tecnológica de la mayoría de las empresas y tecnoproductiva de las universidades. Un problema clave a resolver era saber si el tipo de requerimientos que podía surgir más frecuentemente de la industria era plausible de ser abordado desde las capacidades de las universidades y si efectivamente en todos los casos se requería de la formulación de un proyecto tecnológico.

Diferentes estudios sobre importantes sectores de la industria y evaluaciones realizadas directamente por técnicos del CNTQ en las empresas, identifican la existencia de problemas estructurales en la industria que si bien en muchos casos tienen naturaleza tecnológica, trascienden claramente este espacio de gestión. Problemas relacionados con garantizar la calidad e inocuidad de los productos, la seguridad industrial, y la minimización del impacto ambiental constituían y constituyen serios problemas que afectan la productividad y, en muchos casos, hasta la operatividad de las unidades productivas.

Pero los estudios establecieron, además, que existe una correlación importante entre los esfuerzos que realizan las empresas en su adecuación y mejora en estas áreas y su desempeño tecnológico. Aquellas empresas que presentan mejor infraestructura tecnológica o, de modo más general, una actitud positiva ante la innovación, incorporaban de manera más rápida y efectiva los elementos normativos.

Por su parte, la LOCTI establece en su artículo 42 las actividades que son consideradas como de Ciencia, Tecnología e Innovación. En el numeral 4 establece que serán reconocidos “los proyectos de innovación relacionados con actividades de la empresa, que involucren obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país ... “entre otras:

“a) Sustitución de materias primas o componentes para disminuir importaciones o dependencia tecnológica.

b) Creación de redes de cooperación productivas con empresas nacionales.

c) Utilización de nuevas tecnologías para incrementar calidad productiva.

d) Participación, de las universidades y centros I+D en la introducción de nuevos procesos tecnológicos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o procedimientos, exploración de nuevos mercados y en general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas, con miras a mejorar su competitividad y calidad.

e) Formación del talento humano en normativa, técnicas, procesos y procedimientos.”

Como puede apreciarse, están contempladas una gama de actividades necesarias para abordar los problemas estructurales señalados (calidad - inocuidad, seguridad industrial e impacto ambiental). En otras palabras, el marco legal abre la oportunidad de desarrollar instrumentos de política pública que permitan aprovechar la inversión y/o el aporte que tienen que realizar las empresas para buscar soluciones a problemas que constituyen obstáculos a la productividad y, en muchos casos, afectan hasta la operatividad de las unidades productivas.

Tomando en cuenta estas dos situaciones, se planteó diseñar programas que aprovecharan la obligatoriedad de invertir y/o aportar en CTI para mejorar el desempeño de la industria en términos de su gestión integral (la consideración simultánea y continua de los temas de tecnología, calidad - inocuidad, seguridad industrial, salud y ambiente).

Pero un abordaje sectorial, partiendo del reconocimiento de las debilidades que presentan las unidades productivas y las universidades requería establecer sinergias. Era necesario juntar las capacidades existentes a fin de potenciarlas y poder desarrollar proyectos de alta relevancia social y

económica.

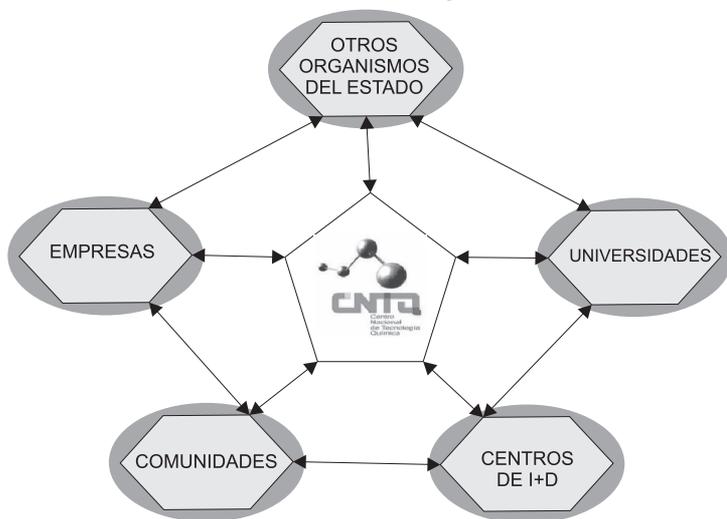
Para ello es necesaria la efectiva articulación de los diferentes actores. En otras palabras, la conformación de redes tecnoproductivas, entendidas éstas como espacios de interacción que generan, intercambian y difunden conocimiento tecnológico y científico que presente amplio potencial de aplicabilidad en el ámbito productivo o para la resolución de problemas socioeconómicos.

Se considera que las redes tecnoproductivas, además de permitir coordinar decisiones de los actores e instituciones y la transmisión de información y conocimiento, deben constituirse en espacios de aprendizaje institucional en el que se establezcan metas concertadas que apunten al logro del objetivo – el desarrollo del proyecto o programa. Pero además deben procurar modificar la cultura de las diferentes instituciones y actores, considerando no sólo lo referente a sus capacidades y aptitudes para el desarrollo tecnológico y el manejo de los otros temas considerados, sino también de su disposición para la articulación y coordinación de las acciones con los demás actores.

En esta perspectiva, un objetivo es la producción de conocimiento de alta pertinencia social, que se caracteriza por tener un importante componente de “colaboración” (collaborative research), un perfil multidisciplinario -en realidad más bien transdisciplinario- e interactuar con actores diversos de la sociedad, mucho más allá de los grupos técnicos y de investigación.

Lo anterior requiere una estructura organizativa que permita la elaboración e implementación de instrumentos de política en torno a la investigación, desarrollo e innovación. El diseño de los programas debe garantizar desde el momento mismo de la formulación, la integración efectiva de todos los actores vinculados al desarrollo tecnológico e industrial, a saber: empresas públicas (socialistas y de propiedad social) y privadas, investigadores, tecnólogos, asociaciones empresariales y profesionales y, en diversos casos, las comunidades organizadas; ello con el patrocinio de organismos del Estado (Figura 1).

Figura 1. Conformación de redes tecnoproductivas



Fuente: CNTQ

Redes en torno a problemas específicos de la industria

Se apuntó que las redes quedaban definidas por las funciones. En ese sentido, en nuestro caso específico, el abordaje de los importantes problemas identificados en la industria debe orientarse a que las unidades productivas se adecúen para responder efectivamente a los temas críticos de gestión (tecnología, calidad - inocuidad, seguridad industrial, salud y ambiente) en función de cumplir con la regulación y dar respuesta efectiva a los mercados donde se desenvuelven. Esto determinó que en los programas iniciales se planteara como objetivos la implantación de sistemas de gestión en los temas citados.

Se toma como ejemplo el caso de la industria de los alimentos, donde el tema crucial para la gestión productiva gira en torno a la inocuidad y la calidad del producto en donde se han identificado serios problemas en gran parte de la industria. Por lo tanto, las funciones de la red se orientarían a desarrollar acciones para que las empresas implanten Sistemas de Calidad y Control de Procesos (SCCP) para cumplir, en un primer nivel, con lo establecido en la regulación, específicamente implantando las Buenas Prácticas de Fabricación

(BPF), y en caso de tener requerimientos más rigurosos, como exigencia de mercados internacionales, avanzar en la implantación de normas más completas como Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control en inglés "Hazard Analysis and Critical Control Points" (HACCP) o Sistemas de Gestión Integral (SGI) que se encuentran incluidas en las normas ISO 22000.

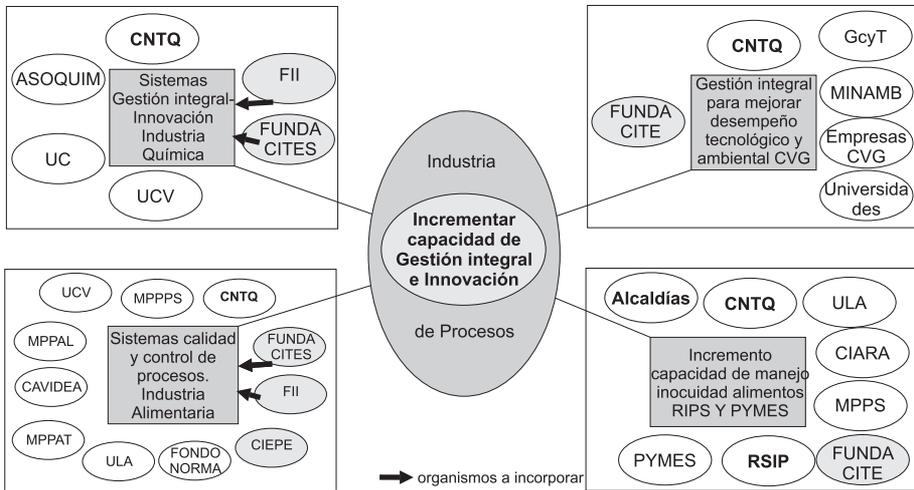
La red coordina las acciones de los diferentes actores mediante la elaboración de la programación de actividades necesarias para emprender, por ejemplo, la implantación de las BPF en una región determinada. La conformación de la red con grupos de investigadores de las universidades, trabajadores de las empresas y técnicos de otros organismos del Estado, permiten discutir y definir funciones que permiten incorporar a un importante número de empresas, en niveles no vistos antes. La red, además, provee e intercambia información y conocimiento a través de la capacitación y la asesoría técnica.

La red tecnoproductiva constituye entonces un arreglo socioinstitucional inédito en el país. La interacción continua, el afrontar problemas específicos de una cantidad importante de unidades productivas y la necesidad de incorporar normas para cumplir con la regulación abren un espacio de aprendizaje para cada una de las organizaciones participantes. Los grupos de investigación de las universidades han desarrollado agendas de trabajo novedosas, en las que los tiempos de respuesta son cruciales, aplicando conocimientos generados en sus laboratorios; las empresas, en especial las pequeñas unidades productivas, consiguen un espacio para la mejora continua que permite capacitar a sus trabajadores e implantar las normas, logro casi imposible si decidieran emprenderlo por sí solas.

Otro aspecto importante, es que el abordaje de este problema, ha planteado en algunos casos la realización de proyectos de mejora tecnológica y ambiental, razón por la cual la red se ha extendido con la incorporación de profesionales de estas áreas que interactúan activamente con los actores iniciales de la red.

Programas similares de implantación de sistemas en las áreas señaladas se están comenzando a desarrollar en otros sectores de las industrias de procesos considerando la incorporación de un número considerable de instituciones públicas y privadas (Figura 2). Se habla entonces de un tramado de redes en torno a problemas específicos de cada sector industrial.

Figura 2. Redes de actores en las acciones del proyecto Gestión Integral e Innovación en la industria de procesos (POA 2010)



Fuente: CNTQ

Como puede apreciarse las redes cuentan con una gama muy diversa de actores, que en muchos casos amplían efectivamente la participación social y los ámbitos de responsabilidad en el desarrollo de la actividad científica y tecnológica.

Conclusiones

Los múltiples esfuerzos de promoción de la vinculación entre la universidad y el sector productivo adelantados en la región, y particularmente en Venezuela en los últimos cincuenta años, han tenido resultados discretos que ponen en entredicho la efectividad de las políticas adoptadas. Implantación acrítica de modelos concebidos en los países desarrollados y una inadecuada consideración de la realidad de los Sistemas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación destacan entre las causas del bajo impacto.

Los intentos de construir una nueva institucionalidad para la ciencia y la tecnología en Venezuela a partir de 1999, no han modificado sustancialmente la situación. Aspectos positivos son los esfuerzos por ampliar la participación social y la responsabilidad por el desarrollo de la actividad científica y tecnológica y la creación de espacios para el desarrollo tecnológico. Sin

embargo, se sigue reproduciendo fundamentalmente la generación de conocimientos desde “la oferta”, es decir la investigación, cuyos resultados frecuentemente no tienen posibilidad de ser absorbidos por instancias productivas que presentan una baja capacidad tecnológica.

La LOCTI, abre espacios inéditos para el desarrollo de la actividad tecnológica al establecer la obligatoriedad de aportar y/o invertir en actividades de ciencia, tecnología e innovación, sin embargo la aludida baja capacidad tecnológica de las unidades productivas y una baja capacidad de diseño y tecnología de procesos en las universidades se convierten en obstáculos para la formulación y desarrollo conjunto de proyectos tecnológicos.

Aprovechar la LOCTI como mecanismo dinamizador innovando las políticas de vinculación emerge como una necesidad y una oportunidad. Trabajar en problemas de la producción en un amplio espectro de temas que afectan seriamente la productividad y el desarrollo de la industria coloca una agenda de trabajo muy grande en la cual se pueden y deben insertar las universidades y centros de investigación. La conformación de redes tecnoproductivas que aborden estos problemas de carácter estructural emerge como una alternativa organizacional apropiada. Estas redes aparte de coordinar acciones de los actores e intercambiar conocimiento e información, deben constituirse en espacios de aprendizaje institucional que modifiquen las culturas de actores poco dados a coordinar y cooperar.

El CNTQ avanza en la conformación de algunas redes tecnoproductivas que están abordando problemas estructurales de la industria. Un buen ejemplo lo constituye la red del programa “Implantación de las BPF en las unidades productivas para elaborar alimentos sanos e ino cuos para la población venezolana” donde se han identificado problemas serios para garantizar la inocuidad y calidad de los productos. Esta red está constituida por actores diversos de la academia, la industria y el Estado con el objetivo de incrementar significativamente la implantación de sistemas de calidad y control de procesos en las empresas. Las interacciones están generando aprendizajes importantes entre los actores y una elevación de la gestión de la inocuidad y la calidad en este sector industrial.

Bibliografía

Lambooy, J. (2004). The Transmission of Knowledge, Emerging Networks, and the role of Universities: An evolutionary Approach. *European Planning Studies*, 12, 5. pp 643:757.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) (2005). Promulgada en la Gaceta Oficial, Agosto.

Love, J. Roper, S (1999). Location and Network effects on innovation success: Evidence for UK, German, Irish Manufacturing Plants. Working Papers. NIERC.

Mercado, A. Malavé, M (2010) Implantación del Centro Nacional de Tecnología Química ¿Porqué es difícil construir interfases en un país en desarrollo? mimeo. Sometido a evaluación para ser publicado en la Revista Espacios.

**ESTRATEGIAS DE PODER EN LAS RELACIONES DE GENERO
PROFESOR-ALUMNA EN EL DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y
CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO (II-2009)**

Belkys Ordóñez

Licenciada en Educación Mención Orientación. Magíster en Orientación de la Conducta.
Doctorado en Ciencias de la Educación. Profesora Asociada del Decanato de Administración y Contaduría
de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
correo electrónico: bordonez@ucla.edu.ve

RESUMEN

El estudio efectuado se propuso determinar la incidencia del uso estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Para su realización, se utilizó el modelo epistemológico empírico-analítico. Este modelo parte del supuesto de que los sucesos del mundo por más distintos y desconectados que parezcan, cumplen algunas reglas, cuya regularidad puede ser precisada mediante el registro de repeticiones que conlleven a inferencias probabilísticas de sus conductas ulteriores utilizando como vías de acceso al conocimiento y mecanismos para su producción y validación, los instrumentos de medición y el método inductivo. Conformemente, para la búsqueda de información se utilizó la técnica de la encuesta en su modalidad de cuestionario, el cual, luego de los procesos de validación y confiabilidad, se aplicó a una muestra representativa de la población objeto de estudio, para subsiguientemente cuantificar, registrar y analizar los datos y derivar las conclusiones y recomendaciones pertinentes, entre las cuales, se sugiere al Consejo Universitario de la UCLA y al Consejo de Decanato del DAC, prestar una relevante atención al uso de estrategias de poder en las relaciones de género en su programa de diseño de políticas educativas y en consideración a la reforma curricular que se está impulsando, con el propósito de respetar la perspectiva de género y de controlar el uso de la violencia dentro de la instancia universitaria, evitando que otra forma de violencia añadida, como la violencia por omisión, retarde, obstaculice o impida que la estudiante mujer, ejerza los derechos previstos en la ley para asegurarles una vida libre de violencia.

Palabras clave: Estudios de género, estrategias de poder, relaciones de poder, relaciones de género.

Recibido: 16/02/2010 - Corregido: 04/10/2010 - Aprobado: 20/01/2011

STRATEGIES OF POWER IN THE RELATIONSHIP OF GENDER IN THE TEACHER-STUDENT DECANATO OF ADMINISTRATION AND ACCOUNTS OF THE UNIVERSITY LISANDRO ALVARADO (II-2009)

Belkys Ordóñez

Licenciada en Educación Mención Orientación. Magíster en Orientación de la Conducta.
Doctorado en Ciencias de la Educación. Profesora Asociada del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
correo electrónico: bordonez@ucla.edu.ve

ABSTRACT

The study aimed to determine the incidence and use strategies of power in gender relations in teacher-student Decanato of Administration and Accounts (DAC) University Lisandro Alvarado (UCLA). To realize this, we used the empirical-analytic epistemological model. This model assumes that the events of the world for more distinct and disconnected they may seem, comply with some rules, whose regularity can be specified by the registration of repetitions that lead to probabilistic inferences using subsequent behaviors as gateways to knowledge and mechanisms for its production and validation of measurement instruments and the inductive method. Conforming to the information search technique was used in the survey questionnaire form, which, after the validation and reliability, was applied to a representative sample of the population under study, to subsequently quantify, record and analyze data and derive conclusions and recommendations, among which, it is suggested to the University Council at UCLA and Dean of the DAC Board, to pay attention to the use of relevant strategies of power in gender relations in your program design of educational policies and in consideration of the curricular reform is being promoted, in order to respect the gender perspective and to control the use of violence within the university request, preventing other forms of violence added, such as violence by omission, delay, impede or prevent the female student, to exercise the rights under the law to assure a life free of violence.

Key words: Gender studies, power strategies, power relations, gender relations.

