

SUMARIO

Editorial

Rodríguez, José Miguel

3

Artículos

- Altuve G., José Germán (Universidad de Los Andes-Venezuela)
Un análisis de evaluación curricular basado en las funciones de la administración
An analysis of curricular evaluation based on the administrative functions
..... 5-10
- Bustos F., Carlos (Universidad de Los Andes-Venezuela)
Las diferencias salariales en PROULA medicamentos
The salary differences in PROULA Medicamentos
..... 11-27
- Castañeda R., David (México)
La competitividad a revisión. “Caso México”
Revising the competitiveness “The Mexican case”
..... 28-39
- Del Campo G., Refugio Alberto (Universidad del Valle de México, México)
Un modelo para mejorar la colocación de recién egresados en el ámbito laboral en México
A model to improve the labor market insertion of recent graduates in Mexico
..... 40-46
- Maldonado-Veloza, Fabio (Universidad de los Andes Venezuela)
Thomas Friedman y la deslocalización laboral en el “mundo plano”
Thomas Friedman and outsourcing in a “flat world”
..... 47-60
- Morillo M., Marysela C. (Universidad de los Andes, Venezuela)
Los recursos humanos en el marketing de servicios
The human resources in services marketing
..... 61-77

● Quintana, David e Isasi, Pedro (Universidad Carlos III, España) Rendimiento en salidas a bolsa: Un estudio mediante perceptrones multicapa <i>Stock exchange profits: A multilayer perceptrone networks approach</i>	78-88
Quintero D., José Humberto (Instituto Tecnológico de Ejido, Venezuela) ● Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido <i>Design of a managerial model based on the Balanced Scorecard approach for Ejido University Institute of Technology</i>	89-103
Instrucciones para los autores	104
Planilla de suscripción	109
Planilla de canje	111

EDITORIAL

La carrera de Contaduría Pública se ha desarrollado sin muchos cambios en las últimas décadas, sólo respondiendo a la necesidad de adaptarse a la entrada en vigencia o derogación de alguna Declaración de Principios de Contabilidad, pudiendo ser el cambio más importante para el ejercicio profesional, la Declaración de Principio de Contabilidad número 10 promulgada por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela en 1991.

Es hasta este año 2008, que los profesionales, estudiantes, docentes e investigadores en las áreas de contaduría y administración, enfrentamos un reto de dimensiones aún desconocidas: la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad, que derogan todas las Declaraciones de Principios de Contabilidad vigentes para las grandes empresas. Este cambio requiere de un proceso dedicado al estudio y análisis, para desaprender y aprender sobre las nuevas bases del ejercicio profesional de un Contador Público.

El proceso analítico requerido en los actuales momentos, debe comenzar a desarrollarse en las universidades venezolanas, siendo la Universidad de Los Andes una de las llamadas a participar activamente, ya que cuenta con la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) que, cercana a cumplir sus cincuenta de años de historia, ha recorrido un camino que permite hoy, contar con bases firmes para liderar las discusiones e investigaciones sobre el cómo deben realizarse los ajustes en el desempeño profesional dentro del ambiente NIIF, con la participación de sus profesores, los casi 5.000 estudiantes de pregrado en las carreras de Contaduría Pública, Administración, Economía y Estadística; los participantes y egresados en maestrías de Ciencias Contables, Estadística, Administración y Economía; así como los doctorandos en Estadística y Ciencias Contables.

Pero el compromiso de la FACES va más allá, los resultados y propuestas que se generen dentro del recinto universitario, deben ser divulgados y es allí donde la Revista Actualidad Contable, como espacio para la difusión del quehacer científico, a disposición del mundo de la investigación y de la reflexión, abre sus páginas nuevamente para presentar trabajos de alto nivel e invitarles a utilizar este medio para compartir sus resultados y reflexiones sobre la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad.

José Miguel Rodríguez
Jmiguelfr@ula.ve

Un análisis de evaluación curricular basado en las funciones de la administración

Altuve G., José Germán

Altuve G., José Germán
Especialista en Gerencia de
Modelos Administrativos.
Master en Administración de Empresas
Turísticas.
Profesor titular de FACES - ULA
elcosmos1@gmail.com

Recibido: 15-06-07
Revisado: 17-09-07
Aceptado: 26-10-07

La educación y la administración se funden en un aspecto fundamental de su desarrollo, el cual comprende la forma en que las funciones administrativas, concebidas por los clásicos de la ciencia administrativa, se organizan con el contenido curricular de una carrera universitaria, cualquiera que sea su contenido y propósito. En efecto, el currículum o plan de estudios de una determinada carrera, pasa por una planificación, coordinación de actividades, se implanta en una organización y debe ser controlado y evaluado mediante su ejecución para retroalimentarlo, si fuese el caso.

Palabras clave: Administración, currículum, planificación, organización, coordinación, control, evaluación.