**ESTRATEGIAS DE PODER NAS RELAÇÕES DE GÊNERO
PROFESSOR-ALUNA NA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E
CONTADORIA DA UNIVERSIDADE CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO**

Belkys Ordóñez

Licenciada en Educación Mención Orientación. Magíster en Orientación de la Conducta.
Doctorado en Ciencias de la Educación. Profesora Asociada del Decanato de Administración y Contaduría
de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
correo electrónico: bordonez@ucla.edu.ve

RESUMO

O estudo efetuado tem como objetivo determinar a incidência do uso de estratégias de poder nas relações de gênero professor- aluna na Faculdade de Administração e Contadoria da UCLA. Para realizar o estudo utilizou-se o Modelo Epistemológico Empírico-Analítico. Este Modelo parte do suposto de que os acontecimentos do mundo por mais distintos e desconectados que pareçam, cumprem algumas regras, cuja regularidade pode ser precisada mediante o registro de repetições que conduzam a inferências probabilísticas de suas condutas ulteriores utilizando como vias de acesso ao conhecimento e mecanismos para sua produção e validação, os instrumentos de medição e o método Indutivo. Para o levantamento da informação utilizou-se a Técnica da Enquete ou pesquisa na modalidade de Questionário, o qual, logo dos processos de validação e confiabilidade, se aplicou a uma amostra representativa da população objeto de estudo, para seguidamente quantificar, registrar e analisar os dados e derivar as conclusões y recomendações pertinentes, entre as quais se sugere ao Conselho Universitário da UCLA e ao Conselho de Decanato do DAC, prestar uma relevante atenção ao uso de estratégias de poder nas relações de gênero em seu programa de projetos de políticas educativas e em consideração à reforma curricular que se está impulsando, com o propósito de respeitar a perspectiva de gênero e de controlar o uso da violência dentro da instancia universitária, evitando que outra forma de violência adicional, como a violência por omissão, retarde, obstaculize ou não permita que a estudante mulher, exerça os direitos previstos na lei para assegurar-lhes uma vida livre de violência.

Palavras chave: Estudos de gênero, estratégias de poder, relações de poder, relações de gênero.

Introducción

Con el propósito de situar las relaciones de género, sus múltiples significados y juicios en el centro del análisis y asumiendo que el estudio de tales relaciones debe partir de la investigación psicosocial y de la praxis educativa, a su vez orientado por un profundo sentido crítico que no sólo sea aplicado al propio discurso expositivo, que no descarte ninguna de las contribuciones que las diversas líneas de investigación, experiencias y prácticas desarrolladas. El informe que a continuación se presenta, expone los resultados obtenidos del proceso indagatorio realizado a la variable estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el DAC de la UCLA de Barquisimeto.

En concreto, el proceso investigativo realizado permitió describir de acuerdo a un corpus teórico seleccionado intencionalmente, las características de las relaciones de poder y de las relaciones género como variable de estudio. Tal descripción posibilitó la subsecuente clasificación de las estrategias de poder en dimensiones e indicadores específicos que a su vez facilitaron la identificación y estimación de su incidencia, en el ámbito universitario estudiado.

Los resultados obtenidos condujeron a concluir que el proceso inter-relacional mediante el cual se vinculan alumnas y profesores varones en el DAC de la UCLA, necesita ser replanteado, pues pese a todos los avances habidos, la universidad no consigue brindar igualdad de oportunidades para ambos sexos.

Las estudiantes mujeres además de soportar discriminación y agravios, se ven obligadas a ocultarlos para poder sobrevivir en ese mundo académico ordenado de manera masculina. Esta situación ubica el sistema de enseñanza universitaria muy lejos de la tarea verdaderamente co-educativa, orientada a evitar las desigualdades sociales entre mujeres y varones.

Conformemente y aunque existen ya variados y valiosos trabajos sobre los asuntos expuestos, es imperativo continuar indagando sobre ellos, hasta encontrar la forma de conquistar la equidad de género. Para ello, hay que evitar el ocultamiento de los logros de las mujeres a lo largo de la historia, pues objetar la consideración inapreciable del papel de la mujer en la configuración de la historia es una nueva forma de negarse a su maltrato.

Consecuentemente, es imperativo, por tanto, estudiar las complejas identidades masculinas y femeninas y cómo se construyen a través de la familia, la educación, los amigos, la televisión, la publicidad, y el cine, entre otras, y también cómo pueden re-procesarse para una convivencia en igualdad que permita o facilite la instauración de una historia integrada y completa, en la que también se refiera la enorme e importante contribución de las mujeres al progreso, porque lo que actualmente se predica olvida a esa mitad de la población y, por lo tanto, desfigura los procesos humanos en su totalidad.

Fundamentos teóricos

El poder

Según el Diccionario de la Lengua Española (2009), el término poder se deriva del vocablo latino *potēre*, quien a su vez proviene de las voces *potes*, *possum*, *potui*, *posse*, cuyo significado general se relaciona con la capacidad o fuerza para algo, o lo que es lo mismo, ser potente para lograr el dominio o posesión de un objeto concreto, o para el desarrollo de tipo moral, político o científico.

Mayz (1984) explica que el significado del vocablo poder proviene de la relación: agente emisor- agente receptor-reacción del hombre cuando concientiza su propia finitud. Tal conciencia lo impulsa a dominar la alteridad, lo cual comprende a los entes y a los otros hombres. Asimismo, Weber (1977) ubica el poder en el contexto de las relaciones y lo define como la posibilidad de imponer la voluntad particular dentro de una relación social, incluso contra toda resistencia.

- El poder como capacidad, expresa fuerza o potencia para realizar algo. Entre los autores que se ciñen a esta concepción, se encuentran Hobbes (1968) y Weber (1977), quienes plantean que el poder hunde sus raíces en la necesidad y en la fuerza del pacto social, pues a través de él, el hombre renuncia a su libertad de forma intencional, voluntaria e incondicional ante la figura del poderoso, quien tiene el poder de dar paz y protección a todos los que han suscrito dicho pacto.

- El poder como característica de las relaciones sociales, se fusiona con los diversos modos, formas tecnologías y procedimientos usados para ejercerlo y con las consecuencias que se derivan de ello. Esta acepción se sustenta en

los postulados de Foucault (1988), quien ha sido uno de sus más importantes analistas, en la segunda mitad del Siglo XX.

En el ámbito psicológico, el poder es entendido como la habilidad que le permite a ciertos individuos, experimentar goce en mandar, influir e imponer su voluntad en los demás, modificando o afectando la realidad para llevar a cabo sus propósitos. Esta habilidad usualmente ha recibido el nombre de ambición y se origina, generalmente, en la necesidad que tiene quien lo detenta, de resarcir sus propias debilidades para compensar humillaciones y necesidades pasadas, pues el ansia y goce que genera, dirige muchos de los procesos psicológicos de quien lo detenta.

La relación de poder y sus características

Para fines de este estudio, el término relación puede ser definido como una realidad ideal que une o hace corresponder realidades distintas: cosas-cosas, personas-personas, personas-cosas, personas-instituciones, instituciones-instituciones (Vallota, 2003).

Las relaciones pueden ser simétricas y asimétricas. Son simétricas cuando cada extremo afecta al otro con la misma fuerza y frecuencia, y cuyas compensaciones, comparado con las sanciones, frecuentemente son beneficiosas para ambos extremos y son asimétricas cuando uno de los extremos afecta con mayor fuerza al otro, tiene el control sobre la toma de decisiones y predominan las sanciones y represalias sobre las recompensas. El poder es una relación de este tipo.

La relación de poder es entendida como una relación asimétrica pues comprende la existencia de dos extremos: Uno, categóricamente dominante y otro, dominado. El dominante, toma las decisiones, determina las acciones del extremo dominado, le impone áreas de actuación y cuyas compensaciones, comparado con las sanciones que son muchas y frecuentes, genera beneficios sólo al extremo dominante, el cual en su apariencia, parece que no existiese. (Idem, Ob.Cit.).

Autores tales como Weber (1977); La Boétie (1982); Mayz (1984); Foucault (1988); Vallota (2003) y Ávila (2006) entre otros, concuerdan en afirmar que todas las relaciones sociales de la sociedad, están entrelazadas por el poder y se manifiestan especialmente en situaciones en las que se da subordinación de unos sujetos en relación a otros: adulto–niño; médico–paciente;

profesor–alumno; burocracia–beneficiario; hombre–mujer. Tales relaciones comprenden dos dimensiones:

- La dimensión negativa comprende el conjunto de normas que limitan lo bueno de lo malo, lo permitido y lo prohibido. (Mecanismos de regulación. Ej. El sistema jurídico), y la dimensión positiva, integrada por las diversas formas de sujeción que operan localmente. Es decir, en ambientes en el que se dan las relaciones humanas. (Estructura organizativa de cualquier institución. La universidad por ejemplo).

El poder como relación ocurre siempre en contextos sociales que la facilitan, pues aún cuando se da entre pares de individuos, expresan el modelo mediante el cual se inter-relaciona el grupo social de donde emerge. Además, como generalmente tiene cierto consenso, sus formas sancionatorias son habitualmente secundadas por el entorno socio-cultural, están en función de la cantidad de individuos involucrados, del grado de organización y de los recursos, entre los que se incluyen los recursos represivos, económicos, políticos, ideológicos, de entretenimiento, de comunicación y de personalidad.

El poder como relación no siempre se origina como tal, también pueden emanar de otra relación que se transforma en una de poder. Este caso puede apreciarse claramente en las relaciones educativas y, por supuesto, en las políticas (Vallota, 2003).

En corolario el uso del poder, en el contexto inter-relacional, está estrechamente vinculado a:

- El sistema de diferenciaciones económicas, de status, de roles, de género, y socio-culturales, entre otras, pues toda relación de poder implica desigualdades que al mismo tiempo que la condicionan, le genera sus efectos. Las ambiciones de poder de sectores sociales distintos, propician eventos de poder generalizadas.

- El tipo de objetivos que se busca y los modos, técnicas y estrategias en que éstos se instrumentan: desde el uso de la palabra hasta la amenaza y uso de la violencia.

- Las formas de institucionalización y los grados de racionalización: pues su ejercicio abarca un campo tan amplio de posibilidades, que toma en consideración la eficacia de los instrumentos para el alcance del objetivo.

- La cotidianidad, pues es allí, donde los fines que pretende, están totalmente permitidos, es decir, en el interior de su ejercicio real y efectivo y en conexión directa con su blanco y campo de aplicación.

Género y relaciones de género

Como variable de estudio, el concepto género viene siendo utilizado en las Ciencias Sociales desde que el antropólogo John Mone (citado por Murguialday, 2006), propuso el constructo rol de género, para individualizar y diferenciar la manera específica en que debían comportarse hombres y mujeres según el contexto socio-cultural. Posteriormente, Stoller (1968) en sus estudios sobre los trastornos de la identidad sexual, concluyó que la identidad de género no es determinada por el sexo biológico, sino por el hecho de haber vivido desde el nacimiento las experiencias, ritos y costumbres atribuidos a cierto género.

Luego, en los años setenta, el feminismo académico anglosajón utilizó los resultados de estos estudios para explicar que las desigualdades entre mujeres y hombres son socialmente construidas y no biológicas y provienen de la interpretación que cada sociedad hace de la diferencia sexual.

En la década de los ochenta, el vocablo género comenzó a ser empleado por diversas disciplinas de las ciencias sociales porque demostraba ser una categoría válida para definir con mayor exactitud cómo el sexo, como condición orgánica se convierte en desigualdad económica, social y política, entre mujeres y hombres, y ubica en el terreno simbólico, cultural e histórico los determinantes de la desigualdad entre los sexos.

En el ámbito antropológico el género es definido como la interpretación cultural e histórica que cada sociedad construye acerca de la diferenciación sexual. Tal interpretación da lugar a un conjunto de representaciones sociales, prácticas, discursos, normas, valores y relaciones que explican la conducta de las personas en función de su sexo. Por ende, el género estructura tanto la percepción como la organización concreta y simbólica de toda la vida social (Rubin, 1978).

La perspectiva socio-histórica considera al género como un elemento que permite la interacción de los seres humanos como personas sexuadas, estructurando ciertas relaciones sociales como relaciones de género que son socialmente construidas, presentan conflictos y oposiciones de diversa índole,

adoptan frecuentemente la forma de dominación masculina y subordinación femenina y pueden ser transformables (Whitehead, 1979). Por ende, el género es explicado como una forma primaria de relaciones asimétricas, un ámbito dentro del cual se articula el poder, propiciando una distribución desigual de conocimientos, propiedad, ingresos, responsabilidades y derechos entre mujeres y hombres que provienen de acuerdos gestados en instituciones sociales como el hogar, la educación, la comunidad y el Estado y facultan a los hombres para accionar reglas y recursos institucionales a su favor (Kabeer, 1998).

Consonantemente, el enfoque psicológico entiende el género como una construcción psico-social de lo femenino y lo masculino, simbolizando el proceso a través del cual, personas orgánicamente distintas, se convierten en mujeres y hombres, al adquirir los rasgos que cada sociedad define como propios de la feminidad y la masculinidad.

En las dos últimas décadas, la adopción del género como variable de estudio, constituye la ruptura epistemológica más importante en las ciencias sociales, pues ha significado el reconocimiento de una desigualdad social que hasta entonces, ha estado subsumida en la dimensión económica, tanto por la teoría de las clases, como por las de la estratificación social (Barbieri, 1992)

En síntesis, las relaciones de género hacen referencia a las relaciones de poder existentes entre hombres y mujeres en la mayoría de los ámbitos socio-culturales, los cuales determinan sus caracteres específicos e intensidad, pues los condicionamientos sociales, demográficos, económicos, políticos y culturales se distribuyen de manera diferencial según cada ámbito, siendo el escenario universitario uno de ellos, por lo cual es necesario precisar su aspecto en este ámbito puesto que las mujeres están ancladas a él por su importante rol en el desarrollo profesional. La universidad como unidad de análisis de las relaciones de género, permite enlazar las condiciones estructurales del sistema social del sistema educativo y las de la vida cotidiana de las mujeres.

Estrategias de poder en las relaciones de género

El vocablo estrategia, se deriva etimológicamente del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, stratos que significa ejército y agein que significa conductor, guía.

En su acepción cotidiana, la palabra estrategia es entendida como el plan o técnica que se pone en práctica para dirigir un asunto o para conseguir un objetivo o también como el proceso seleccionado mediante el cual se aspira alcanzar un estado futuro o como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Mintzberg (2007), plantea que la estrategia debe ser definida a través de la integración de sus distintas acepciones: es decir, como plan, pauta, táctica, posición y perspectiva. Como plan, la estrategia comprende al diseño de un curso de acción deseado y determinado con antelación con el fin de asegurar el logro de los objetivos. Como táctica, se relaciona con el uso de maniobras específicas para vencer al oponente o competidor. Como pauta, busca establecer deliberadamente, las acciones a seguir para ubicarse en una posición. Como posición, se refiere a las diversas formas de situarse en un entorno o situación específica y como perspectiva, se orienta a establecer compromisos en las formas de actuar o responder.

De estas acepciones del vocablo estrategia, se derivan tres significados:

- El que permite elegir los medios a utilizar para obtener cierto fin. Comprende el uso de la razón para orientar las decisiones y acciones hacia el logro de un objetivo.
- El que permite obtener ventajas, mediante la observación de la forma de pensar y actuar del otro en una situación determinada, para elegir con precisión la acción futura.
- El que permite elegir las tácticas más útiles en situaciones de confrontación para privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a darse por vencido.

Según Martínez (2007) el uso de estrategias de poder constituye una forma de manipulación tan grave que genera un real proceso de destrucción mental, pues la víctima es tan manipulada en su estima, que se le debilita, y es tan lastimada en su identidad, que se le incapacita para protestar ante la violencia de la que es objeto debido a que se encuentra bloqueada por la sumisión a su agresor insidioso quien la subyuga y la apremia para que perciba los tratos manipulatorios como un castigo que se justifica por su estado de inferioridad y para que no lo descubra, puesto que tal situación intensificaría su martirio, siendo rebajada por su dominador del estado de sujeto a objeto.

Según Foucault (1989), el complejo y diverso escenario educativo, tradicionalmente funciona como un esquema jerárquico. Este esquema permite organizar la cadena de comunicación de forma socialmente aceptada.

Los fundamentos expuestos permiten inferir que las relaciones interpersonales en el escenario educativo usualmente funcionan de una forma jerárquica que es socialmente aceptada y que facilita la fluidez del poder de arriba hacia abajo, manteniéndose mediante el uso de un modelo disciplinar, que considera al estudiante como un objeto describible y analizable, que puede ser situado en un campo de vigilancia e individualizado en sus capacidades, logros y tropiezos.

Las estrategias de poder y su clasificación

La violencia psicológica

La violencia psicológica es definida en el Art. 15º, numeral 1º de la Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), como toda conducta activa u omisiva ejercida en deshonra, descrédito o menosprecio al valor o dignidad personal que conllevan a las víctimas a disminuir su autoestima, a perjudicar o perturbar su sano desarrollo, a la depresión e incluso al suicidio.

Para Walker (1979), el ciclo de la violencia psicológica comienza por un estado de tensión, inmovilidad y culpabilidad en la víctima que refuerza todavía más el comportamiento del agresor. Pasa luego a una fase de explosión violenta, en la que el agresor descarga toda la tensión acumulada causando un estado de indefensión aprendida que impide reaccionar, para seguir luego a una fase de arrepentimiento basada en la manipulación afectiva de la víctima para conseguir el perdón. En esta fase, el agresor se siente seguro y empieza de nuevo con los abusos, produciendo cada vez mayor dependencia y falta de control en la víctima que origina una escalada de la violencia, siendo el agresor quien tiene el control de estos ciclos. La violencia psicológica es muy difícil de percibir, detectar, valorar y demostrar. Se sustenta en el propósito de controlar, minando la autoestima de la víctima causando un proceso de desvalorización y sufrimiento que actúa desde la necesidad de la demostración del poder del agresor, quien busca la dominación y sumisión mediante presiones emocionales (Asensi, 2008).

En sumario, la violencia psicológica es una conducta que causa un perjuicio a la víctima, siendo el tipo de agresión más frecuente en el ámbito educativo y pueda estar oculta o disimulada bajo patrones y modelos culturales y sociales que la invisibilizan.

El acoso u hostigamiento y amenaza

Los vocablos acoso u hostigamiento y amenaza, son definidos respectivamente en el Art.15º, numeral 2º y 3º de la Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), como toda conducta abusiva caracterizada por palabras, actos, gestos, escritos o mensajes electrónicos dirigidos a perseguir, intimidar, chantajear, apremiar, importunar y vigilar, que pueda atentar contra la estabilidad emocional, dignidad, prestigio, integridad física o psíquica, o que puedan poner en peligro el empleo, promoción, reconocimiento en el lugar de trabajo o fuera de él y como el anuncio verbal o con actos de la ejecución de un daño físico, psicológico, sexual, laboral o patrimonial con el fin de intimidar a la víctima, tanto en el contexto doméstico como fuera de él.