RESUMEN

The Education and the Administration are based on a fundamental aspect of their development, which includes how the administrative functions conceived by the classic authors of the administrative science are organized with the curricular content of a university career, whatever it may be its content and intention. In effect, the curriculum or studies' plan of a determined career, goes through a planning, coordination of activities, is implanted in an organization and must be controlled and evaluated by means their execution to feedback it, if it were the case.

Key words: Administration, curriculum, planning, organization, coordination, control, evaluation.

ABSTRACT

1. Introducción

Taylor y Fayol, los clásicos de la administración, también llamados padres de esta disciplina, sin proponérselo coincidieron notoriamente en sus fundamentos. Estos fundamentos o funciones básicas han permanecido en el tiempo, dada sus características epistemológicas y filosóficas, para dar paso al desarrollo de otras áreas circundantes y propias de la administración como la producción de bienes y servicios, su mercadotecnia o comercialización, la administración financiera o manejo de recursos monetarios, la administración de personal; en fin, toda esa gama de interacciones que en una organización se dan de manera cotidiana para alcanzar propósitos y metas bien definidos.

Estas funciones, además, han alcanzado otros aspectos importantes y han coadyuvado a que la educación las tome y las integre para darle contenido a un aspecto fundamental como lo es el currículum o plan de estudios.

Se trata entonces en este ensayo investigativo, de enlazar los propósitos de los autores mencionados con la educación en dos de sus vertientes más importantes: la concepción del currículum y su evaluación.

El currículum es concebido de diversas maneras, pero las dos vertientes que aún tienen vigencia se plasman partiendo del aspecto pedagógico en lo tradicional y lo actual, con diversas definiciones entre las que destaca como tradicional la siguiente (Arnaz, 1981):

El currículo es un conjunto de experiencias que compone el contenido educativo; en el término más amplio de la organización didáctica de la materia, ya que abarca los objetivos, los contenidos, los medios de enseñanza y la evaluación,

así como las circunstancias en las cuales se desarrollan estos aspectos”

De manera actual y manteniendo el basamento pedagógico encontramos la definición de Ramírez (2003):

El conjunto de experiencias que vive el sujeto de la educación a través de actividades previstas por la escuela y la comunidad, para desarrollarse cabalmente en forma libre y creadora, a fin de contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la nación.

En ambas concepciones subyace el criterio de experiencias como hecho creador y sustantivo al ser humano que se forma; de otro lado, se manifiesta el aspecto organizativo, las actividades previstas y el ámbito donde se desarrolla el educando; así como, el aspecto evaluativo.

De manera que el análisis en conjunto con las funciones de la administración, permite referenciar el criterio de planificación y evaluación, tal como se desprende de lo expresado por Salas (s/f):

Administración como ciencia: Conocimiento organizado (conceptos, teoría, principios, técnicas) que sustentan la práctica de la administración; la ciencia explica sistemáticamente los fenómenos de la administración como los hace en cualquier campo.

En ambos casos observamos que el conocimiento debe organizarse bajo criterios previos de planificación y sujetos a una coordinación, seguimiento o control y la correspondiente evaluación de las diferentes operaciones de una organización.

Esta investigación tipo ensayo establece las relaciones tras un análisis previo de las funciones de la administración, y la formación de currículum y su aspecto evaluativo.

2. Análisis de las funciones administrativas

El análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento. Como primer orden de clasificación del conocimiento, se han usado las cinco funciones de los gerentes: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Así, los conceptos, principios, teorías y técnicas se organizan en torno a esas funciones. En un análisis más detallado los pioneros de la cultura administrativa se propusieron sistematizar todo un conjunto de acciones dispersas, que son inherentes al área administrativa, de manera que la gerencia pudiese coordinar de forma coherente todo el espectro de funciones resumidas en el párrafo anterior.

De acuerdo con Zavala (s/f), Taylor y Fayol, los dos exponentes más claros sobre las funciones administrativas, las reseñaron de la siguiente manera:

Principios de Taylor

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener la armonía más que discordia en la acción de grupo.
3. Obtener la cooperación entre los seres humanos, en vez de individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de una producción máxima, en vez de una producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

Principios de Fayol

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.

4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Cadena escalar.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad de los empleados.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

A partir del momento en que se formularon estos principios, año 1903, las organizaciones comenzaron a sentir la necesidad de alinearse con estos propósitos y, a la fecha, aún con los avances naturales que hubieren tenido, siguen formando parte del desenvolvimiento de las empresas.

Aunque a Taylor se le conoce como el padre de la administración científica, se considera que su aporte más significativo es el aumento de la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y una mejor remuneración para los trabajadores mediante la aplicación del método científico. Sus principios reclamaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación del grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores. Por su parte, Fayol, conocido como el padre de la teoría moderna de la administración, profundizó sus ideas y aportes dividiendo las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Al mismo tiempo, reconoció la necesidad de enseñar administración, y entre los 14 principios de administración que estableció destacó autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena escalar y espíritu de equipo.

De los aspectos señalados que se insertan en las bases del curriculum y su evaluación, se destaca el proceso o función de planificación,

también denominada planeación y que entendemos en un sentido amplio: planeación, es la selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; la toma de decisiones; y la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

La planeación es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos. La planeación debe ser un proceso continuo, por la naturaleza dinámica de las organizaciones, las condiciones cambiantes del ambiente externo, así como por la adaptación que internamente debe darse, de manera que los planes deberán ser motivo de continuos y avanzados cambios que demanda la sociedad.

De igual forma, la planeación debe ser eficiente. La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persiguen, equilibrados por los costos y otros factores que se requieren para formularlos y operarlos. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo excesivamente elevado. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no sólo en términos del tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

De otra parte, se señalan como vinculantes las funciones de control y evaluación que están en estrecha concordancia con la función anterior; así, control y evaluación se define de la siguiente manera:

El control se puede conceptualizar como la función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa. Al ofrecer una

base para adoptar acciones, el propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito y evitar o corregir las desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona a la administración medios adecuados para determinar que los planes trazados se implementen en forma correcta. De esta forma, la administración contribuye en alto grado al diseño de planes de estudio para evaluarlos una vez implantados.

3. Análisis de los aspectos inherentes al currículum y su evaluación

Para Castro Pereira (1984) la evaluación, tomando en cuenta el Modelo de Investigación, Control Desarrollo y Ajuste permanente del Currículum, consiste en:

...un proceso de toma de decisiones constante y dinámico. Es de señalar la importancia de realizar revisiones periódicas a todo diseño curricular que permitan su constante retroalimentación. Evaluar el currículum es una tarea, que consiste en establecer su valor, como el recurso normativo principal de un proceso correcto de enseñanza-aprendizaje, para determinar la conveniencia de conservarlo, modificarlo, sustituirlo o ajustarlo.

En los enfoques del currículum subyacen una serie de criterios o formas que inducen a planificar su desarrollo para insertarlo en alguno de los tantos modelos conocidos, tal como Gutiérrez (2003, p. 18) lo expresa:

Los enfoques son orientaciones que condicionan al modelo y al tipo del currículo. Estos puntos de vista permiten identificar los elementos conceptuales

que orientan los lineamientos curriculares, los cuales pueden ser de orden político, social, psicológico y tecnológico. El enfoque curricular o los enfoques curriculares en algunas ocasiones no se manifiestan en forma clara y explícita, si no que, a veces, se reflejan de modo indirecto, oculto, sutilmente.

Los términos o conceptos de planificación y evaluación curricular son similares en su contenido a los ya señalados en las funciones administrativas, se deriva entonces de este análisis la interrelación entre ambos aspectos. Al respecto Pacha (2006) señala lo siguiente:

Planificación

Una vez se han determinado las necesidades y problemas, cuantificadas y jerarquizadas se plantea en lineamientos generales un proceso de actividades ordenadas, que establecen los criterios para alcanzar las respuestas a las necesidades identificadas. La planificación comprende: establecer metas en tiempo y espacio; seleccionar las estrategias y orientaciones operativas para viabilizar las acciones; seleccionar y organizar las actividades en función de los objetivos determinados; asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios que deben ser compatibilizados con las estrategias y las actividades programadas; diseñar el currículo educativo.

Evaluación

Consiste en determinar y verificar la capacidad y eficiencia del currículo elaborado. Por medio de la evaluación se trata de identificar los aspectos de la enseñanza y del aprendizaje que deben

ser revisados, por lo que debe evaluarse el contexto, los insumos, proceso, y producto.

Se observa, entonces, que efectivamente existe una estrecha relación entre las funciones de orden administrativo (planificación y control) con cual significa el diseño, puesta en marcha y evaluación curricular. De igual manera, las otras funciones señaladas como coordinación, dirección, organización, también se relacionan en virtud a que se aplican a una organización concreta, como la educación bajo un sistema de dirección o coordinación que permite actuar y decidir en un todo de acuerdo a las respectivas áreas existentes.

4. A manera de conclusión

Se verifica de esta manera que el conocimiento no tiene límites y, además, que las distintas ciencias y disciplinas que hoy conforman el vasto campo del saber, se interrelacionan, dando paso a una mayor comprensión y establecimiento de relaciones que hacen de la educación el bastión que soporta y transmite los contenidos de estas diferentes áreas del saber.

Parafraseando a Inciarte y Canquiz (1998) tenemos que la evaluación curricular debe ser entendida como una actividad sistemática y permanente, que permita mejorar en forma continua al currículo, ya que puede dejar de responder a las necesidades y valores que lo justifican.

El concepto de sistemas reseñado como actividad sistemática es el punto de inflexión de esta investigación ya que entendemos como sistema al conjunto o montaje de variables conexas o interdependientes y que interactúan para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de

acuerdo con algún esquema o plan.