Mobbing es el término con que se denomina al acoso u hostigamiento psicológico y se caracteriza por el sometimiento a agresiones en las que la crítica es constante e integral, desde el aspecto físico, la forma de vestirse o de hablar, el desempeño las ideas políticas, la fe religiosa. En fin, cualquier cosa puede ser objeto de burla y motivo de acoso y tiene que ver más con asuntos personales que profesionales. A partir de estas situaciones el acosado comienza a sufrir alguno de estos trastornos: Inseguridad, apatía, trastornos de memoria, falta de concentración, rasgos depresivos, disminución del rendimiento.

El uso del acoso como estrategia de poder en las relaciones de género se ha convertido actualmente en el medio de agresión por excelencia en diversos ámbitos de nuestra "civilizada sociedad" ya que permite que sujetos sin medida de su ambición o del propósito de sus acciones puedan seguir ejerciendo la violencia amparados en la impunidad que les puede facilitar la manifiesta falta de claridad en la reglamentación jurídica, la escasez de jurisprudencia o la errónea creencia generalizada de que al ser los daños psicológicos difícilmente demostrables a primera vista, son más subjetivamente evaluables y por ello no tan graves como pudiera ser una lesión o un trauma físico. La

pretendida ausencia de conexión entre la agresión psicológica y sus lesiones proporciona un perfecto manto de invisibilidad al sujeto, al que cada vez le cuesta más usar los clásicos métodos de agresión física, ya que dejan una evidente huella.

La violencia y/o acoso sexual

La violencia y/o acoso sexual es uno de los fenómenos más comunes de ejercicio del poder en los espacios de estudio, siendo la estudiante mujer, la víctima central de esta forma de agresión. Tal afirmación se corrobora en las conclusiones de numerosos estudios realizados sobre este tema, las cuales señalan que la gran mayoría de las víctimas en los casos de acoso sexual son mujeres y esto se debe a relaciones jerárquicas asimétricas que se dan en las instancias educativas. La relación asimétrica entre el profesor, supraordinado (varón) y la estudiante, subordinada (mujer) priva a la subordinada de la independencia intelectual y seguridad necesaria para resistir el hostigamiento, dejándola vulnerable a sus consecuencias psicológicas, físicas y sociales. (Calle et.al., 1988).

La violencia y/o acoso sexual es definida en el Art. 15º, numeral 10º de La Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), como la solicitud de cualquier acto de contenido sexual o el acometer cualquier tipo de acercamiento sexual no deseado que realice un hombre prevaliéndose de una situación de superioridad laboral, docente o análoga, o con ocasión de relaciones derivadas del ejercicio profesional, y con la amenaza expresa o tácita de causarle a la mujer un daño relacionado con las legítimas expectativas que ésta pueda tener en el ámbito de dicha relación” .

Sucintamente, el uso de estrategias de poder en las relaciones de género en el ámbito académico universitario, se relaciona con el uso y abuso de la autoridad del profesor para poner de relieve la sexualidad o identidad sexual de la estudiante de forma que impida o disminuya su íntegro ejercicio de las oportunidades, ambiente y beneficios educativos, y se manifiesta a través de: conductas o comentarios sexistas generalizados; críticas, descalificaciones, humillaciones y vejaciones, comparaciones destructivas, amenazas, acoso y hostigamiento, insinuaciones sexuales inconvenientes y ofensivas, pero libres de sanciones en esencia; solicitud de relaciones íntimas u otro tipo de conducta de naturaleza sexual mediante la promesa de recompensas;

coerción de la actividad sexual con la amenaza de castigos o consecuencias sobre la nota y atentados sexuales.

Metodología

Modelo epistemológico

El modelo epistemológico elegido para desarrollar el proceso investigativo es el modelo empírico-analítico, para el cual el conocimiento es un acto de descubrimiento a través de la representación de patrones de regularidad o frecuencia utilizando el método Inductivo y el procesamiento de la información en datos observables, agrupados en variables, además de la estadística descriptiva para el manejo y presentación de los datos.

Tipo de investigación

Este trabajo, según la recopilación de información, se ubica en la tipología de estudios de campo pues los datos de interés fueron recolectados en forma directa de la realidad. Consonantemente, la recolección de información se realizó directamente del ambiente académico del DAC, a través de una encuesta, en su modalidad de cuestionario.

Conforme a los objetivos, el análisis y alcance de los resultados y el modelo epistemológico elegido, el estudio realizado es exploratorio-descriptivo, pues su objetivo fue examinar un tema que no había sido estudiado antes en el DAC de la UCLA, para luego, describir su forma de manifestarse en la muestra seleccionada.

Según el período y secuencia del estudio, la investigación es transversal, ya que la recopilación de información y el análisis de la variable se realizaron en un tiempo y momento determinado.

Unidad de análisis. Sujetos de la investigación. Población y muestra.

La unidad de análisis fueron personas del sexo femenino. Las mismas fueron precisadas pues esta unidad representa el paso previo para determinar el universo de estudio.

El universo estuvo conformado por 1631 sujetos, es decir, el total de estudiantes del sexo femenino que cursaron estudios en el DAC de la UCLA para el lapso académico II-2009 (Fuente: Oficina de Registro y Control de Estudios del DAC, 2009).

La muestra estuvo representada por 321 alumnas. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Pulido San Román, la cual se expresa a continuación:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(N - 1) \cdot K^2 + 4 \cdot P \cdot Q}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

P = Proporción favorable al evento que se investiga = 0,5

Q = 1-P (Proporción desfavorable al evento que se investiga) = 0,5

N = Tamaño de la Población = 1.631

K = Error máximo admisible = 0,05

Sustituyendo:

$$n = \frac{4 \cdot 1631 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(1631 - 1) \cdot (0,05^2) + 4 \cdot (0,5 \cdot 0,5)} \quad n = \frac{6.524 \cdot 0,25}{(1630) \cdot (0,0025) + 1} = \frac{1631}{5,075} = 321,37$$

Procedimiento de muestreo

Para seleccionar los sujetos de la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo estratificado, pues éste ofrece la ventaja de que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra. Este procedimiento se realiza con base en el tamaño de la población y de la muestra, los cuales permiten calcular el intervalo K, mediante el uso de la siguiente fórmula: $K = N / n$ donde $K = 1631 / 321$; $K = 5$.

El intervalo **K**, indicó que de cada cinco (5) alumnas, una será seleccionada, hasta completar el tamaño de la muestra, comenzando el primer intervalo al azar.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizará la técnica de la encuesta en su modalidad de cuestionario.

Procedimiento utilizado para el diseño del instrumento y el análisis de los resultados

1.-Se definió conceptual y operacionalmente la variable. Se identificaron las dimensiones y los indicadores que la integran y se redactaron las preguntas tomando en consideración los siguientes aspectos:

- El grado en que la medición representara al concepto medido. Es decir, se cuidó que el instrumento abarcara los aspectos relacionados con la variable estudiada para que reflejase un dominio específico de su contenido (Validez de contenido).

- El grado en que la medición de la variable se relacionara consistentemente con el marco teórico que explica el constructo que está siendo medido (Validez de constructo).

- El grado de relación de la variable con criterios externos usados como estándares para prever la exactitud de la medición realizada (Validez de criterio o Juicio de expertos).

- El grado en que el instrumento se ajustara a las normas gramaticales y de estilo, recomendadas para este tipo de material escrito.

3.- Se calculó el coeficiente de confiabilidad del instrumento mediante el método Alfa de Cronbach y seguidamente se procedió a aplicar el instrumento a la muestra elegida.

4.- Para cuantificar los datos se procedió en forma manual y particular: se enumeró cada instrumento, contado, registrando y tabulado las respuestas en una matriz general de doble entrada diseñada para este fin, lo cual permitió identificar las preguntas del instrumento y la cantidad de respuestas dadas a cada categoría.

5.- Para el análisis, interpretación y discusión de la información se tomó en consideración la frecuencia absoluta y porcentual de sujetos que se ubicaron en cada categoría, presentando esta información en cuadros y gráficos.

Resultados

Resultados obtenidos en la dimensión Violencia Psicológica

Tabla 1. Incidencia del uso de violencia psicológica en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. (II-2009).

DIMENSIÓN VIOLENCIA PSICOLÓGICA					
INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI		NO	
		Frec. Abs.	Frec. Porc.	Frec. Abs.	Frec. Porc.
Tratos Humillantes y Vejatorios	¿Algún profesor ha criticado en público o en privado tu apariencia, forma de ser, modo de hacer tus trabajos o tareas, modo de responder, etc?	57	18%	264	82%
	¿Sientes que estás en permanente tensión y que hagas lo que hagas cierto profesor se enojará, te regañará, gritará, ofenderá, humillará, etc?	55	17%	266	83%
	¿Algún profesor de sexo masculino, te hace sentir inferior, te insulta, ignora, castiga y critica tu forma de vestir y de arreglarte?	56	8%	295	92%
Sub-total		46	14%	275	86%
Vigilancia Constante	¿Sientes que cierto profesor del sexo masculino constantemente te está observando o vigilando?	40	12%	281	88%
	¿Cierta profesor se muestra sobre-protector, te llama o manda mensajes constantes para saber qué haces, dónde estás y con quién?	13	4%	308	96%
	¿Andas escondida y de bajo perfil para evitar que cierto profesor te vea o sepa lo que haces?	26	8%	255	92%
	¿Has recibido comentarios de cierto profesor sobre lo que haces a diario, cómo te vistes, con quién andas, etc?	26	8%	295	92%
Sub-total		26	8%	295	92%
Aislamiento Discriminación	¿Te has alejado de compañeras de estudio o amigos para evitar que cierto profesor se enoje contigo?	7	2%	314	98%
	¿Algún profesor te castiga con el silencio, indiferencia, aislamiento para obligarte a hacer algo o para que cambies una conducta que a él le disgusta?	13	4%	308	96%
Sub-total		103	3%	311	97%
Comparaciones Destructivas	¿Cierta profesor te compara frecuentemente con otras personas para descalificarte o desvalorizarte?	24	7%	297	93%
Sub-total	24	7%	297	93%	
Promedio Total de Incidencia de Violencia Psicológica	27	8%	294	92%	

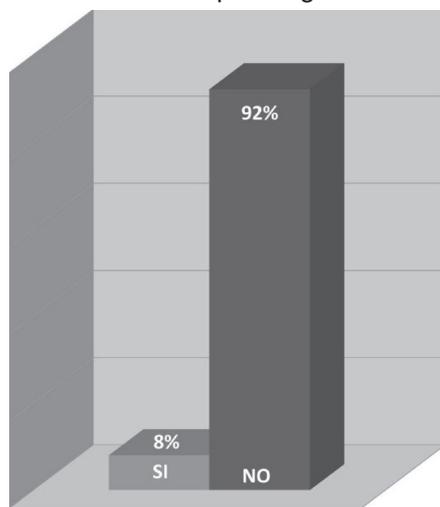
Fuente: Elaboración propia.

Análisis, interpretación y discusión

Los resultados derivados del proceso indagatorio realizado indican que la incidencia del uso de Violencia Psicológica, medida a través de cuatro indicadores específicos, obtuvo la siguiente representatividad: El indicador Tratos Humillantes y Vejatorios presentó un promedio total del 14%, la Vigilancia Constante mostró un promedio total del 8%. El indicador, Aislamiento-Discriminación, obtuvo una representatividad promedio del 3% y el indicador Comparaciones Destructivas, se manifestó en un 7% de la muestra.

En sumario, los resultados obtenidos en la dimensión Violencia Psicológica, revelan que un promedio de ocho (8) de cada cien (100) estudiantes del sexo femenino que cursa estudios en el DAC de la UCLA, manifestó haber sido sujeta a tratamientos que lesionan, deshonran, humillan, vejan y menosprecian su valor o dignidad personal y que este porcentaje por su significancia, pone de manifiesto una situación problemática que atenta contra los más sagrados principios de convivencia y lesiona el derecho de la mujer a recibir una educación en igualdad de condiciones y oportunidades a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Art. 103º y 104º).

Gráfico 1. Incidencia de violencia psicológica en el DAC de la UCLA. (II-2009).



Fuente: Elaboración propia.

Igualmente es importante denotar que la situación detectada expresa una tipología de maltrato que es considerada en la Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia como una forma de violencia de género que lesiona la integridad bio-psico-social de la estudiante universitaria, debilitándole su autoestima y produciéndole un proceso de desvalorización y sufrimiento que generalmente causan trastornos psicológicos, desestructuración psíquica, enfermedades físicas o, incluso provocan el suicidio (Art. 14º y 15º de la CRBV).

En virtud de lo revelado por el proceso indagatorio realizado se hace necesario reflexionar acerca de las causas que originan tal problemática en las relaciones de género profesor-alumna en el entorno educativo universitario, con el propósito de garantizar, promover y crear unas condiciones que faciliten la prevención, atención, erradicación y sanción de la violencia contra las mujeres en cualquiera de sus manifestaciones y ámbitos, impulsando cambios en los patrones socioculturales que sostienen la desigualdad de género y las relaciones de poder sobre las mujeres, para favorecer la construcción de una sociedad justa democrática, participativa, paritaria y protagónica.

Resultados obtenidos en la dimensión Amenaza, Acoso u Hostigamiento

Tabla 2. Incidencia del uso de Amenaza, Acoso u Hostigamiento en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. (II-2009).

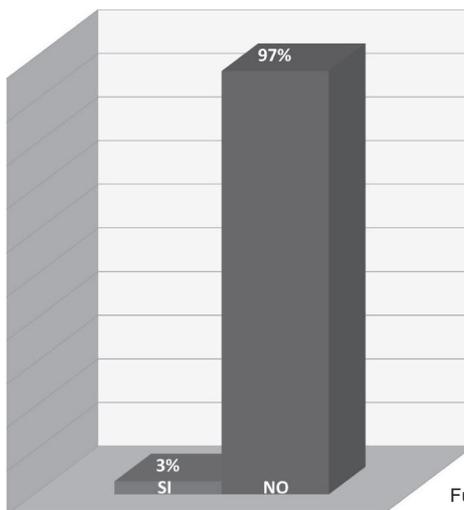
DIMENSIÓN AMENAZA, ACOSO U HOSTIGAMIENTO					
Indicador	Preguntas	Respuestas			
		SI		NO	
		Frec. Abs	Frec.%	Frec. Abs	Frec.%
Anuncio de daño	11. ¿Algún profesor del sexo masculino, utiliza o ha utilizado actos, palabras, escritos o mensajes electrónicos para anunciarte lo que te hará, si no haces lo que él desea?	9	3%	312	97%
Chantaje Intimidación	12. ¿Algún profesor del sexo masculino, utiliza o ha utilizado actos, palabras, escritos o mensajes electrónicos para chantajearte u obligarte a hacer lo que él desea?	9	3%	312	97%
Persecución Vigilancia	13. ¿Algún profesor del sexo masculino, utiliza o ha utilizado actos, palabras, escritos o mensajes electrónicos para avisarte que debes comportarte como él te dijo, pues estás siendo vigilada?	7	2%	314	98%
Promedio Total		8	3%	312	97%

Fuente: Cuestionario aplicado.

Análisis, interpretación y discusión

Los resultados obtenidos revelan que la incidencia en el uso de la amenaza, el acoso u hostigamiento medidos a través de tres indicadores específicos, obtuvo una representatividad, según como se expresa a continuación: Anuncio de daño: 3%; Chantaje e Intimidación: 3%; Persecución y Vigilancia: 2%.

Grafico 2. Incidencia de amenaza, acoso y hostigamiento en el DAC de la UCLA (II-2010).



Fuente: Cuestionario aplicado.

En síntesis, los resultados derivados del proceso investigativo realizado, refieren que un promedio total del 3% de las alumnas investigadas, manifestaron haber sido objeto de amenazas, acoso y hostigamiento por parte de ciertos profesores del DAC de la UCLA.

La situación detectada denota la ocurrencia de un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir a la estudiante graves perjuicios psíquicos y físicos, es decir, advierte sobre el uso de prácticas mediante las cuales, el profesor, debido al poder que detenta por su status, puede controlar, manipular y humillar, generando situaciones de tensión e intimidación en las estudiantes mujeres, que son expresión de la violencia de género, muy extendida en los diversos espacios institucionales de nuestra sociedad.

Estas prácticas, a su vez producen malestares al ser integral de las estudiantes

afectadas, así como desmedro de su rendimiento académico, llegando a generalizarse a otros ámbitos, constituyéndose como un problema de discriminación, una inaceptable situación académica y una forma de segregación por razón del sexo que deteriora la calidad de la educación que reciben y sus perspectivas de promoción, limitando el progreso de la igualdad, la equidad y la justicia social.

Resultados obtenidos en la dimensión Violencia Sexual

Tabla 3. Incidencia de violencia y/o acoso sexual en las relaciones de género profesor-alumna en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. (II-2009).

DIMENSIÓN VIOLENCIA Y/O ACOSO SEXUAL					
Indicador	Preguntas	Respuestas			
		SI		NO	
		Frec. Abs	Frec. %	Frec. Abs	Frec. %
Actos Lascivos	¿Algún profesor te ha invitado a salir o te ha hecho insinuaciones o peticiones de contenido sexual?	18	6%	303	94%
	¿Al discutir una nota deficiente con X profesor, él te ha preguntado si estás dispuesta a hacer lo que sea que él te pida para mejorarla?	24	7%	297	93%
	¿Algún profesor te ha citado para discutir tu evaluación y cuando estás con él te ha hecho insinuaciones o dicho palabras que ofenden tu pudor?	18	6%	303	94%
	¿Alguna vez por miedo o temor, te has visto obligada a que algún profesor acarcie o toque tus partes íntimas?	18	6%	303	94%
	¿Algún profesor te ha propuesto aprobarte la asignatura a cambio de algunos favores sexuales?	19	6%	302	94%
Sub-total		19	6%	301	94%
Acceso Carnal	¿Alguna vez por miedo o temor u obligada has tenido relaciones sexuales con un profesor?	18	6%	303	94%
	¿No has denunciado el abuso sexual de cierto profesor porque temes que cumpla con sus continuas amenazas?	18	6%	303	94%
Sub-total		18	6%	303	94%
Promedio-total		19	6%	302	94%

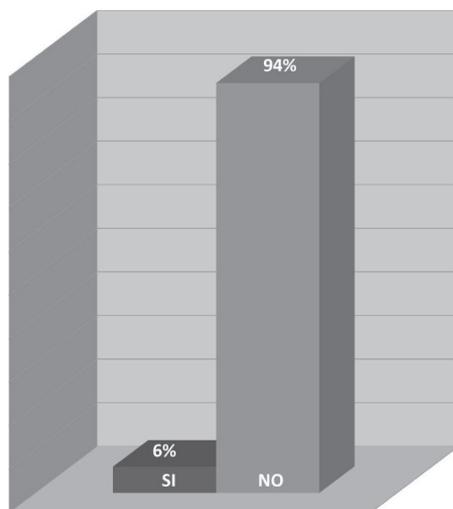
Fuente: Elaboración propia.