De otra parte, esta interacción no es otra cosa que la aplicación de la denominada *teoría analógica o modelo de isomorfismo sistémico*, que busca integrar las relaciones entre fenómenos de las distintas ciencias. La detección de estos fenómenos permite el armado de modelos de aplicación para distintas áreas de las ciencias.

La evolución de la teoría administrativa es un proceso largo, complejo e inevitablemente sujeto a la disparidad y diversidad de pensamientos de los numerosos autores que intentaron dar solución a los problemas que surgieron en las distintas organizaciones en cada momento histórico.

Un factor determinante que condiciona la disparidad y diversidad de opiniones es el contexto, por eso resulta fundamental entender las condiciones en que se encontraban las organizaciones para poder comprender el porqué de las teorías y aplicaciones de autores tales como Taylor, Fayol, Weber, Barnard, McGregor, Simon, Drucker, entre otros, comprendiendo y delimitando sus fallas y sus aportes.

La administración no se formó en un solo día y no fue una sola persona la creadora de todo sus contenidos, fundamentos y observaciones, sino que alberga los aportes de las teorías que se desarrollaron y se seguirán desarrollando, ya que aún no se ha llegado a un techo de conocimiento debido a que la realidad es siempre cambiante e indeterminable, por tanto, siempre habrá lugar para otros enfoques y análisis.

En administración, han existido diferentes corrientes o enfoques, es por esto que conocemos varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización.

De igual forma, la educación se mueve en un contexto histórico único ya que es la encargada de

materializar y llevar a la práctica el conocimiento y para ello, se vale del curriculum como una forma sistémica de ordenar y hacer comprensible dicho conocimiento y, al mismo tiempo, la correspondiente evaluación, como una forma de precisar si los contenidos están de acuerdo con la sociedad donde se llevan a cabo.

5. Referencias bibliográficas

- Arnaz, J. A. (1981). **La planeación curricular**. México: Editorial Trillas.
- Castro Pereira, M. (1984). **Modelo de control y ajuste permanente del curriculum**. Maracay: Talleres Gráficos del IUPEMAR.
- Gutiérrez, Feliciano (2003). **Consideraciones generales del currículo**. La Paz, Bolivia: Primera edición.
- Inciarte, A. y Canquiz, A. (1998). **Programa del Curso Análisis de la Consistencia Interna del Currículo**. LUZ, Maracaibo.
- Pacha, K, (2006). Diseño curricular. Algunos aspectos conceptuales. **La Prens@**, Edición del 21 de septiembre, 2006, La Paz, Bolivia. Disponible en <http://www.Laprensa.com.bo/3pacha/20060922/3pacha2.htm>
- Ramírez, M. (2003). **Currículo educativo**, La Paz, Bolivia.
- Zavala Salas, E. (s/f). **Administración financiera y de propiedades**. Disponible en: www.monografias.com (Consultado: enero 5 de 2008).

Las diferencias salariales en PROULA Medicamentos¹

Bustos, Carlos

¹ Este artículo es producto de un trabajo de investigación del programa de Doctorado en Formación, Empleo y Desarrollo Regional de la Universidad de La Laguna, Tenerife, España.

Bustos, Carlos
Ingeniero Industrial
Profesor Asistente de la Facultad
de Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad de Los Andes.
carlosbu@ula.ve

Recibido: 06-03-07
Revisado: 26-06-07
Aceptado: 30-11-07

El trabajo como medio para satisfacer necesidades humanas y resolver problemas de la sociedad presenta normalmente dos actores para su realización: empleado y empleador. Esta relación laboral que se establece hoy en día entre empresa y trabajador tiene muchas variables que entran en juego para su buena marcha, entre ellas, las diferencias salariales que se presentan en los diversos puestos de trabajo que ofrecen las organizaciones. Es por esto, que se ha considerado trascendente estudiar la relación salarios-puestos de trabajo con el fin de analizar el papel que juega dicha relación para el desempeño de los empleados de PROULA Medicamentos. En un futuro, esta investigación puede servir de base para correlacionar las variables en estudio con la intención de conocer las relaciones causa-efecto entre las variables independientes, así como, para la comparación de sus resultados con otras industrias farmacéuticas de la zona con el objeto de dar una explicación sobre la contribución de las diferencias salariales al empleo en el Estado Mérida.

Palabras clave: Empleado, empresa, salario, puestos de trabajo, diferencias salariales, empleo, formación.

RESUMEN

The work as the way to satisfy human necessities and to solve problems of the society usually present two actors for their realization: employee and employer. This relationship that is established today between company and worker includes many variables that play an important role for the good performance of this liaison, among them, the salary differences between different job functions offered by the organizations. For this reasons it is considered pertinent the study of the salary/positions relationship to analyze its role in the employees' performance in PROULA Medicamentos. In the future, this investigation could serve to correlate the studied variables to know the cause-effect relationship among the independent variables, as well as, for the comparison of the results with other pharmaceutical industries in order to give an explanation about the contribution of the salary differences to the employment in Merida State.