Análisis interpretación y discusión

Los resultados expuestos dejan ver que la incidencia del uso de Violencia u Acoso Sexual, como estrategia de poder en las relaciones de género profesor-

alumna, medida a través de dos indicadores específicos: Actos Lascivos y Acceso Carnal obtuvieron una frecuencia porcentual promedio del 6% respectivamente.

Gráfico 3. Incidencia de violencia sexual en el DAC de la UCLA (II-2009).



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a esta dimensión de violencia sexual, puede decirse que la información obtenida es alarmante pues demuestra explícitamente que algunos educadores varones del DAC de la UCLA, vulneran el derecho de seis (6) de cada cien (100) alumnas, a recibir una enseñanza universitaria de calidad, justa y equitativa, impartida por docentes que posean condiciones morales, que lo hagan apto para tal función.

Conformemente, el escenario descrito obliga a reflexionar sobre preceptos como el 110° de la Ley de Universidades, el cual prescribe la destitución de todo aquel profesor que participe en actividades que lesionen los principios consagrados por la Organización de las Naciones Unidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, o cuando participe en actos que atenten contra la integridad o la dignidad de cualquiera de sus miembros. Esta reflexión es imperativa pues indudablemente que lo evidenciado en este estudio, entra dentro de esta categoría de actividades.

Consonantemente, es importante considerar la norma 15º de la Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia, para la cual, el constructo violencia sexual es definido como toda conducta realizada por un hombre, quien aprovechándose de su situación de docente, amenace o vulnere el derecho de la mujer a decidir voluntaria y libremente su sexualidad o que la coaccione expresa o tácitamente con causarle un daño respecto a las legítimas expectativas que ésta pueda tener en el ámbito de dicha relación, pues hoy más que nunca, se hace obligatorio el estudio y la difusión de esta norma y la aplicación de sanciones contundentes como imperativo indiscutible para erradicar esta práctica deplorable que afecta a miles de mujeres en nuestro país, pero que se hace particularmente detestable cuando se da en un ámbito como el universitario, partiendo de la premisa de que la condición ética y el respeto a los derechos humanos, son requisitos innegociables para el ejercicio de la función docente.

Para finalizar es necesario acotar que si se hace una generalización de la incidencia de casos estimados en el DAC, a todos los Decanatos de la UCLA y esta cifra llegara a comprobarse, el uso de estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el DAC de la UCLA, constituiría un problema de salud pública para la población estudiantil y un reto para las autoridades universitaria, que deberían acondicionar sus servicios de desarrollo y bienestar estudiantil para generar acciones que posibiliten la prevención de este problema y el apoyo de las víctimas.

Conclusiones

1.- En cuanto al primer objetivo específico dirigido a describir las características generales de las relaciones de poder y de las relaciones de género, se concluye, de acuerdo al corpus teórico estudiado que:

- Las relaciones de poder son relaciones asimétricas y desiguales que se manifiestan en situaciones en las que se da subordinación de unos sujetos en relación a otros, están en función del sistema de diferenciaciones económicas, de status, de roles, de género, y socio-culturales, e implican desigualdades que al mismo tiempo que la condicionan, le genera sus efectos. Estas relaciones expresan además, el modelo mediante el cual se inter-vincula el grupo social de donde emerge, son tradicionalmente secundadas por él, pueden practicarse independientemente del control social y se incrementan proporcionalmente al aumento del tamaño de las organizaciones y tienen

como condición necesaria, la obediencia, pues en la medida que alguien obedezca otro tendrá poder.

Las relaciones de género son relaciones jerárquicas entre mujeres y hombres que tienden a poner a la mujer en situación de desventaja y que habitualmente son aceptadas como naturales suscitando relaciones asimétricas y desiguales, socialmente determinadas por esquemas y patrones socio-culturales e implican relaciones de poder en las que los valores masculinos son dominantes y universales, promoviendo como resultado que la mujer y los referentes femeninos sean considerados una desviación de la experiencia y de los valores masculinos. Es decir, como objeto y no como sujeto. Esta jerarquía facilita un acceso diferenciado a diversas formas de poder, que varían en el tiempo y en el espacio.

·Las relaciones de poder determinan los caracteres específicos de las relaciones de género y su intensidad, pues los condicionamientos sociales, demográficos, económicos, políticos y culturales se distribuyen de manera diferencial según cada ámbito, siendo el ámbito universitario, uno de ellos.

2.- En relación al segundo objetivo específico, orientado a identificar el uso de estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna, en el DAC de la UCLA, se concluye que:

·Según los resultados obtenidos del estudio realizado se identificó el uso de estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el DAC de la UCLA. Tales estrategias están relacionadas con la usanza de procedimientos y prácticas destinadas a confundir la identidad del la estudiante, disminuir su autoestima, perjudicar o perturbar su sano desarrollo, alterar su conciencia de la realidad y debilitar su voluntad para hacerle creer en la posibilidad de perder el cupo, la promoción o el prestigio en la universidad y/o fuera de ella y convertirla en un ser obediente, silente, dócil e incapaz de reaccionar ante su fuerza y autoridad y mantenerla en situación de subordinación.

·Las estrategias de poder identificadas se subdividieron en las tres dimensiones que se especifican a continuación:

·La dimensión Violencia Psicológica, referida a aquellas conductas realizadas por el docente universitario, quien valiéndose de las relaciones derivadas del ejercicio docente, de su posición de superioridad y de la amenaza expresa o

tácita de causarle a la estudiante un daño relacionado con las legítimas expectativas que ésta pueda tener en el ámbito de la relación profesor-alumna, utiliza procedimientos y prácticas caracterizadas por tratos humillantes y vejatorios, aislamiento, marginalización, amenazas, deshonra, descrédito o menosprecio al valor o dignidad personal de la estudiante universitaria.

La dimensión Amenaza, Acoso u Hostigamiento, referida a aquellas conductas ejecutadas por el docente universitario, quien valiéndose de las relaciones derivadas del ejercicio docente, de su posición de superioridad y de la amenaza expresa o tácita de causarle a la estudiante un daño relacionado con las legítimas expectativas que ésta pueda tener en el ámbito de dicha relación, utiliza procedimientos y prácticas caracterizadas por el anuncio de la ejecución de un daño y/o actos abusivos de persecución, vigilancia, intimidación, chantaje, apremio de la estudiante universitaria.

·La dimensión Violencia y/o Acoso Sexual referida a aquellas conductas realizadas por el docente universitario, quien valiéndose de las relaciones derivadas del ejercicio docente, de su posición de superioridad y de la amenaza expresa o tácita de causarle a la estudiante un daño relacionado con las legítimas expectativas que ésta pueda tener en el ámbito de dicha relación, utiliza procedimientos y prácticas caracterizadas por: amenazar o vulnerar el derecho de la mujer a decidir voluntaria y libremente su sexualidad, solicitar cualquier conducta de contenido sexual y/o acometer cualquier tipo de acercamiento sexual no deseado.

3.- En relación al tercer objetivo específico encaminado a estimar la incidencia del uso de estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el DAC de la UCLA, se concluye que:

·La incidencia del uso de estrategias de poder en las relaciones de género que mantiene el profesor del DAC de la UCLA con las estudiantes del sexo femenino es del seis por ciento. Es decir, que de cada cien estudiantes, un promedio de seis alumnas, manifestó haber sido objeto de discriminación y maltrato, en razón de su género.

A manera de cierre se recomienda que para alcanzar la equidad y justicia en la relaciones de género es necesario concebir la educación como un proceso de transformación político/cultural que involucre en su proceso y resultados, a los distintos actores sociales: medios de comunicación, sistema educativo, familia

y por supuesto la persona humana, pues sólo de este modo, el cambio en el género y las masculinidades caminará de manera particular en el ámbito de la educación.

La segunda recomendación es reconocer los lenguajes, las culturas y las particularidades de los sujetos en la educación, y no sólo los contenidos, lo cual requiere apertura para trabajar con la afectividad, los sentimientos y modos de convivir, que podría ser una estrategia interesante para abrir oportunidades a las nuevas identidades masculinas.

Como tercera recomendación se sugiere formular estrategias de sensibilización y prevención de la violencia fundamentada en la necesidad de hacer un trabajo de comunicación amplio, donde se plantee claramente que la violencia no puede ser aceptada, ni puede seguir siendo tolerada como una forma de relación entre hombres y mujeres. Se debe visibilizar su impacto y deslegitimar la violencia. Dentro de este marco, se considera de gran importancia incorporar en los programas de las diversas asignaturas que componen el pensum de estudios, contenidos relativos a la anti-violencia con y como hombres, siendo parte de la educación para la paz, e incluirlos en las campañas institucionales.

A nivel de los programas de intervención, se sugiere fortalecer e incentivar la responsabilidad de los profesores-hombres para superar el sexismo y la violencia mediante la creación de espacios de encuentro que faciliten la reflexión crítica de sus formas de vida y del uso de la violencia en ellas para aperturar oportunidades para que faciliten a estos profesores trabajar el tema de su identidad y su relación con la violencia.

Con respecto a propuestas de investigación, es urgente fortalecer la relación entre investigadores y responsables de programas de intervención, tratar de cerrar la brecha entre el trabajo de la gente que está haciendo investigación y la que está haciendo un trabajo de intervención, y por último, ampliar las estrategias de investigación a instrumentos, metodologías y enfoques investigativos existentes, para analizar y entender mejor el fenómeno de la violencia masculina.

Finalmente y en virtud de los resultados obtenidos, se sugiere a todos los integrantes de la comunidad universitaria, especialmente al Consejo Universitario de la UCLA y al Consejo de Decanato del DAC, prestar una

relevante atención a la problemática detectada, dentro de su programa de diseño de políticas educativas y en consideración a la reforma curricular que se está impulsando, con el propósito de respetar la perspectiva de género en las relaciones profesor-alumna y de controlar las diversas formas de violencia que sufren las alumnas mujeres, dentro de la instancia universitaria, evitando que otra forma de violencia añadida, como la violencia por omisión, retarde, obstaculice o impida que la estudiante mujer, ejerza los derechos previstos en la ley para asegurarles una vida libre de violencia.

Bibliografía

- Asensi. L. (2008). La prueba pericial psicológica en asuntos de violencia de género. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2527256>
- Ávila, M. (2006). El concepto de poder. *Revista de Ciencias Sociales*. Dic. 2008, vol.14, no.3. p.635-650. ISSN 1315-9518.
- Barbieri, (1992). Sobre la categoría de género. Una introducción teórica-metodológica, en *ISIS Internacional* N° 17, Santiago de Chile.
- Calle M., González R., Nuñez T. (1988). *Discriminación y Acoso Sexual a la Mujer en el Trabajo*; Madrid, España, Editorial Largo Caballero.
- Diccionario de la Lengua Española* (2009). Editorial Espasa Calpe (España).
- Foucault, M. (1988). El Sujeto y el Poder. *Revista Mexicana de Sociología*, No. 3. México.
- Foucault, M. (1989). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*. Ed. Siglo XXI. Argentina.
- Hobbes, T. (1968). *Leviathan*, Penguin, Londres.
- Kabeer, N. (1998). *Realidades Trastocadas. Las Jerarquías de Género en el Pensamiento del Desarrollo*. UNAM, Paidós. México.
- La Boétie E. (1982). *El Discurso de la Servidumbre Voluntaria*. Ed. Tusquets España.
- Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una vida libre de Violencia*. (2007). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*: 2635. (Extraordinario). Caracas.
- Ley de Universidades*. (1970). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 1429. (Extraordinario). Caracas.
- Martínez, P. (2007). *La Relación de Dominación*. CIDIF. Centro Interdisciplinario de Investigaciones Forenses.

- Mayz V. (1984). *El Dominio del Poder*. Ed. Ariel. España.
- Mintzberg, H. (2007). *Hacia Una Teoría General de la Estrategia*. Ariel, Barcelona. España
- Murguialday. C. (2006). *El largo camino hacia la equidad de género* Pensamiento Crítico. Pueblos. N° 20. México.
- Rubin. G. (1978). *Diferencia y jerarquía de género o Constricción de la Sexualidad*.
- Stoller. D. (1968). *Sexo y Género*. New York. Casa de la Ciencia.
- Vallota, A. (2003). *Ambivalencia Metafísica del Poder. Gobernabilidad democrática y desarrollo humano en ALC*. Edición N° 67. Secretaría Permanente del SELA.
- Walker, L. (1979). *The Battered Woman*. Nueva York.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad*, V. 1, Fondo de Cultura Económica, México.
- Whitehead, A. (1979), "Algunas notas preliminares sobre la subordinación de las mujeres. Instituto de Estudios del Desarrollo. Universidad de Sussex, Brighton (Inglaterra).

IDENTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN CARROCEÍAS SÁNCHEZ TATI C.A.

Néstor A. García S.* y Concetta Esposito de Díaz**

*Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre. nestorg10@gmail.com, Venezuela

**Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado concettaesposito@yahoo.com Venezuela

RESUMEN

La industria automotriz venezolana se ha visto afectada debido a la reconversión, lo cual implica producir piezas que antes se importaban. La mayoría de empresas aún contando con los recursos suficientes se han mostrado renuentes a dichos cambios, más cuando las políticas cambiarias favorecen la importación y no estimulan el aumento de la producción nacional. Ello ha acarreado como consecuencia que no se ha dado la suficiente importancia a desarrollar el conocimiento del factor tecnológico para apalancar el desarrollo de las empresas, relegando dicho aprendizaje a paquetes tecnológicos adquiridos. En la industria venezolana actual existen empresas que han operado a manera de laboratorios, algunas se muestran más afectadas que otras en cuanto a su crecimiento y desarrollo debido a la dependencia que tienen para suplir sus necesidades de materiales. Este estudio tiene el propósito de presentar la experiencia del desarrollo tecnológico en la empresa Carrocerías Sánchez TATI C.A., identificando la gestión tecnológica en diversos estadios de su crecimiento. Para ello se realizaron entrevistas a directivos, ingeniero y técnicos mediante el uso de preguntas abiertas y específicas y revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias. Al término del mismo se extrajeron las conclusiones siguientes: se ha logrado, con la transferencia tecnológica, cohesionar a un grupo de trabajo de manera efectiva y con capacidades para desarrollar de manera integral la trilogía, operarios, técnicos y profesional; se ha logrado el aprendizaje tecnológico basado en el "aprender haciendo" conduciendo a la compañía a cubrir la necesidad de un nicho de mercado, en la región centroccidental, para la adquisición de minibuses a pesar del escaso apoyo gubernamental, superando las deficiencias en la adquisición de materias primas, piezas y partes y escaso personal especializado; y se ha logrado a nivel regional desarrollar esta actividad productiva única, en el sector automotriz.

Palabras clave: Aprendizaje y asimilación tecnológica, industria automotriz.

Recibido: 11/03/2010 - Corregido: 28/10/2010 - Aprobado: 24/03/2011

IDENTIFICATION OF TECHNOLOGY MANAGEMENT IN CARROCERIAS SANCHEZ TATI C.A.

Néstor A. García S.* - Concetta Esposito de Díaz**

*Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre. nestorg10@gmail.com, Venezuela

**Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado concettaesposito@yahoo.com Venezuela

ABSTRACT

Venezuelan automovil industry has been affected seriously due to the reconversion, which implies to produce spare parts that long before were imported. Most enterprise even with enough budget resources have showed themselves reluctant to these chances, even more when the exchange policies favor import and as a result do not stimulate the increase of national production. This fact has brought, as a consequence, a situation in which it is considered of a lesser importance the task of developing the knowledge of technological factor to enforce the growing enterprises, letting that the only learning process that takes place is reduced to technological packager acquired from other countries. In current Venezuelan industry, these are enterprises that have been operating like laboratories, some of them are more affected than others in terms of growth and development due to the dependence they have to fulfill their needs and get their supplies. This study has the purpose of showing the experience of technological development in Carrocerías Sánchez TATI c.a. enterprise, by means of identifying the technological management on different stages of its growth. To do so, high executive, engineer and technical personal were interviewed, though an open questions and specific answer questions interview as well as bibliographic review from primary sources and secondary sources. After examining the results, some conclusions were drawn. With the use of technology transference a group of work, highly efficient and with the potential to develop in a very integrative way the trilogy: operators, technicians and professionals, has been cohered. The technological learning process has been achieved, a process based on "learning by doing" which leads the enterprise to fulfill the needs of the market in the region so that they can acquire minibuses in spite of the lack of governmental support. But, though there still deficiencies in the acquisition of raw material, spare parts, and lack of specialized personnel, this unique productive activity in the automovil industry has been regionally developed successfully.

Key words: Learning and technological assimilation, automovil industry.

**IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO TECNOLÓGICA NA CARROCERÍAS
SÁNCHEZ TATI C.A.**

Néstor A. García S.* - Concetta Esposito de Díaz**

*Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre. nestorg10@gmail.com, Venezuela

**Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado concettaesposito@yahoo.com Venezuela

RESUMO

A indústria automotriz venezuelana tem sido afetada pela reconversão, o que implica ter que produzir peças que antes se importavam. Para a maioria das empresas ainda contando com os recursos suficientes tem sido difícil aceitar os câmbios, toda vez que as políticas cambiarias favorecem a importação e não estimulam o aumento da produção nacional. Isto trouxe como consequência que não se deu a suficiente importância para desenvolver o conhecimento do fator tecnológico para impulsar o desenvolvimento das empresas, relegando a aprendizagem a pacotes tecnológicos adquiridos. Na indústria venezuelana atual existem empresas que têm operado a maneira de laboratórios, algumas se mostram mais afetadas que outras enquanto a seu crescimento e desenvolvimento, devido à dependência que têm para suprir suas necessidades de materiais. Este estudo tem o propósito de apresentar a experiência do desenvolvimento tecnológico na empresa Carrocerias Sánchez TATI C.A., identificando a gestão tecnológica em diversos estágios de seu crescimento. Para isto se realizaram entrevistas a diretos, engenheiros e técnicos mediante o uso de perguntas abertas e específicas e revisão bibliográfica de fontes primarias e secundarias. Ao final das mesmas se extraíram as conclusões seguintes: Tem-se logrado, com a transferência tecnológica, a coesão de um grupo de trabalho de maneira efetiva e com capacidades para desenvolver de maneira integral a trilogia, operários, técnicos e profissionais; tem-se logrado a aprendizagem tecnológica baseada em “aprender fazendo” conduzindo a companhia a cobrir a necessidade de parte do mercado na região, para a aquisição dos micros - ônibus a pesar do escasso apoio governamental, superando as deficiências em a aquisição de matérias primas, peças e partes e escasso pessoal especializado; e tem-se logrado, ao nível regional, desenvolver esta atividade produtiva única, no sector automotriz.

Palavras chave: Aprendizagem e assimilação tecnológica, indústria automotriz.

Introducción

A nivel mundial la industria automotriz es altamente dinámica y su carácter innovador requiere de profesionales preparados para poder hacerla realmente competitiva. Las crisis económicas en cierta forma la han afectado, sin embargo su capacidad de recuperación ha permitido poder avanzar en las dificultades, la demanda no sólo de vehículos sino también de transporte masivo le abre un mercado que le garantiza aún por largo tiempo su actividad productiva.

PricewaterhouseCoopers (2009) señala que “los profesionales dedicados a la industria automotriz–fabricantes de automóviles, autobuses, camiones y tractocamiones, distribuidores y empresas proveedoras de partes, son especialistas en la materia coordinados en equipos interdisciplinarios, con objeto de apoyar a los clientes para diseñar, decidir o ajustar la mejor estrategia para su empresa, así como maximizar o transformar las capacidades competitivas de su negocio”.

La industria automotriz comienza en Venezuela en el año de 1944 en paralelo al inicio de la industria del caucho en el país, cuando en la población de Antímano en el Distrito Federal (actualmente Distrito Capital) se instala la planta de General Motors Interamericana, filial de General Motors Corporation. No obstante, la producción comienza realmente en 1948 cuando la empresa coloca en el mercado su primer lote de producción de vehículos comerciales y camiones ensamblado en Venezuela (CAVENEZ, 1998).

Es importante destacar, que para el año 2000 Venezuela ocupaba el cuarto lugar entre los mayores productores de automóviles en Latinoamérica y el tercero a nivel suramericano, sólo después de México, Brasil y Argentina; decimocuarto, decimoquinto y veintitresavo productores a nivel mundial respectivamente. No obstante, solamente representa el 3.31% de la producción latinoamericana, superando tan solo a países como Colombia, Chile, Ecuador y Perú, que juntos alcanzan el 2.09%; Venezuela por su parte, se ha estabilizado en la cuarta casilla entre los productores latinoamericanos según la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (Favenpa, 2001).

Cabe destacar que las condiciones del transporte público en Venezuela se han desarrollado de tal forma que el medio común de movilización ha sido el

minibus; es decir, unidades de transporte con capacidad que en promedio varían de 20 a 32 pasajeros. Esto debido a varios factores tales como la infraestructura de la vialidad de las ciudades, la idiosincrasia del transportista que adquiere una unidad minibus como su patrimonio y medio de sustento diario para el grupo familiar y el desarrollo de políticas que rigen las rutas de transporte mediante el uso de minibuses en su mayoría.

Por otra parte, la industria automotriz venezolana se ha visto afectada debido a la reconversión que implica producir piezas que antes se importaban. La mayoría de empresas aunque cuentan con los recursos suficientes se han mostrado renuentes a dichos cambios, más aún cuando las políticas cambiarias favorecen la importación y no estimulan el aumento de la producción nacional.

Esto ha traído como consecuencia que no se ha dado la importancia suficiente a desarrollar el conocimiento del factor tecnológico para apalancar el desarrollo de la empresa, sino que se ha relegado dicho aprendizaje a paquetes tecnológicos adquiridos, de manera poco favorable.

Algunas empresas dentro de sus cuadros de mando realizan esfuerzos por crecer pese a las dificultades impuestas por el sector, en el cual trabajan, mejorando de manera positiva la manera como incluyen tecnologías en sus procesos.

Actualmente existen empresas que han operado a manera de laboratorios debido a la realidad actual, algunos sectores se muestran más afectados que otros en cuanto a su crecimiento y desarrollo debido a la dependencia que tienen para suplir sus necesidades de materiales.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo difundir cómo se ha desarrollado la experiencia en Carrocerías Sánchez TATI C.A., identificando lo siguiente: ¿cómo fue el aprendizaje tecnológico experimentado? y ¿cómo se superaron las deficiencias? en los diversos estados de crecimiento de la empresa que se presenta por etapas.

El presente trabajo se llevó a cabo por medio de entrevistas a directivos, ingenieros y técnicos mediante el uso de preguntas abiertas y específicas y se apoyó en la metodología del artículo "Aprendizaje y Asimilación de Tecnología. Caso Covencaucho Industrias S.A." realizado por Esposito de D. (1995) visto lo similar de la experiencia vivida por la empresa en estudio. También se realizó

revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias.

Industria automotriz en Venezuela

Conviene hacer una breve descripción sobre la industria carrocera automotriz en el país y revisar algunas cifras antes de abordar el estudio de la empresa Carrocerías Sánchez TATI C.A.

La industria automotriz esta comprendida por 3 ramas: el ensamblaje de vehículos, la fabricación de carrocerías y la fabricación de autopartes. La primera dada las condiciones de su instalación en el país apareció desconectada de las otras dos ramas; esto debido a que el modelo de sustitución de importaciones no fue capaz de lograr una mayor integración entre la industria y el resto de la economía, así como tampoco logra provocar un avance tecnológico significativo (Bitar y Mejías, 1984).

Como política de Estado, en los inicios se ofreció a las ensambladoras instaladas licencia para importar los vehículos desarmados (material CKD), esta medida estimuló a las ensambladoras a no invertir directamente en la fabricación de autopartes, debido a la política automotriz pues mantenía ese sector para la formación de otras empresas (Lucena, 1996).

De hecho, no es hasta 1960 durante el gobierno del Presidente Rómulo Betancourt (1959-64) cuando se modifica la política industrial hacia el sector automotor con el fin de incrementar la utilización de piezas mecánicas nacionales en la fabricación de los vehículos y al desarrollo de otros sectores vinculados al mismo (BCV, 1963; Melcher, 1995). Sin embargo, las razones para que la industria floreciera bajo esta política, fueron motivadas por varios factores. En primer lugar, el precio de la gasolina ha sido y continúa siendo el más barato del hemisferio, segundo y derivado de lo anterior, el transporte de mercadería y personas se realiza mayoritariamente vías terrestres y en tercer lugar la industria ha tenido suficiente fuerza para lograr políticas gubernamentales favorables, expresándose entre otros indicadores por su alto consumo de divisas (Melcher, 1995; CAVENEZ, 1998; Francés, 1999).

Según Francés (1999) el cambio en la industria automotriz fue tan radical, con esta medida de política proteccionista, que para el año de 1964 las empresas multinacionales establecidas en el país ensamblaban la totalidad de vehículos requeridos por el mercado nacional. Las mismas estaban obligadas a incorporar en sus vehículos piezas producidas por empresarios nacionales lo

cual indudablemente permitió el surgimiento del sector de autopartes. No obstante, debe precisarse lo poco que se ha desarrollado este sector, pues mientras en 1964, la participación de materiales nacionales, en el peso total de vehículos, alcanzó a 18%, para 1995, treinta años después, sólo alcanzó un 25%.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, según CAVENEZ (2008) la participación de la industria carrocerera nacional en lo referente a la producción de chasis bus y mini bus ensamblados con carrocerías para pasajeros, como proporción del sector automotriz para el 2007 fue de 1,89% y del 1,70% para el 2008, en relación con la producción total nacional. Se observa una leve disminución producto entre otras situaciones de la separación de Daimler y Chrysler, el reacondicionamiento de la planta de General Motors en Mariara estado Carabobo para separar la línea de chasis bus y camiones de la de automóviles, la puesta en marcha de la nueva planta de IVECO en el sector La Victoria estado Aragua y algunos conflictos laborales enfrentados en Toyota y MMC Automotriz en Cumaná estado Sucre.

Según información extraída de CAVENEZ (2008), la industria de buses está integrada por dos sectores: uno dedicado a la producción y ensamblaje de chasis (bus y minibús), el otro está compuesto por empresas fabricantes de carrocerías. La producción y ensamblaje de chasis agrupa a cinco empresas multinacionales: General Motors, Daimler-Mercedes, MMC, Iveco y Toyota. En la rama chasis bus los principales productores son Daimler e Iveco; mientras que en la rama de chasis minibús se encuentran General Motors, Iveco y Toyota como principales productores y adicionalmente Daimler e Iveco. (ver Tabla 1).

El sector de empresas dedicadas a la fabricación y ensamble de carrocerías se agrupan en 9 empresas principalmente, a saber: carrocerías andina, carrocerías Ureña, Carrocerías Fanabus, Carrocerías Servibus, Carrocerías Alkon, Carrocerías Intercar, Carrocerías Autogago y Carrocerías Sánchez TATI; todas ellas producen para el mercado nacional sobre chasis de las empresas proveedoras de chasis nacionales; en otro renglón se encuentran la empresa ENCAVA, la cual fabrica carrocerías sobre sus propios chasis.

Tabla 1. Unidades chasis bus-minibús producidas en Venezuela 2007-2008

EMPRESAS FABRICANTES CHASIS BUS - MINIBUS	2007	2008
DAIMLER DE VENEZUELA	350	111
MB Chassis Minibus	307	180
MB Chassis Bus	43	111
GENERAL MOTORS VENEZOLANA	350	431
NPR66L (MBUS)	350	431
IVECO VENEZUELA	1.611	1.217
59.12 S	955	445
170	540	714
CC118E22H	116	58
MMC AUTOMOTRIZ	0	0
Canter Chassis Bus	0	0
TOYOTA DE VENEZUELA	940	530
DINA	940	530
PRODUCCIÓN TOTAL CHASIS BUS	3.251	2.289
PRODUCCIÓN TOTAL	172.418	135.042
% CHASIS BUS VS PRODUCCIÓN TOTAL VEHÍCULOS	1,89%	1,70%

Fuente: CAVENEZ, diciembre 2008.

Finalmente este subsector de la industria automotriz en estos casi cincuenta años ha venido haciendo aportes valiosos mediante el desarrollo de normas y tipologías de seguridad y calidad establecidas en las Normas Covenin en Fondonorma y la homologación de prototipos en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTTT) en conjunto con el estado mediante los dos entes mencionados anteriormente. Lográndose el establecimiento de estándares de calidad y confort unificados para todos los fabricantes, redundando en beneficios para la sociedad venezolana usuarios de las unidades minibús y bus fabricadas y comercializadas para operar en el parque automotor actual.

Conceptos básicos

Para una empresa, poner en práctica las acciones necesarias que aseguren el avance en la dirección que se quiere y se tiene como misión, la obliga a contar con los conocimientos y la estructura organizacional requeridos para lograr los procesos que la conduzcan a una producción que responda a las necesidades

de los usuarios, que cumpla con ofrecer un producto de calidad y al incremento de la competitividad empresarial.

En tal sentido, y para el logro de estos objetivos Gaynor (1999) citado por Altuve et.al (2008), señala que uno de los elementos modernizadores fundamental dentro de las empresas, lo constituye el proceso de gestión tecnológica, el cual supone la capacidad de realizar trámites, operaciones y acciones conducentes al logro de las metas y objetivos de la organización, a través del uso adecuado de los recursos y actividades planificadas para el alcance de ventajas competitivas, toma de decisiones y calidad de servicio.

De allí que la gestión tecnológica debe ser comprendida como un sistema de gestión que cumple una función integradora y holística en la gestión de la empresa. Y que en esencia lo que se quiere es el desarrollo, la integración y el uso efectivo de recursos tecnológicos, que debe aplicarse tanto en las empresas usuarias y generadoras de tecnología así como en las pequeñas y grandes.

Requiere de una sistematización de actividades que Escorza y Valls (2001) señalan como: "Análisis e inventario de la capacidad tecnológica; Evaluación y planificación; Optimización del uso de la tecnología; Mejora de la capacidad tecnológica; Protección de los derechos intelectuales y Vigilancia tecnológica". De aquí que la gestión tecnológica comprende diversos procesos como: selección y evaluación de la tecnología, el proceso de aprendizaje y asimilación de la misma para adecuarla a las necesidades y requerimientos internos de la empresa, cambio o mejora tecnológica, para poder crear valor en el producto final y que satisfaga las necesidades de los cliente.

De allí que el aprendizaje tecnológico, es básico en la actividad empresarial, y se fundamenta en 3 elementos dentro de la empresa a saber: el primero, las personas, profesional u obrero, y su actitud operativa y de creación; el segundo, la organización como medio ambiente capaz de estimular o inhibir las iniciativas que potencialmente pueden contribuir a acelerar el proceso; y finalmente, los instrumentos o herramientas que, puestas a disposición del personal, se convierten en factores de multiplicación de los esfuerzos internos de desarrollo tecnológico.

Las personas reflejan los métodos aplicados y la actitud para realizarlos y se proyecta como el fundamental. En este caso específico de estudio, se presta

mayor énfasis a la acumulación de conocimientos técnicos como primer paso en el enriquecimiento de los conocimientos tecnológicos, base fundamental para el crecimiento de las capacidades productivas dentro de la organización industrial.

Todo esto redundará en el manejo efectivo del proceso productivo dentro de la organización, entendido este como la normalización de los procesos desarrollados dentro de la unidad productiva de manera efectiva y por consiguiente el aprendizaje y manejo consistente de las tecnologías presentes las cuales pueden ser según la categoría, del estado del arte, conocidas o esenciales entendidas como la asimilación por parte de quienes conforman la organización.

Caliman (1984) señala que Aprendizaje Tecnológico “es un proceso o procedimiento a través del cual la empresa o la unidad productora adquiere, por intermedio de sus trabajadores; la capacidad, habilidades y conocimientos técnicos que aumentan la productividad debido a ese conocimiento que se ha adquirido para manejar, operar la tecnología así como introducir cambios técnicos que lleven al desarrollo tecnológico local”.

El aprendizaje es un proceso dinámico que ocurre dentro de una realidad tecnológica en la cual el individuo (obrero, ingeniero, técnico) o grupos de individuos pertenecientes a una actividad productiva u organización, interactúan con la tecnología mediante una relación directa y permanente. Sin considerar el grado de complejidad de ésta, el individuo inicia un proceso de asociación, de análisis y categorización de lo que está aprendiendo con lo cual, va acumulando el conocimiento que, bien más pronto o más lejos en el tiempo, se plasma en una posible transformación de lo aprendido (Esposito de D. 1995).

De aquí se pueden dar distintos tipos de aprendizaje, dependiendo de cual sea la relación individuo-tecnología: repetitivo, donde no hay esfuerzo inteligente, se presentan sucesos iguales y reiterativos; razonado, cuando el individuo ante el descubrimiento razona activamente buscando llevar organizadamente un aprendizaje; creativo, en el cual el individuo aplica, en el proceso de aprendizaje, la dialéctica hasta lograr una respuesta de lo aprendido. (Esposito de D., 1995).

El proceso de asimilación tecnológica y cambio o mejora tecnológica, como consecuencia del aprendizaje, pueden entenderse como esenciales para el desarrollo de las capacidades locales dado que por asimilación se puede comprender como “el proceso mediante el cual se logra un dominio total de la tecnología, por cuanto el individuo es capaz de realizar modificaciones e introducir mejoras a la misma motivado por diversos factores: tecnológicos, de la organización receptora o usuaria, de la productora o vendedora, del mercado, del Estado, del tiempo, entre otros. Pudiendo cada uno de estos factores, acelerar o atrasar el proceso de asimilación tecnológica” y por Cambio Tecnológico “se puede entender como el continuo conocimiento acumulado en el hombre que genera y transforma el proceso productivo existente y/o productos, en una empresa o industria, con el fin de aumentar la productividad y hacerla más competitiva a la vez que le permite difundirlo en la sociedad” (Esposito de D., 1995).

Fases de la tecnología en la empresa

El proceso de crecimiento tecnológico llevado por Carrocerías Sánchez TATI C.A. se manifestó en: cambios en las materias primas utilizadas; en los diseños, en la fabricación de sus productos, en la formación del personal, valoración de la información suministrada por el cliente, aprendizaje, asimilación y transferencia de tecnología en lo interno y de proveedores, todo esto ha permitido lograr cambios en la industria carrocerera de la región centrooccidental, ubicada en la zona industrial de la ciudad de Barquisimeto, estado Lara.

A continuación se enunciarán y analizarán a través de los años, por etapas, los avances logrados gracias al continuo y persistente trabajo de la compañía.

Fase 1. Etapa Tecnológica

La empresa comienza en 2005 como un taller de fabricación de carrocerías para minibuses. Los procesos productivos con los cuales inician fueron implantados en Barquisimeto según lineamientos de técnicos que venían de la empresa Carrocerías DIMA de Bogotá, Colombia. El socio fundador llevaba 10 años de experiencia en el sector automotriz carrocerero producto del trabajo realizado en una microempresa que funcionaba en esa nación.

En esta etapa se comienza el intercambio de conocimientos por parte de las personas que viajaron de Colombia con respecto a los procesos de fabricación

en carrocerías y los materiales utilizados. El aprendizaje se inició con el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del personal técnico desarrollándose los primeros diseños de carrocerías para minibuses y fabricación cuyo material era de lámina galvanizada realizando estampado y latonería de todas las partes frontales, laterales y traseras lo cual implicaba arduo trabajo para estampar cada unidad producida. Posteriormente se estudió la opción de utilizar de fibra de vidrio para lo cual se realizaban los moldes basados en diseños que se estampaban primero en lámina galvanizada y luego se producían, en fibra de vidrio las piezas para ser ensambladas en la estructura.

También se comenzó a explorar las técnicas y normas que se manejaban en el sector carrocerero venezolano, para lo cual se contactó con el Instituto Nacional de Transporte y Tránsito Terrestre (INTTT) y las empresas proveedoras de chasis para autobuses que ofertaban unidades en el país. Esto, con el propósito de ajustar los procesos a los requerimientos y normalización que exigía el sector para los minibuses a comercializarse. Esta relación produjo transferencia de conocimientos tecnológicos de gran valor para la empresa.

La tecnología utilizada en esta fase era escasa y el conocimiento técnico especializado en el sector también era deficiente para los estándares que se manejaban en el país en ese momento.

El aprendizaje se basó en “aprender haciendo” mediante la aplicación, en el proceso productivo, de las normas y directrices de los organismos reguladores de la actividad en el país y las exigencias que presentaba el mercado. Se buscaba para ese entonces indagar en las necesidades propias del transporte público de minibuses, el cual sería el nicho de mercado al cual se pretendía atender.