Key words: Employee, company, salary, positions, salary differences, employment, formation.

ABSTRACT

1. Introducción

Las empresas requieren, para la producción de bienes y servicios, la conjugación de varios factores fundamentales: tierra, trabajo, capital y gestión empresarial. Los propietarios de cada uno de estos factores reciben una retribución a cambio de facilitar estos factores para la producción. Los propietarios del factor "tierra" reciben una renta, los que proporcionan el capital reciben un interés, los que realizan la función empresarial reciben las ganancias o pérdidas y los que proporcionan el trabajo, es decir, obreros, empleados, técnicos, profesionales, asesores, etc., reciben un pago llamado salario.

A través de los siglos el salario ha sido una de las bases de sustento del hombre y su familia. Pero, ¿por qué hay diferencia en los sueldos y salarios de las organizaciones? Prevalecería un salario único si todos los trabajadores y los puestos de trabajo fuesen homogéneos, los mercados perfectamente competitivos y la movilidad laboral perfecta. Sin embargo, la realidad es otra, los trabajadores y los puestos de trabajo son heterogéneos, los mercados de trabajo son imperfectos y hay inmovilidades en el mercado laboral. De las variables anteriormente mencionadas, la heterogeneidad de los puestos de trabajo conforma una fuente importante de diferencias salariales (McConnell *et al*, 2003, pp. 295-301).

En este proyecto de investigación se pretende medir la relación que pudiera existir entre los salarios y los puestos de trabajo en la empresa PROULA Medicamentos. Esto se realizará mediante la descripción de algunos de los factores más relevantes tales como las cualificaciones, los

salarios de eficiencia, el riesgo de enfermedad profesional o accidente laboral, la sindicalización, el tamaño de la empresa y las compensaciones extrasalariales; y, su conexión, con los puestos de trabajo disponibles en la empresa.

2. Objetivos de la investigación

La investigación tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

a) Determinar si los factores asociados a la heterogeneidad de los puestos de trabajo tienen influencia sobre las diferencias salariales entre los diversos cargos en PROULA Medicamentos.

b) Conocer la opinión que tienen los trabajadores sobre la empresa PROULA Medicamentos en algunos aspectos laborales.

c) Sugerir líneas de acción para mejorar la asignación de los salarios a los puestos de trabajo y aumentar la eficiencia interna de la organización.

Las variables consideradas y cuantificadas en el proyecto son:

a) Variable dependiente: Los salarios en los puestos de trabajo de la empresa PROULA Medicamentos.

b) Variables independientes:

b.1. Características personales:

Edad

Sexo

Estado Civil

Educación

Tipo de contrato

Experiencia previa en otras empresas

Antigüedad en PROULA Medicamentos

b.2. Características del puesto de trabajo:

Las cualificaciones exigidas en los puestos de trabajo

La sindicalización

Los salarios de eficiencia en los puestos de trabajo

El riesgo de enfermedad profesional o accidente laboral

Las compensaciones extrasalariales

El tamaño de la empresa

3. El salario y las diferencias salariales en los puestos de trabajo

El salario se puede definir como la remuneración que una persona recibe como retorno por la ejecución de tareas dentro de una organización, o la retribución en dinero o su equivalente que el patrono paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario representa una relación, de las más complejas, entre el empleador y el empleado dentro de una organización. El empleado entrega esfuerzo físico e intelectual a cambio de un salario. La contribución de los salarios con respecto al valor de los productos depende del sector industrial al cual pertenezca la empresa. En una producción altamente automatizada tecnología de capital intensivo la aportación de los salarios a los costos de producción es menor, por ejemplo, en los productos farmacéuticos corresponde a un 18%, para la refinación de azúcar es un 8% y para los derivados del petróleo es un 6%. En contraste, en procesos de manufactura con tecnología de mano de obra intensiva la incidencia de los salarios sobre los costos es mayor, por ejemplo, en las fábricas de tejidos corresponde a un 55% y en la industria automovilística y de auto partes equivale

a un 44% (Chiavenato, 2000, pp. 409-413).

Por otra parte, tenemos que un puesto de trabajo es un conjunto claramente definido de tareas o actividades relacionadas, perfectamente especificadas, que han de llevarse a cabo para cumplir con los objetivos de la organización. Los puestos de trabajo se concentran en unidades más grandes llamadas departamentos, células de trabajo, etc., los cuales, a su vez, se agrupan alrededor de funciones principales tales como: administración, mercadotecnia, producción y otras (Adam y Ebert, 1991, pp. 322-323).