Buscando ajustarse a las normas COVENIN para minibuses, se inicia la búsqueda de información acerca del proceso de homologación ante el INTTT de los modelos de minibuses que se pretenden comercializar.

Fase 2. Aprendiendo operando

Para noviembre 2005 el dueño, en la búsqueda de dar impulso a la naciente empresa, logra asociarse con otra persona, estableciéndose objetivos básicos para dar impulso al proyecto de empresa carrocerera.

Se incorpora a un ingeniero industrial con conocimientos técnicos que fortaleciera las tareas de normalización y ajuste de los minibuses a los requerimientos exigidos y apoyara las actividades desarrolladas por los técnicos. Así se comienza la etapa de “aprender adaptando” los procesos y los modelos a requerimientos exigidos, estableciéndose procesos de producción coordinados entre ingeniero, técnicos y operarios.

Para este momento la compañía había producido 7 autobuses en el año 2005 bajo las normas y procesos traídos de Colombia, los cuales presentaban disconformidades con respecto a las normas establecidas en el país.

El reto de homologar los minibuses ante el INTTT inicia formalmente en el 2006 con el fin de ser competitivos en el mercado nacional. Fue una tarea ardua, de ajuste de procesos, especificaciones y conformidades técnicas, en atención a las especificaciones del INTTT. Las primeras visitas y revisiones de la dirección técnica de homologación del instituto las cuales dan como resultado la disminución de los tiempos de producción y se comienza a diseñar cambios en los procesos productivos y en los materiales utilizados con el fin de aumentar la productividad.

Al final del 2006 se logran homologar los 2 modelos principales de comercialización de la compañía el Chevrolet NPR TORPEDO y el Iveco SAYVAL con capacidad para 27 pasajeros y una producción de 30 minibuses a pesar de las dificultades presentadas como fue el rediseñar procesos y ajustes para operar con materias primas nuevas, en la producción.

El aumento de la producción se da gracias al empleo de personal que poco a poco va aprendiendo de los técnicos, los procedimientos que se realizan. En esta etapa la transferencia se caracteriza: por los cambios efectuados en las materias primas utilizadas, la búsqueda constante de información acerca del carrozado de chasis y el aprendizaje constante de los nuevos operarios.

En cuanto a la materia primas utilizadas se pasó de carrocerías con estructuras forradas totalmente en lámina galvanizada a piezas en fibra logradas luego de modelar algunas partes del minibús, realizar moldes en fibra y adaptar piezas de fibra a la estructura.

Algunos tópicos técnicos acerca de la fabricación de las carrocerías fue facilitada en parte por los fabricantes de chasis, quienes interesados en vender

sus unidades a la empresa y mantener su imagen, realizaban inspección metódica al proceso de carrozado para dar aval de fabricación sobre su chasis; en ocasiones aportaron conocimiento y sugerencias respecto a la manera como podían darse los arreglos de las estructuras que se fabricaban en la compañía.

En esta etapa se produce transferencia de conocimiento interno al personal operario que ingresaba a la empresa, inicialmente se adiestraba como ayudante y bajo la tutoría de un técnico una vez superada la curva de aprendizaje del trabajo que realizaba junto a este, se colocaba a realizar tareas técnicas supervisadas. Este proceso de entrenamiento, ha dado como resultado el aumento de las capacidades tecnológicas de los operarios lo que ha elevado consecuentemente la calidad de producto y ampliado la capacidad productiva.

Fase 3. Exploración de nuevos productos

Ya para el año 2007 se ha recorrido un camino en cuanto a la normalización de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se tienen identificados los proveedores nacionales del 90% de las partes utilizadas en el carrozado de los chasis y se encuentran estandarizados los modelos trabajados.

También en este año la compañía comienza a explorar un nuevo mercado para posicionar otro modelo de minibús en la región. Se explora el segmento de los chasis de 32 puestos y de los periféricos. Se realizan los proyectos de modelamiento de las carrocerías y se sigue el mismo proceso de certificación y homologación ante el INTTT con el cual ya se tenía una memoria técnica de aprendizaje agilizándose la tramitación. Se presenta un crecimiento sostenido de las operaciones establecidas y para final de ese mismo año la producción de minibuses aumenta a 60 unidades.

Los canales de transferencia se relacionan con lo siguiente: (1). la experiencia adquirida por el ingeniero, los técnicos y los operarios en el manejo de la información obtenida del INTTT, de Fondonorma mediante las normas COVENIN y de la comparación con referentes de empresas a nivel nacional en el proceso de aprendizaje; (2). las experiencias de intercambio con las empresas proveedoras de chasis y (3). el feedback con los clientes que adquirieron las primeras unidades minibús.

Esta etapa comienza a generar réditos de los 2 primeros años en los cuales se

acumuló el conocimiento y aprendizaje en la empresa, se generó transferencia de capacidades técnicas internas y se desarrollaron los modelos homologados de 2 carrocerías (modelos Iveco SAYVAL y Chevrolet NPR TORPEDO), redondo ello en un aumento en la calidad de producto y la producción.

Fase 4. Nuevos retos

El año 2008 presenta nuevos retos, dentro de los cuales se da un problema mayor que amenaza con disminuir la producción de minibuses. Las dos compañías, principales proveedoras de chasis a nivel nacional, paralizan sus operaciones en el país por varios meses; como consecuencia se presenta la paralización del suministro de chasis, principal materia prima de la empresa, ante estos hechos la gerencia para no paralizar sus operaciones decide comenzar un nuevo proyecto: construcción de buses de 60 puestos, un mercado no explotado hasta el momento y para el cual no se tiene experiencia previa en la construcción de estructuras de este tamaño.

Para acometer esta tarea se realizan contactos con algunas compañías proveedoras de estos chasis, con disponibilidad para proveerlos luego de la gestiones de negociación se decide comenzar un nuevo proyecto junto con Mercedes Benz.

¡Nuevo reto para la compañía! Se comienza el desarrollo del proyecto de homologación de buses de 60 puestos sobre chasis Mercedes Benz. El proceso de homologación ante el INTTT es similar a los trámites anteriores, sin embargo, el fabricante Daimler Benz requiere de parte de Sánchez TATI un desarrollo paralelo con ellos para certificar el modelo que se pretende construir sobre el chasis que Daimler provea.

Se logra entonces la construcción del primer modelo de autobús de 60 puestos sobre chasis OH 14-20 Mercedes Benz, con grandes expectativas pues el diseño responde a las necesidades que requiere el mercado. Sin embargo, la empresa no presenta en la actualidad la infraestructura necesaria para generar la productividad requerida en estructuras de este tamaño y es así como a final del año 2008 se termina fabricando 65 minibuses y sólo 4 autobuses de este último diseño.

Factores que incidieron en el aprendizaje:

- Tecnológicos

La constante búsqueda de información acerca de la fabricación de carrocerías para minibuses, según normas COVENIN y normas del INTTT, que les permitiera adaptar los procesos de fabricación que se traían de Colombia a las condiciones de calidad, seguridad y confort que se requerían en Venezuela. Al identificar las dificultades para aprovisionar algunas materias primas se decidió cambiar algunos materiales con los cuales se trabajaba. El cambio de algunas piezas de ensamble de lámina galvanizada a fibra de vidrio ayudó a mejorar en este aspecto. Luego se instaló la sección de fabricación de modelamiento de moldes y fabricación de piezas en fibra ya que al inicio las piezas eran traídas de Colombia. La identificación de proveedores facilitó el aprovisionamiento de todo lo necesario para la construcción de los minibuses.

El aprendizaje tecnológico adquirido por el socio fundador en Colombia y por los técnicos que laboraron desde el inicio de las operaciones en Barquisimeto sumado a el conocimiento transmitido por entes gubernamentales como INTTT, FONDONORMA y las empresas proveedoras de chasis, Chevrolet, Iveco, Ford, Mitsubishi y Mercedes marca el inicio de la compañía.

- Target de mercado

El mercado de clientes que adquirieron las primeras unidades minibús entrega información valiosa en sus opiniones acerca del producto, ello llevó a la empresa a realizar algunos ajustes que redundaron en el aumento de la calidad de minibuses manufacturados.

Al inicio no se contaba con el capital suficiente para adquirir maquinaria que facilitara los procesos y el apoyo financiero no era fácil ubicarlo; además, el desconocimiento de los proveedores de materiales, partes y materia prima, en la región, dificultaba la adquisición a tiempo de lo necesario para producir.

En el país se encuentran establecidas de manera formal alrededor de 9 empresas carroceras que proveen la totalidad de los minibuses que se comercializan. El mercado puede desarrollarse ampliamente ya que no se cuenta con la oferta necesaria para cubrir la demanda que cada vez es mayor debido a la deficiencia del parque de minibuses y a la necesaria renovación por obsolescencia de la flota existente. Más aún, en el estado Lara sólo se encuentra establecida Carrocerías Sánchez TATI C.A. como empresa carrocera y ello es una ventaja a nivel regional ya que se encuentra como pionera en Barquisimeto.

- El Estado

Algunas políticas económicas direccionadas por el gobierno que procuran y exigen la aplicación de normas, brindan apoyo al sector industrial dando prioridad a los minibuses y autobuses manufacturados en el país con respecto a los importados que no cumplen con las especificaciones de tipología y normas de seguridad.

El control de cambio de divisas, ha orientado al cliente a revisar la oferta nacional por ser más competitiva en cuanto al costo, sin sacrificar la calidad del producto que adquiere. Además ha incentivado, en cierta medida, la producción nacional de partes ya que importadores tradicionales han implementado esquemas de producción de partes a nivel nacional para poder atender el mercado interno no atendido por el déficit de las importaciones.

- El capital humano

Los operarios, los técnicos y el profesional de ingeniería han tenido el apoyo de la gerencia en la gestión que se ha venido desarrollando. Propendiendo siempre capacitarse de manera polivalente, en las diferentes áreas de producción, de manera armónica y creando equipos que han logrado el desarrollo de la técnica de manera asertiva, logrando así un desarrollo tecnológico importante.

Proceso de gestión tecnológica desarrollado en la empresa

Las organizaciones definen lo que ellas quieren decir por tecnología. En este contexto puede definirse la tecnología como los medios para cumplir una tarea: incluye cualquier aspecto que sea necesario para convertir los recursos en productos y servicios.

Se trata de un enfoque holístico que diferencia la gestión tecnológica del enfoque de aspectos individuales (gestión de la ingeniería, de la investigación, etc.). Incluye además el conocimiento y los recursos que se requieren para lograr un objetivo.

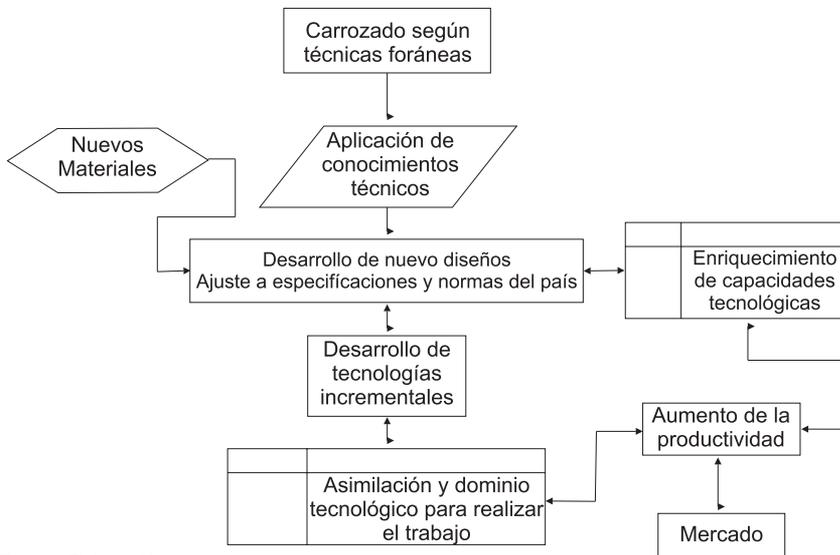
Al analizar la gestión tecnológica, debe basarse en la práctica y no como un concepto abstracto. Incluye la interacción de personas con sus fortalezas, sus debilidades, sus flaquezas, sus prejuicios, sus aspiraciones. Es aquí donde se presentan dificultades ya que debe analizarse como un modelo sistémico de recursos, infraestructura y actividades.

Los recursos deben describirse no sólo de la manera tradicional, a saber, personas, planta y equipos sino que debe prestarse atención a otros más como son, la información clave, la diferenciación con otras organizaciones, los procesos específicos reunidos todos en conocimiento que también posee un peso específico como recurso.

Por otra parte, la manera como la organización se comunica desde la cúpula a la base y de manera recíproca establecerá la forma como se percibe la infraestructura de la compañía. Por último, las actividades propiamente dichas de cada área deben explotar en su totalidad los recursos que poseen a su alcance para que se puedan lograr los objetivos planteados al inicio de cada desarrollo.

En Carrocerías Sánchez TATI C.A. se da inicio a un proceso de aprendizaje y enriquecimiento de capacidades tecnológicas al comenzar el rediseño de los procesos y de los minibuses basados en la información obtenida de las normas y especificaciones que de los entes reguladores (INTTT y Fondonorma) se obtuvieron y de los requerimientos que exigían los fabricantes de chasis y los clientes. Al realizar estas sinergias se logra el dominio tecnológico que se requería para ser competitivo en el mercado regional y nacional.

Figura 1. Proceso de Desarrollo Tecnológico en Carrocerías Sánchez Tati C.A.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

La Gestión Tecnológica se debe considerar el elemento clave del éxito en el desempeño empresarial ya que garantiza una adecuada concentración del esfuerzo tecnológico, la selección adecuada de tecnología, de sus destinos y clientes y conduce a la formación de redes de cooperación para construir ventajas competitivas en la red empresarial del país.

El aprendizaje de capacidades tecnológicas y la gestión de la tecnología propiamente dicha se establece y demuestra, en el presente trabajo, con el paso de los cuatro años de historia, basados sólo en el conocimiento inicial de técnicos, apoyados luego por el ingeniero industrial, y en el comedido empeño del socio fundador se ha logrado establecer una compañía que ha comenzado a cubrir la necesidad de un nicho de mercado que, en la región, no se tenía para la adquisición de minibuses.

En Carrocerías Sánchez TATI C.A., se ha logrado cohesionar a un grupo de trabajo de manera efectiva y con gran pertinencia y capacidades para desarrollar de manera integral la trilogía, operarios, técnicos y profesional.

La identificación y aplicación adecuada de la infraestructura, entendida ésta como la forma en que la organización se comunica desde la cúpula hacia la base y de manera recíproca, ha dado resultados significativos en la realización del trabajo. La especial atención al entrenamiento de los operarios que fueron ingresando a la compañía y a su aprendizaje dirigido por los técnicos bajo la dirección del ingeniero, ha sido la clave esencial del éxito cosechado a lo largo de estos años y que redundará en los tiempos actuales.

La tecnología utilizada en la empresa es en su totalidad de categoría conocida y no presenta mayores diferencias con las utilizadas por empresas pares en las diferentes regiones del país. No se mantienen contratos de adquisición de tecnología de ningún tipo y sólo se busca asesoría externa cuando así lo requieren los procesos que se van evaluando. Se explora en el medio industrial local, se consultan proveedores de materias primas para elevar la eficiencia en la utilización de los materiales y el ingeniero y los técnicos realizan constante monitoreo de los problemas y retos que requieran atención, siendo estos totalmente capacitados para resolverlos, en conclusión se realiza gestión tecnológica.

El apoyo de los entes gubernamentales ha sido a través del INTTT y

Fondonorma para la normalización en la producción y la calidad del producto.

Finalmente, el personal especializado a nivel regional, para el desarrollo de esta actividad productiva, es escaso.

Bibliografía

Altuve E., Clemenza C., Fuenmayor R. y Araujo R. (2008) "Gestión Tecnológica en los Institutos y Colegios Universitarios del Municipio Maracaibo de la región Zuliana", Formación Gerencial, Año 7, N° 2 Nov.

Banco Central de Venezuela "Informe Económico correspondiente al año 1962". Caracas, Banco Central de Venezuela (BCV). 1963.

Bitar, S. y Mejías, T. (1984). "Más Industrialización: ¿Alternativa para Venezuela?", en Naim y Piñango (ed) El Caso Venezuela. Una Ilusión de Armonía. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas.

Calimán, A. (1984). "La dimensión Ciencia y Tecnología y la Gestión del desarrollo" Revista Opción. Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, 1984.

Cámara Automotriz Venezolana (CAVENEZ) (1998). "Anuario Estadístico 1998-1999" Cámara Automotriz Venezolana, Caracas.

Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores FAVENPA (2001) "Directorio 2001". Caracas.

Escorza P. y Valls J. (2001). "Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión" Alfaomega Grupo Editor S.A., Bogotá.

Esposito, de Díaz, Concetta (1995). "Aprendizaje y Asimilación de Tecnología. Caso Covencaucho Industrias S.A.", Revista Compendium, Año 1, N° 1, Julio.

Francés, A. (1999). "Venezuela Posible Siglo XXI", Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Ediciones IESA, Caracas.

Lucena, H. (1996). "Los Efectos Laborales de la Reestructuración Productiva. Casos de la Industria Automotriz en Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia y México" Asociación de Relaciones de Trabajo de Venezuela. Colección Relaciones de Trabajo. Valencia: Universidad de Carabobo.

Melcher, D. (1995). "La Industrialización de Venezuela," Revista Economía N° 10, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida.

PricewaterhouseCoopers - <http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/E93A2D07E1F6AB56852568D5005AC7C1> (Consulta 5 de junio 2009).

MODELOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES LATINOAMERICANAS

Roxana Martínez S.

Doctorando del Doctorado de Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la UNEXPO- Barquisimeto
Docente del Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA Barquisimeto

RESUMEN

El sector empresarial de los países de América Latina posee un gran porcentaje de PYMEs, las cuales están viendo con preocupación los impactos del proceso de globalización creciente que se vive hoy en día en el mundo. En el presente trabajo de investigación de tipo evaluativa, basada en el análisis de datos obtenidos por otros investigadores, se realizó una evaluación de los modelos para la implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYMEs, partiendo de definiciones de calidad, continuando con los modelos de gestión de calidad total y como se implementa éstos en las PYMEs Latinoamericanas, en el cual se evidencia la importancia del compromiso del propietario o gerente para la adopción de un nuevo sistema de gestión enfocado a la calidad.

Palabras clave: Calidad, gestión calidad total, modelos, PYMEs.

Recibido: 18/10/2010 - Corregido: 04/11/2010 - Aprobado: 28/02/2011

MODELS TO TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN LATIN-AMERICANS PYME

Roxana Martínez S.

Doctorando del Doctorado de Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la UNEXPO- Barquisimeto
Docente del Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA Barquisimeto

ABSTRACT

The business sector in Latin American countries has a large percentage of PYME, which are watching with concern the impacts of increasing globalization process that exists today in the world. This type of research work evaluation, based on analysis of data obtained by other investigators, an evaluation of the models for the implementation of Total Quality Management in PYME, based on definitions of quality, continuing models of total quality management as implemented in these Latin American PYME, which points to the importance of the commitment of the owner or manager to adopt a new system focused on quality management.

Key words: Quality, total quality management, models, PYME.

MODELOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA AMÉRICA LATINA PYME

Roxana Martínez S.

Doctorando del Doctorado de Ciencias de la Ingeniería mención Productividad de la UNEXPO- Barquisimeto
Docente del Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA Barquisimeto

RESUMO

O setor empresarial nos países da América Latina tem uma grande percentagem de PYME, que estão assistindo com preocupação os impactos do processo de globalização crescente que existe hoje no mundo. Este tipo de avaliação do trabalho de pesquisa, com base na análise dos dados obtidos por outros investigadores, uma avaliação dos modelos para a implementação da Gestão da Qualidade Total nas PYME, com base nas definições de qualidade, continuando modelos de gestão da qualidade total, conforme implementado nesses PYMEs latino-americanas, que aponta para a importância do compromisso do proprietário ou gerente a adotar um novo sistema focado em gestão da qualidade.

Palavras chave: Qualidade, gestão da qualidade total, modelos, PYME.

Introducción

Los países de América Latina están viendo hoy con más intensidad el proceso de globalización creciente (en especial la llegada de productos chinos e hindúes) y posibles uniones aduaneras o tratados de libre comercio (ALCA, CAFTA, entre otros) lo cual ha empezado a preocupar a las PYMEs. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) son un gran porcentaje de las empresas de estos países, por lo que los gobiernos intentan ayudar con este proceso de mejoramiento (Andriani, Biasca y Rodríguez, 2007).

Las PYMEs, siendo la categoría de empresa que abarca el mayor porcentaje del tejido económico de los países en el mundo, juega en desventaja respecto de las grandes empresas, ya que se caracteriza por los escasos recursos propios. No dispone de recursos suficientes para elaborar un sistema de información que la mantenga al día de la situación interna y externa, de las oportunidades de negocio; tampoco dispone de recursos para hacer frente al reto de la formación, de manera que sea capaz de asumir las oportunidades de mercado y aprovecharlas para competir con eficacia (Andrés, 2008).

La utilización de herramientas de gestión de la calidad total, nos da la posibilidad real de incrementar la eficiencia y efectividad, reducir los costos y una mayor satisfacción de los clientes, empleados, otras organizaciones y sociedad en general, alcanzando ventajas competitivas y añadiendo valor, todo, orientado a mejorar los resultados de las organizaciones logrando de esta forma elevados resultados y dividendos (Simpson, 2009).

La tesis que contempla a la Gestión de la Calidad como una opción estratégica que puede influir en la mejora de la posición competitiva, ha sido defendida por autores que se encuadran en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total (tomado de Gutiérrez y Rubio, 2009): Stahl y Grigsby (1997, pp. 162-163) la definen como la opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio con el fin de conseguir ventajas competitivas mediante la satisfacción de los clientes; Tummala y Tang (1996) como un marco estratégico que une rentabilidad, objetivos empresariales y competitividad y Kia (1997) la percibe como una estrategia corporativa que integra los objetivos de la organización con sus propios recursos. Otros autores (Garvin, 1988; Belohlav, 1993; Stahl y Grigsby, 1997) entienden que la Gestión de Calidad Total es una opción estratégica que permite lograr ventajas competitivas en costos y en

diferenciación a través de acciones orientadas hacia el cliente y la cohesión de todos los recursos de la empresa.

El objeto del trabajo que se presenta, consiste realizar una evaluación de los modelos para la implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYME, para lo cual se desarrolló una investigación evaluativa, partiendo de definiciones de calidad, continuando con los modelos de gestión de calidad total y cómo se implementa éstos en las PYMEs Latinoamericanas.

Metodología

El desarrollo del presente trabajo se lleva a cabo utilizando una metodología de investigación evaluativa, ya que según Briones (1991), el término de evaluación se utiliza para referirse “al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse, o con ciertos procesos de valoración, explícitos o no”.

En la investigación realizada se presentan, de manera selectiva, la posición y explicaciones de expertos en el tema de Calidad y PYMEs, con el fin de proporcionar información sobre la relación de la gestión de la calidad y su aplicación en estas empresas, principalmente en Latinoamérica, que le pudieran dar ventaja a las mismas, aumentando su competitividad.

La gestión de la calidad

Existen varias definiciones para calidad, según los diferentes autores influyentes de la gestión de la calidad. En la tabla 1 se muestra la definición de calidad dada por estos autores, su orientación y principales filosofías.

Para Cuatrecasas (1999), la calidad puede definirse como “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”.

Otra definición de Calidad puede extraerse de la American Society for Quality – ASQ (tomado de Gutiérrez, 2010), la cual señala:

“Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio

que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias". (p. 19-20).

Tabla 1. Definiciones de Calidad por Autores.

Autor	Definición	Autor	Autor
Juran	Adecuación para el Uso	Cliente	Trilogía de la calidad Las cinco características de la calidad Cliente interno Las cuatro fases de resolución de problemas Consejo de Calidad Espiral de la calidad
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente	Los 14 puntos de la calidad Deming y el ciclo PDCA Siete enfermedades mortales Sistema de profundo conocimiento
Garvin	Ninguna Especifica	Cliente y Proveedor	Los cinco fundamentos de la calidad Ocho dimensiones de la calidad
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor	Cinco absolutos de la calidad Los 14 puntos del plan de calidad
Ishikawa	Satisfacción del Cliente	Proveedor	Diagrama de núcleo Clasificación herramientas estadísticas de la calidad Control de la calidad a nivel de la compañía Círculos de calidad
Feigenbaum	Satisfacción del Cliente a los más bajos costos	Proveedor	Ciclo Industrial Utilización del consultor de calidad
Taguchi	Mínima pérdida que un producto o servicio causa a la sociedad	Proveedor	Métodos de calidad de diseño

Fuente: James (1997).

La búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad (Gutiérrez, ob. Cit.) (ver figura 1). Se puede decir que el papel de la Gestión de la Calidad ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control de inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa (Cuatrecasas, ob. Cit.).

Figura 1. Evolución de la Calidad.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Cuatrecasas (1999).

Por lo observado en la figura 1, la calidad ha pasado por cinco eras de desarrollo, de las cuales se muestra un resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Evolución de la gestión de la calidad.

Criterios Considerados	Etapas del movimiento por la calidad				
	Inspección	Control de Calidad	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad Total	Reestructura organizaciones y mejora sistemática de procesos
Años	20's - 30's	40's - 50's	60's - 70's	80's - 90's	90's - 2000's
Objetivo	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico	Competir eficazmente por clientes, con calidad, precio y servicio
Visión de la Calidad	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver activamente	Oportunidad de alcanzar ventaja competitiva	Ventaja competitiva y permanencia en el mercado
Énfasis	En el suministro uniforme de piezas	En suministro uniforme de piezas y reducción de la inspección	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y necesidades del cliente	Enfoque en el cliente y en el mercado, reducción de defectos y de tiempo de ciclo
Métodos	Fijación de estándares y medición	Herramientas y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégica	Planeación y gestión estratégica, mejora continua del sistema
Función de los Técnicos	Inspección, clasificación y medición	Resolución de problemas y aplicación de métodos estadísticos	Planificación y medición de la calidad y diseño de programas	Establecimiento de objetivos, formación, coordinación entre departamentos y diseño de programas	Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas acción
Responsable de conseguir la Calidad	Departamento de inspección	Departamento de producción o ingeniería	Todos los departamentos	La dirección activamente y, con ella, toda la organización	Todo el mundo, principalmente la gente con mando. Alta dirección encabeza esfuerzo
Orientación	Hacia el producto	Hacia el proceso	Hacia el sistema	Humanística, hacia sociedad y hacia el costo y finalmente hacia el consumidor	Directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de los procesos
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se controla	La calidad se produce	La calidad se gestiona	La calidad se mejora
Planteamiento	Técnico	Técnico	Técnico	Humano y estratégico	Humano y estratégico

Fuente: Benavides (1999) y Gutiérrez (2010).

Modelos para la implantación de la gestión de calidad total

El movimiento de la Gestión de Calidad Total (TQM, Total Quality Management) tiene su origen en el trabajo de los ingenieros norteamericanos W. Edwards Deming y Joseph M. Juran en Japón, tras la Segunda Guerra Mundial y presenta como ideas principales: (a) la aspiración a cero defectos (típica, por ejemplo, de la metodología denominada seis sigma); (b) la implicación de las personas de la organización en la toma de decisiones; (c) la eliminación de actividades despilfarradoras; (d) el trabajo en equipo; (e) la polivalencia; (f) el estrechamiento de la relación con proveedoras y proveedores (esto supone el sistema denominado just in time); y (g) la mejora continua (Fantova, 2005).

La Gestión de la Calidad Total (GCT), se trata de una herramienta de gestión destinada a alcanzar altas cotas de calidad en los productos y servicios entregados a los clientes, de manera que estos perciban valor añadido y aumente su satisfacción a la hora de adquirir dichos productos o servicios; es básicamente una “filosofía” empresarial que se basa en la búsqueda de la satisfacción del cliente (Sáez, García, Palao y Rojo, s/f).

El Deming Prize Committee de la Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) da en 1998 la siguiente definición: (tomado de Camisón, Cruz y González, 2007):

“GCT es un conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el tiempo y al precio apropiados” (p. 264)

En la actualidad la GCT va más allá (Cuatrecasas, ob. Cit.), siendo un sistema de gestión de los PROCESOS desarrollados en TODAS y cada una de las ÁREAS o departamentos de una empresa que comprende y compromete a la estructura ORGANIZATIVA y a la DIRECCIÓN de la misma, con el objetivo de obtener una PRODUCCIÓN de bienes y servicios tales que: (1) Se obtengan productos FUNCIONALMENTE CORRECTOS en características y utilización; (2) Su producción sea el MÍNIMO COSTO para lo que es necesario que se obtengan bien a la primera y con el mínimo control, y 3) Satisfagan las necesidades y requerimientos de los USUARIOS, incluyendo la minimización de plazos de tiempo. La optimización simultánea del nivel de calidad, de los

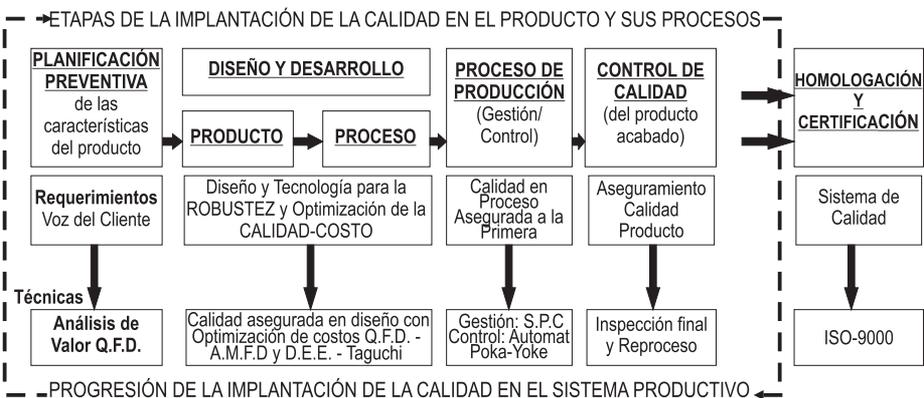
costos y de los tiempos determinará el nivel de competitividad.

La correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final (ver figura 3). Todo ello supondrá una gestión de la empresa, sus productos y procesos, basada en la calidad, y llevará a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes mediante la identificación, aceptación y satisfacción de todas sus expectativas y necesidades a través de los procesos, productos y servicios (Cuatrecasas, ob. Cit.).

La GCT exige según James (ob. Cit.) lo siguiente:

1. Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
2. Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
3. Requisitos cliente/proveedor (interno y externo) claramente desarrollados
4. Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

Figura 3. Esquema implantación de la calidad.



Fuente: Cuatrecasas (1999).

La implantación del modelo de GCT es difícil en las organizaciones porque supone un cambio de mentalidad y enfoque de gestión, que requiere vencer una serie de resistencias y problemas que pueden plantearse. La organización debe entender que la cultura de la GCT tienen unas ventajas suficientemente importantes como para rentabilizar el esfuerzo realizado: adquirir ventaja competitiva y excelencia como empresa.

Los modelos para implantar la Gestión de la Calidad desde un enfoque GCT son ya abundantes. Los modelos más conocidos son aquellos en que se basan los diferentes premios internacionales a la calidad (Camisón y otros, ob. Cit.).

Los japoneses, a través de su prestigioso JUSE, desarrollaron ya por el año 1951 un modelo de Calidad Total, denominado DEMING, que analizaba las áreas de mejora, en toda la operativa de la entidad, en unos aspectos considerados fundamentales para la competitividad (Centro de Excelencia). En el año 1978 los norteamericanos refinaron esa operativa con la misma finalidad y a este modelo lo denominaron Malcolm Baldrige Criteria for Performance que sirve de base para la evaluación de las organizaciones candidatas a al premio Malcolm Baldrige Nacional Quality Award impulsado por el gobierno estadounidense.

Por su parte, en el año 1989, doce prestigiosas entidades europeas (con el apoyo de la Unión Europea), aunaron sus experiencias y el conocimiento de los modelos anteriores para definir el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), como base para establecer los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad (Centro de Excelencia).

Cada uno de ellos propone un modelo distinto, con una serie de criterios organizados en categorías agrupadas en bloques homogéneos (Camisón y otros, ob. Cit.). Ver tabla 3 con los criterios de los tres modelos. Tras éstos han aparecido variantes regionales como el modelo australiano (derivado del Malcolm) o el FUNDIBEQ iberoamericano (derivado del EFQM).

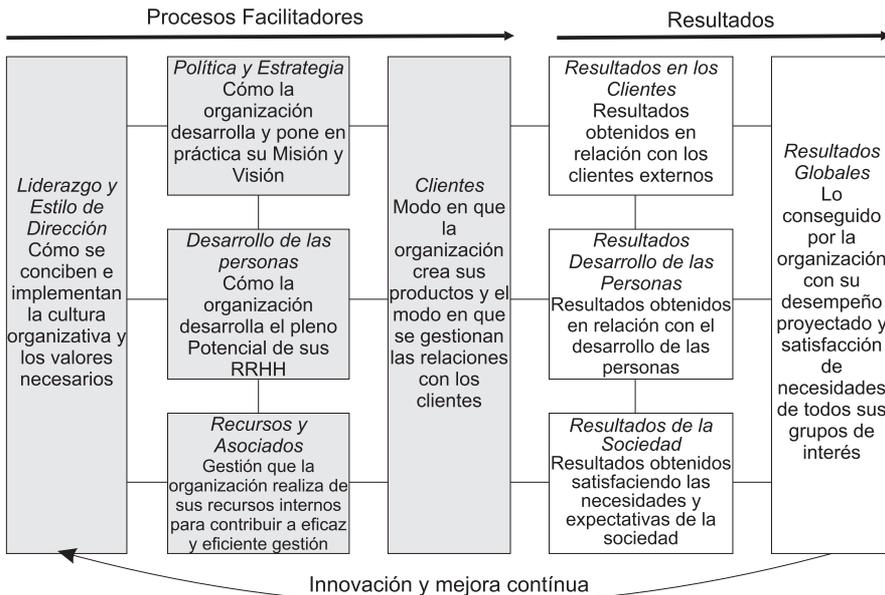
En 1999 la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), hizo una adaptación del Modelo de Excelencia EFQM, y creó el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y desde el año 2000 se otorga anualmente el Premio Iberoamericano de Calidad. El Modelo FUNDIBEQ se compone de cinco Agentes Facilitadores y cuatro criterios de Resultados (ver figura 4).

Tabla 3. Criterios de los Modelos de GCT.

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo Excelencia EFQM	Modelo Deming Prize
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Políticas de Dirección y su despliegue
2. Planificación estratégica	2. Política y estrategia	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos
3. Enfoque en el cliente y el mercado	3. Personas	3. Mantenimiento y mejora
4. Medida, análisis gestión del conocimiento	4. Alianzas y recursos	4. Recogida, transmisión y utilización de la información sobre calidad
5. Enfoque en los recursos humanos	5. Procesos	5. Sistemas de Dirección
6. Gestión por procesos	6. Resultados en los clientes	6. Análisis de información y utilización de las TI
7. Resultados	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	

Fuente: Camisón y González (2007).

Figura 4. Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ.



Fuente: Camisón y González (2007).

La calidad total es una filosofía, más aún, es una forma de vida, por lo que no existe un modelo estándar válido para cualquier tipo de organización (Sansalvador, Trigueros y Reig, 1999).

Para la implantación de la GCT no existe un modelo que pueda copiarse. En principio cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad. Como parte de todo proceso se incluyen acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo, el compromiso de los directivos, el desarrollo del personal, el enfoque a los consumidores, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, el mejoramiento del trabajo diario, el programa de reducción de costos, entre otros (Ganser, 2003).

Tabla 4. Conceptos o Principios Fundamentales de los Modelos de GCT.

Modelo EFQM/ Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Malcolm Baldrige
1. Orientación en los resultados	1. Crear y difundir visión, propósito, misión	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor
2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía	2. Excelencia enfocada al cliente
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender más de la inspección masiva	3. Visión de Liderazgo
4. Dirección por procesos y hechos	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	4. Dirección por hechos
5. Desarrollo e implicación del personal	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	5. Valoración de los empleados y de los socios
6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua	6. Instituir la capacitación en el trabajo	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora Continua
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el Liderazgo	7. Desarrollo de las asociaciones
8. Responsabilidad Social	8. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación	8. Responsabilidad Social y Buen Hacer ciudadano
	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales	9. Agilidad y respuestas rápidas
	10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral	10. Enfoque en el futuro
	11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua	11. Perspectiva en sistemas
	12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo	
	13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento	
	14. Empezar acciones para alcanzar la transformación.	