Todos los puestos de trabajo recibirían el mismo salario si fuesen homogéneos, pero en la realidad son heterogéneos y, por tanto, fuente de diferencias salariales compensatorias. Las diferencias salariales compensatorias, primas salariales o diferencias igualadoras, tienen que ver con rasgos no salariales y se basan en la remuneración adicional que debe pagar la empresa a los trabajadores para compensarlos por una o algunas características poco agradables de sus puestos de trabajo con respecto a otros puestos que son más atractivos. Debemos mencionar que los trabajadores no preferirán los puestos de trabajo sin diferencias salariales compensatorias, ya que, ellas actúan como diferencias salariales de equilibrio, puesto que, de no existir tales diferencias, estaríamos hablando de puestos homogéneos y, por consiguiente, los salarios tenderían a igualarse para evitar el movimiento de trabajadores de un puesto a otro (McConnell *et al*, 2003, p. 88).

4. Las cualificaciones exigidas en los puestos de trabajo

La cualificación la podemos entender como la capacidad de un trabajador para desempeñar una determinada tarea. Cuando son necesarias una o varias cualificaciones en un puesto de trabajo, estamos hablando de ocupación. Indudablemente, la cualificación está estrechamente relacionada con la preparación y formación adquirida por el trabajador. Este procedimiento de obtención de cualificaciones lo podemos precisar como una inversión en capital humano.

Cuando una persona realiza un gasto en educación o formación, se prevé que mejorarán sus conocimientos y cualificaciones y, por ende, sus ganancias a futuro. Los costes en educación y formación, en general son de dos tipos, directos e indirectos. Los costes directos corresponden a matrículas, aranceles, material educativo y libros. Los indirectos se refieren al coste de oportunidad, es decir, a las ganancias que se renuncian por no estar en el mercado de trabajo.

Por otro lado, la formación adquirida en el trabajo, la cual implica también sacrificios actuales y beneficios futuros inversión en capital humano puede ser en parte formal, es decir, programas con características muy similares a la formación reglada y normalmente organizados a la medida de las empresas en cuanto a costo y tiempo; y en parte informal, en que los trabajadores aprenden por experiencia, por la práctica o por la ayuda de los supervisores y compañeros de trabajo (Costa,

2000, p. 35).

Fundamentalmente, se distinguen dos tipos de formación en el trabajo: de orden general y de orden específica. La formación de orden general, “se refiere a la creación de cualificaciones o características que pueden utilizarse por igual en todas las empresas y sectores”. La formación general aumenta la productividad de los empleados para todas las empresas. La formación específica, “es la formación que sólo puede utilizarse en la empresa que la proporciona”. La formación específica aumenta la productividad de los empleados solamente en la empresa que la facilita. Como es de suponer, la formación nunca es totalmente general ni totalmente específica, sino que existe un “continuo” que va desde los tipos de formación más generales a lo más específicos (McConnell *et al*, 2003, pp. 110-111).

La formación general puede ser financiada por los trabajadores por medio de menores salarios durante el período formativo o renunciando al tiempo de ocio. Se debe aclarar que en algunas oportunidades la empresa puede contribuir en cierta medida con la formación general del trabajador, como por ejemplo en la flexibilización del horario que es el caso de los organismos públicos. Por supuesto, siempre existe el riesgo para la empresa que el trabajador se retire y otra organización se beneficie de su formación, a cambio de un mayor salario. Ahora bien, la formación de orden específico sí puede ser financiada en su totalidad por las empresas o en un porcentaje determinado, previo acuerdo con el trabajador. De esta manera la empresa puede

aprovechar las cualificaciones adquiridas por el trabajador en aras de una mayor productividad e ingresos, y a la vez incrementaría la remuneración del trabajador (McConnell *et al*, 2003).

5. La sindicalización

Los sindicatos son fundamentalmente una consecuencia de la industrialización, ya que, en la época artesanal los agricultores o artesanos eran a la vez patronos y empleados y trabajaban por cuenta propia llevando sus productos al mercado del pueblo o a otras ciudades. La industrialización acabó con ese modelo y se formaron los empresarios que, presionados por la competencia pagaron ínfimos salarios, obligaban a trabajar intensamente durante muchas horas, muchas veces en condiciones infrahumanas y a despedir a sus trabajadores cuando la demanda de su producto era insuficiente. Los trabajadores para proteger y defender sus intereses formaron lo que se conoce como sindicatos. La afiliación de un trabajador al sindicato, en la mayoría de los casos, depende de algunos factores como el tamaño de la empresa, pues al parecer entre menor sea el tamaño de la empresa disminuye la probabilidad de estar afiliado, por ejemplo, en el caso de micros y pequeñas empresas menos de 10 trabajadores la probabilidad de afiliación es la mitad que la correspondiente a la gran empresa más de 500 trabajadores aproximadamente 9,5 frente a 19%; otro factor es el tipo de ocupación, ya que la afiliación disminuye significativamente en el sector privado con respecto al sector público; finalmente, la afiliación es menos probable entre aquellos

trabajadores con contrato temporal que entre los trabajadores con contrato fijo (McConnell *et al*, 2003, pp. 10-213).