Fuente: De Nieves y Ros (2006).

Hay dos premisas esenciales para lograr que la implantación de la GCT tenga éxito: la primera es contar con el compromiso activo de la dirección, y la segunda es desarrollar la gestión adecuada de los recursos humanos, mediante educación y motivación. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es contar con los mecanismos o medios necesarios para obtener información detallada, fiable y actual sobre cualquier actividad o problemática interna de los procesos, productos, departamentos, etc., así como de las actividades externas.

Implantar modelos de calidad tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes (Fleitman, 2006).

Implantación de la gestión de calidad total en las PYMEs latinoamericanas

La gerencia moderna, especialmente la que nos concierne la de las PYMEs, no puede pasar por alto las características que los actuales escenarios empresariales presentan, en donde se manifiesta una dinámica competitividad en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados (Mora, 2004).

Las PYMEs no tienen los mismos recursos que tienen las grandes compañías: la flexibilidad puede verse como un su recurso más importante; se sienten vulnerables en un ambiente cambiante y generalmente tienen una actitud humilde hacia su propio desarrollo; hay más contacto entre los clientes y la empresa, lo cual hace que sea mucho más accesible a sus necesidades; la estructura jerárquica en las PYMEs posee menos niveles que las grandes empresas, lo que permite un proceso de toma de decisiones más coherente y transparente (Ganser, ob. Cit).

La ayuda más importante para estas empresas es permitirles tener una estrategia clara, con recursos humanos calificados y una organización de trabajo eficaz. Las PYMEs, en comparación con las grandes compañías, dedican una inversión financiera muy pequeña al desarrollo organizacional y a la GCT. Estas empresas no tienen sus propios sistemas de gestión de la calidad y de especialización. Si estas empresas están interesadas en orientarse hacia la GCT como una manera de adquirir una substancial ventaja competitiva, necesitarán un nivel alto de ayuda profesional externa en este

campo (Ganser, ob. Cit.).

La competitividad en las PYMEs no puede lograrse sin calidad total en toda su estructura, de manera que permita que cada función cuente con el personal que vele por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los productos y servicios que entrega con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del cliente (Gallardo, Olmedo y Pizarro, 2007).

El diseño de un modelo de gestión de la calidad ofrece nuevas y claras expectativas a los trabajadores y clientes de una organización, evitan las crisis, la improvisación y obligan a pensar sobre los problemas con profundidad (Martínez, 2003).

El desarrollo de un modelo de gestión de la calidad está fuertemente asociado con un proceso de transformación o cambio organizativo (Merino, 2000). La mejor manera de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad (Fleitman, ob. Cit.).

En este sentido, el grupo de consultores de LAJACONET (The Latin America Japan Consulting Network) desarrolló un modelo de gestión de calidad para lograr PYMEs de clase mundial, el cual puede ser aplicado a cualquiera de las empresas sin importar tamaño o estructura (Andriani y otros, ob. Cit.).

El modelo de gestión de la calidad propuesto por estos autores está conformado por los siguientes cuatro elementos: direccionamiento de la empresa, conocimiento del cliente, gerenciamiento de la mejora y de la rutina, y el sistema de auditoría.

Una parte muy importante del modelo de gestión es el uso de las 5 S's, para involucrar a las personas, elevar la calidad de vida y crear el ambiente de trabajo que la organización requiere para operar de manera eficiente, evitar desperdicios y pérdida de tiempo, además de conformar el entorno adecuado en el que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su potencial.

Las 5 S's derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera

eficiente y efectiva. La primera S es Seiri = Seleccionar, es clasificar lo necesario y lo innecesario; la segunda S es Seiton = Organizar, estandarizar la ubicación e identificación de los objetos; la tercera S es Seiso es limpiar continuamente el entorno de trabajo, es una filosofía de mejoramiento; la cuarta S es Seiketsu = Estandarizar, es mantener las tres primeras “S” en forma continua; y la quinta S es Shitsuke = Disciplina, es la formación de hábitos (Andriani y Rodríguez, 2007).

El ciclo PDCA o ciclo de Deming se utiliza para plantear y gestionar la mejora continua, el cual actúa como guía para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua [7]. P = Plan- Planeación (objetivo, meta, método); D = Do - Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar); C = Check – Checar, verificar, y A = Action – Ajustar, acción correctiva. El PDCA de rutina cambia la P de Plan por la S de Standard (SDCA), siempre que se necesite repetir una serie de actividades, en conveniente desarrollar un estándar.

El mayor reto que presenta el modelo de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa y de esta manera emprender el cambio. Existen diversos enfoques para lograr la transformación de una empresa, tomándose el siguiente como recomendable para ser aplicado en las PYMEs (Andriani y otros, ob. Cit.):

- Se toma como punto de partida la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa está afrontando en el momento. En general estos problemas serán efectos, cómo la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes.
- Identificados los problemas, el paso siguiente es montar sobre ellos los PDCA de mejora de corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo.
- Se continua con el mismo enfoque, generando mejoras sobre los principales problemas identificados por los directivos y cuando existe suficiente madurez en la organización, se ha comprendido a fondo lo que es el ciclo PDCA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces se amplía el horizonte de planeación a un año.

-El plan anual sirve ahora en adelante para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva.

-Después de esta etapa la organización ya está en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

El modelo de gestión debe estar perfectamente documentado para que sirva de base a fin de cualquier persona en cualquier lugar pueda hacer algo de la misma manera. Muchas empresas pequeñas tradicionalistas transmiten oralmente las experiencias, de padres a hijos, sin documentar nada. Esta práctica, válida en algún tiempo y común en la mayoría de las empresas latinoamericanas pequeñas, ahora es obsoleta y ocasiona que la organización no pueda desarrollarse adecuadamente (Andriani y otros, ob. Cit.).

El ciclo PDCA o ciclo de Deming se utiliza para plantear y gestionar la mejora continua, el cual actúa como guía para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua (Cuatrecasas, ob. Cit). P = Plan- Planeación (objetivo, meta, método); D = Do - Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar); C = Check – Checar, verificar, y A = Action – Ajustar, acción correctiva. El PDCA de rutina cambia la P de Plan por la S de Standard (SDCA), siempre que se necesite repetir una serie de actividades, en conveniente desarrollar un estándar.

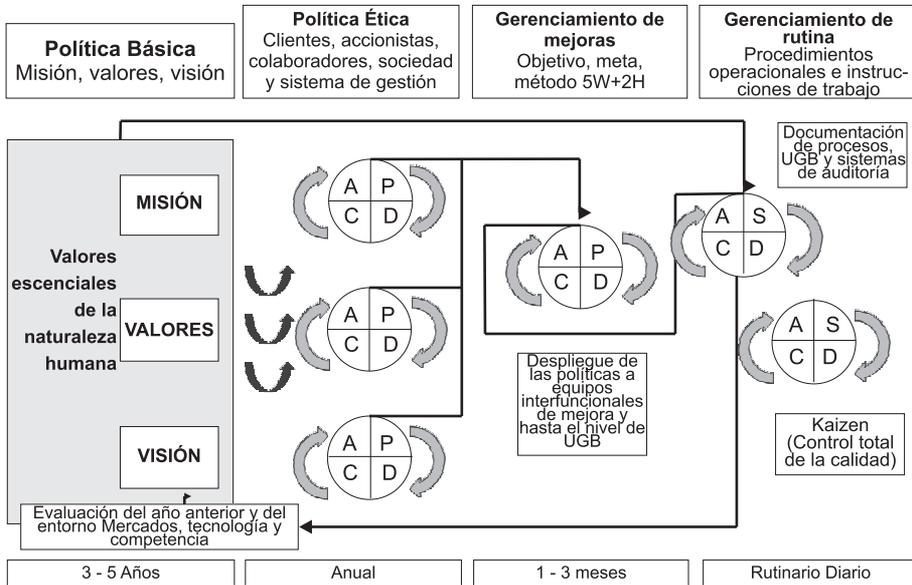
En la figura 5 se muestra el Modelo de Gestión dinámico propuesto para las PYMES Latinoamericanas por LAJACONET.

Conclusiones

-Existen diversos modelos de Gestión de Calidad Total en el mundo, no existe un modelo estándar que pueda ser usado en cualquier tipo de organización.

-Las PYMES son empresas generalmente familiares que no invierten suficientes recursos en la Gestión de la Calidad, prácticamente en éste tipo de empresas es más importante realizar las tareas que se presentan cada día que las actividades de planeación a largo plazo y mejora.

Figura 5. Modelo de gestión dinámico para las PYMEs latinoamericanas.



UGB: Unidad Gerencia Básica

5W+2H: metodología para elaborar planes, 5W = what (qué), why (por qué), who (quién), where (dónde), when (cuándo); 2H = how (cómo), how much (cuánto).

Fuente: Andriani y Rodríguez (2007).

-La adopción de un nuevo sistema de gestión en las PYMEs implica el compromiso del propietario o gerente, ya que todo cambio organizacional comienza por el liderazgo, el cual es determinante en éste tipo de empresas.

-Quizás el factor más importante en las iniciativas de calidad exitosas en PYMEs es el reconocimiento por parte de la directiva de que un enfoque en la calidad ofrece beneficios y lleva al logro de los objetivos de la organización, evitando sus fracasos y ayudando a superar los obstáculos que las aleja de ser altamente exitosas.

-Es importante en las PYMEs fortalecer las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, para que de

ésta manera se impulse a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

-Los países en Latinoamérica necesitan aumentar su competitividad para mejorar el nivel y la calidad de vida de la población; para lo cual se requiere aumentar la competitividad de las PYMEs, ya que son las organizaciones que generan la mayoría de los puestos de trabajo y aporte al PIB de los mismos.

-La Calidad Total como estrategia en las PYMEs Latinoamericanas, adoptada como una filosofía de trabajo, donde se apliquen las técnicas de la misma de manera continua, permitirá que estas empresas sobrevivan y progresen en un mundo cada vez más competitivo.

Bibliografía

Andrés, S. (2008). Estrategias de Internalización y Procesos Cooperativos en la Industria Alimentaria: el caso de la Región Valenciana Española. Revista Agroalimentaria, Nº 26. p.p. 73-87.

Andriani, C.; Biasca, R. y Rodríguez, M. (2007). Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de clase mundial. México. Grupo Editorial Norma

Benavides, C. (1999) Un Modelo Integrado de Gestión para la Empresa Industrial. Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga, España.

Briones, G. (1991). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. 3.a Ed. México: Triallas, 1990. 291 p.

Camisión, C.; Cruz, S. y González, T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Madrid: Pearson Educación.

Centro de Excelencia. (s/f) ¿Son rentables los modelos de Calidad Total? Resumen de varios estudios que demuestran, con datos objetivos, los efectos de la implantación de los modelos de Calidad Total en los resultados empresariales. Extraído el día 26/06/2010 desde www.centrosdeexcelencia.com

Cuatrecasas, Ll. (1999). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Primera Edición. Editorial Gestión 2000. España.

De Nieves, C. y Ros Mc Donnel, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO9000. Trabajo presentado en el X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia, España

Fantova, F. (2005). Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Calidad de Vida de Personas con Discapacidad, organizado en Quito por la

Fundación General Ecuatoriana.

Fleitman, J. (2006) *Cómo Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad*. Cuadernos Monográficos Candicus. Año 3 N° 8. La Gerencia de la Calidad Educativa, 2da Parte: Liderazgo-Calidad-Planificación. CANDIDUS – CINDAE.

Gallardo, M.; Olmedo, P. y Pizarro, J. (2007). *Mejoramiento en la gestión administrativa con calidad total en una empresa comercializadora de calzados*. Extraído el 26/06/2010 desde <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>

Ganser, O. (2003) *Calidad total. Sistema de Gestión de la Calidad, instituciones nacionales relacionadas con la calidad*. Extraído el día 26/06/2010 desde www.gestiopolis.com.

Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). *Relación entre Gestión de la Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos en la Pequeña y Mediana Empresa. La Necesidad de un Cambio en la Cultura*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa Vol.1. N° 2.

Gutiérrez, H. (2010) *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

James, P. (1997). *La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.

Martínez, R. (2003). *Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en los principios de las Normas ISO 9000-2000*. Revista SANTIAGO (Edición Especial), p.p. 160-172. España.

Merino, J. (2000). *Análisis de la Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad Total: El Caso Dana Equipamientos S .A*. Documento de Trabajo. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra. Pamplona, España.

Mora, C. (2004). *PYME venezolana con respecto a la calidad y la productividad*. Extraído el 19/06/2009 desde <http://www.degerencia.com/articulo>.

Sáez, F; García, O.; Palao, J. y Rojo, P. (s/f). *Innovación Tecnológica en las Empresas*. Capítulo 7 Gestión de la Calidad Total.

Sansalvador, M.; Trigueros, J. y Reig, J. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la PYME a partir de los Sistemas ISO 9000*. Revista TRIBUNA DE ECONOMIA. N° 781.

Simpson, L. (2009). *La Calidad y su gestión. Modelo EFQM de excelencia*. Extraído el día 26/06/2010 desde www.hoteljuice.com.

Normas para los colaboradores

GESTIÓN Y GERENCIA es una Revista Científica del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y en general, las ciencias sociales. Nuestras publicaciones tienen resúmenes en idiomas español, portugués e inglés a fin de incrementar relaciones con nuestros pares en Iberoamérica y de habla inglesa e interactuar con ellos en la respectiva área del conocimiento. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Las siguientes normas rigen la Revista Gestión y Gerencia:

- 1.** Las colaboraciones serán dirigidas a la Dirección de la revista a través del correo electrónico gestionygerencia@gmail.com como un anexo de correo electrónico. Los trabajos deberán ser inéditos y no haber sido propuestos simultáneamente a otras publicaciones.

- 2.** Las colaboraciones deberán ser remitidas en formato de Word y las tablas, gráficos e imágenes deben adjuntarse en los programas originales en los cuales se realizaron. Las colaboraciones tendrán una extensión mínima de 15 páginas y máxima de 20, tamaño carta, con interlineado de 1.5 en letra “Arial”, tamaño 12 y con márgenes superiores, inferiores, derechos e izquierdos de 2.5 cms.

- 3.** La revista considera publicables las colaboraciones en modalidad de artículos de investigación, ensayos, ponencias y aquellas que bajo otro formato se consideren pertinentes a juicio del comité editorial.

- 4.** Los artículos de investigación se deberán organizar en el orden que se indica: Portada, Introducción, Contenido, Metodología, Resultados, Conclusiones y Referencias.

5. Los ensayos se estructurarán de la siguiente manera: Portada, Introducción, Contenido, Conclusiones (donde puede incluirse el punto de vista del autor o autores) y Referencias.

6. Las ponencias se presentarán en formato libre, salvo las tablas, gráficos e imágenes, las cuales deben adjuntarse en los programas originales con los cuales se realizaron. Tales ponencias están sustentadas en las charlas y exposiciones efectuadas y su presentación y redacción expresan las técnicas, gramática y maneras de abordar los temas por los autores.

7. La portada de las colaboraciones deberá contener la siguiente información:

- ✓ Título en español, inglés y portugués.
- ✓ Nombre y datos del autor o autores. Sólo se permitirá un máximo de 3 autores por artículo, ensayo o ponencia. Deberá colocarse debajo del nombre y apellidos de cada autor, el último grado académico obtenido, su profesión, vinculación académica o profesional y correo electrónico.
- ✓ Resumen en español, inglés y portugués. El resumen será escrito con un máximo de 200 palabras, incluyendo: propósito u objetivo, metodología (si aplica), resultados y conclusiones más relevantes.
- ✓ Palabras clave en español, inglés y portugués: Se colocarán un máximo de 5 palabras clave en orden alfabético.

8. La presentación textual de las citas, deberá ser realizada indicando el apellido del autor, año de publicación y la página (Apellido, año: pp.) y colocarla entre comillas. En caso de que se haga referencia a dos autores, deben escribirse los apellidos de ambos. Si son más de dos debe usarse “et al.” Cuando se citen varias publicaciones que sustenten un mismo argumento, debe separarse cada referencia con punto y coma (Autor 1, año; Autor 2, año). Para diferenciar publicaciones del mismo autor con el mismo año, utilizar letras minúsculas (Autor, 2008a) y (Autor, 2008b).

9. Las referencias vendrán en estricto orden alfabético indistintamente de su fuente. Se identificarán siguiendo las siguientes pautas:

- ✓ Artículos de revistas académicas y profesionales: Apellido, Nombre (año). “Título del artículo entre comillas”. Nombre de la revista en cursiva. Volumen, número y páginas.

-
- ✓ Libros: Apellido, Nombre (año). Título del libro en cursiva. Ciudad. Editorial.
 - ✓ Capítulo de libro: Apellido, Nombre (año). “Título del Capítulo entre comillas”. En Apellido, Nombre (Coordinador/Editor): Título de libro en cursiva, páginas correspondientes al capítulo. Ciudad. Editorial.
 - ✓ Conferencias, ponencias y similares: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Evento. Ciudad y País.
 - ✓ Artículos en diarios: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Nombre del diario. País. Página o sección.
 - ✓ Tesis de grado no publicadas: Apellido, Nombre (año). Título de la tesis en cursiva. Tesis no publicada. Institución. Facultad. Ciudad. País.
 - ✓ Documentos electrónicos: Apellido, Nombre (año). Título del artículo en cursiva. Disponible en: Página web (Fecha de consulta).

10. Las colaboraciones serán sometidas a revisión por parte de árbitros bajo el esquema de doble ciego-juicio de pares. El Consejo Editorial comunicará al autor o autores el resultado de las evaluaciones que pueden ser: aceptación, aceptación con modificaciones o rechazo.

11. El envío de una colaboración por el autor o autores y su aceptación por el Comité Editorial de la revista equivale a la celebración de un contrato por medio del cual el autor o autores ceden los derechos de publicación a la revista Gestión y Gerencia, reservándose ésta la facultad para hacer modificaciones de forma si las considera necesarias para ajustarlas al estilo y formato editorial de la revista. En todo caso, el contenido de las colaboraciones es exclusiva responsabilidad de su autor o autores.

Árbitros de esta edición:

Ingrid Motezuma. UNEXPO

Luis Sigala. UCLA

Ana Rojas de González. UPEL

Juan José Pérez. UCLA

Rosario Carolino. UCLA

Aurora Anzola. UCLA

Carmen Valdivé. UCLA

**LA PUBLICACIÓN DE ESTA REVISTA HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL APORTE DE:
CENTRO DE INVESTIGACIÓN
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA UCLA
Y LOCTI**