Los críticos de los sindicatos sostienen que cuando éstos suben los salarios reducen la cantidad demandada de trabajo, hacen que algunos trabajadores estén desempleados y reducen los salarios del resto de la economía. En cambio los defensores de los sindicatos esgrimen que éstos son necesarios para contrarrestar el poder de mercado de las empresas que contratan trabajadores. Este es el caso de la empresa única que contrata sus trabajadores en una región geográfica. Asimismo, los defensores de los sindicatos argumentan la importancia que éstos tienen para ayudar a la empresa a responder eficientemente a las preocupaciones de los trabajadores, además del salario: las horas laborables, las horas extraordinarias, las vacaciones, las bajas por enfermedad, las prestaciones sanitarias, los ascensos, la seguridad del empleo, etc. Aunque los sindicatos eleven el salario por encima del equilibrio y provoquen desempleo, permiten a las empresas ofrecer una combinación acertada de características de los puestos de trabajo y tener una mano de obra contenta y productiva (Mankiw, 1998, pp. 537-538).

6. Los salarios de eficiencia

Los salarios de eficiencia “son salarios superiores a los de equilibrio pagados por las empresas para aumentar la productividad de sus trabajadores”. Debido a que los salarios representan, como se puntualizó anteriormente,

una gran parte de los costos de las empresas y éstas quieran mantener estos costos lo más bajo posible, los salarios de eficiencia pueden aumentar la productividad de los trabajadores, de tal manera que la empresa pueda producir más a menores costos (Mankiw, 1998).

Los salarios de eficiencia minimizan el costo salarial de la empresa por unidad efectiva empleada de servicio de trabajo a pesar de la heterogeneidad del trabajo. Esto es posible cuando una subida del salario estimula al trabajador a realizar un esfuerzo proporcionalmente mayor, mejora su capacidad o aumenta la proporción de trabajadores muy cualificados de la plantilla.

Los salarios de eficiencia son determinados principalmente por los salarios pagados por las otras empresas, es decir, cuanto más bajos sean los salarios pagados por otras empresas, más bajo será el salario de eficiencia; otro determinante es la tasa de desempleo, ya que mientras mayor sea la tasa de desempleo y la tasa de paro, menos deberán elevar sus salarios las empresas; y por último, cuanto más importantes sean las prestaciones por desempleo, mayores serán los salarios de eficiencia que las empresas deberán pagar. Adicionalmente, cuando los trabajadores son remunerados a partir de su producción o cuando los costos de formación son bajos y la supervisión es fácil, es de suponer la variabilidad o flexibilidad de los salarios (Costa, 2000, p. 95).

7. El riesgo de enfermedad profesional o accidente laboral

El riesgo de enfermedad profesional o

accidente laboral también es una fuente esencial de diferencias salariales ya que, al ser mayor este riesgo, menor será la oferta de trabajo para un determinado puesto. Todos los estudios confirman la existencia de diferencias compensatorias, sobre todo, en el caso de una mayor probabilidad de sufrir un accidente laboral mortal. Un objetivo fundamental de toda empresa es minimizar sus costos entre ellos el gasto necesario para mantener seguro el puesto de trabajo y maximizar sus beneficios para una determinada cantidad de producción. La seguridad en el trabajo generalmente tiene rendimientos decrecientes, es decir, por cada unidad monetaria de gasto adicional aumenta cada vez menos la seguridad en el trabajo. En términos más precisos, el beneficio marginal de la seguridad en el trabajo disminuye y el costo marginal de la seguridad aumenta (McConnell *et al*, 2003, pp. 410-412).

En la mayoría de las empresas es necesario aumentar paulatinamente la adquisición de equipos más seguros y disminuir la producción o, posiblemente, las dos cosas a la vez. Entre los beneficios que la empresa puede lograr al mantener un buen nivel de seguridad en los puestos de trabajo podemos mencionar: el pago de menores salarios por trabajar en un ambiente sano y relativamente seguro; menor interrupción de la producción; reducción de los costos de reclutar, seleccionar y formar a los trabajadores; mantenimiento del rendimiento del trabajador como consecuencia de su formación general o específica financiada por la empresa; y la reducción de los costos de primas en seguros para accidentes laborales.

La seguridad e higiene en el trabajo son actividades ligadas que afectan la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad “se refiere al grupo de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas

utilizadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente; mientras que la higiene en el trabajo se refiere al conjunto de reglas y procedimientos destinados a la protección de la integridad física y mental del trabajador, salvaguardándolo de los riesgos de salud propios de las tareas del puesto de trabajo y del ambiente físico donde se ejecutan” (Chiavenato, 2000, pp. 479-487).

Las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo cuestan a las empresas mucho dinero anualmente y afectan negativamente la calidad de los bienes y servicios producidos. Los tipos de lesiones que deben indemnizarse y los peligros concernientes a la seguridad en el trabajo están incrementándose hasta el punto que la industria automotriz estima que representan aproximadamente un 5% del valor de un vehículo normal. A esto debemos agregar que los factores ambientales también influyen en la seguridad y productividad de los trabajadores. La iluminación, la temperatura, la humedad y el ruido deben considerarse a la hora de diseñar o modificar un puesto de trabajo (Noori y Radford, 1997, p. 284).

En este sentido, la relación entre condiciones medio ambientales y condiciones de trabajo ha sido puesta de manifiesto en las investigaciones llevadas a cabo en el área de la medicina del trabajo. “La temperatura, por ejemplo, no es una variable indiferente a la fatiga y, por tanto, a la mayor o menor posibilidad de accidentarse. Una secuencia de argumentos sobre las causas de accidentalidad debe recalcar sobre estos aspectos, pues reflejan las condiciones reales de desenvolvimiento del trabajo. Mejorar las condiciones del trabajo es simétrico a una mayor eficiencia”. Falta de formación, baja cualificación profesional y ausencia de criterio de lo que es la seguridad, se esgrimen como las causas más

frecuentes de accidentes laborales y enfermedades profesionales. “La perspectiva de la prevención tiene como objetivo abrir los ojos, descender el velo, iluminar la conciencia del riesgo en el trabajo. La práctica de la prevención trata de allanar todos los obstáculos que se interponen en el camino de la conciencia. La plena conciencia del riesgo hace retroceder, hasta su casi desaparición, la accidentabilidad”. La prevención adopta la forma de continuas llamadas sobre los riesgos del trabajo y las medidas de protección que se deben adoptar para evitar situaciones que pongan en peligro la vida y salud de los trabajadores (Bilbao, 1997, pp. 143-146).

Por otra parte, tenemos que la diferencia salarial entre dos puestos de trabajo exactamente iguales, exceptuando el riesgo de accidente laboral o de enfermedad profesional, debiera estar gobernado por la teoría de las diferencias igualadoras, diferencias salariales compensatorias o primas salariales. Esta teoría predice que los dos empleos tendrían que estar remunerados en forma diferente, es decir, el que tenga más riesgo debe tener una remuneración más elevada, siempre que la competencia, la información y la movilidad sean perfectas. Sin embargo, los supuestos anteriores no se dan en la práctica y se debe recurrir a otros modelos no competitivos de diferencias salariales como la teoría *insider-outsider* y los salarios de eficiencia. En la teoría *insider-outsider* “los trabajadores que están dentro de la empresa (insiders) aprovechan el poder que les da la existencia de costes de ajuste (contratación, formación y despido) para obtener mayores salarios que los competitivos”. Los salarios de eficiencia, tal como lo vimos en el aparte anterior, se basan en el supuesto de que la productividad del trabajo (el esfuerzo) depende del salario (Malo y Albert, 1995).

8. Las compensaciones extrasalariales

Chiavenato (2000, p. 459) manifiesta que la remuneración total que recibe un trabajador está conformada por el salario y los costos de las compensaciones extrasalariales. Estas compensaciones extrasalariales comprenden los beneficios creados por ley, como las pensiones del seguro social, el seguro de paro forzoso, permiso por maternidad, vacaciones remuneradas, programa de alimentación, transporte, atención médica y seguro por accidentes laborales. Además, comprende algunos programas privados que no son de carácter obligatorio como las pensiones privadas, seguro médico y odontológico, planes de préstamos, subsidio para medicamentos, permisos remunerados y no remunerados y seguros colectivos. Los beneficios sociales, antes señalados, ofrecidos por algunas empresas, pueden ser financiados total o parcialmente por ellas y son proporcionados a sus trabajadores para ahorrarles esfuerzos o preocupaciones adicionales a las propias del puesto de trabajo. Estos beneficios constituyen de alguna manera medios para mantener la fuerza laboral de las empresas dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Por otra parte, la proporción de la remuneración total de los asalariados correspondiente a las compensaciones extrasalariales varía notablemente de un sector a otro, por ejemplo, es mayor en los sectores bien remunerados que en los mal remunerados, en el sector industrial que en el sector servicios, en los organismos públicos y transporte que en el comercio al detal. Las compensaciones extrasalariales en muchos casos son determinantes de la aceptación o rechazo de un empleo en determinada empresa. Supongamos que dos empresas pagan el mismo sueldo pero una de ellas ofrece mejores compensaciones

extrasalariales no obligatorias, obviamente, si todo lo demás se mantiene constante el trabajador preferirá la que ofrece las mejores compensaciones. Por tanto, para atraer personal cualificado las empresas que no ofrezcan buenas compensaciones extrasalariales deberán pagar un mayor salario, esto se aplica también en el sentido inverso, es decir, las empresas que proporcionen mejores compensaciones probablemente pagarán unos salarios menores.

9. El tamaño de la empresa

Las grandes empresas o las que tienen una alta cuota de mercado y, por tanto, unos beneficios económicos significativos pudieran pagar unos sueldos y salarios más altos. Esto se debería entre otras cosas a que los sindicatos en las empresas más grandes son más poderosos; los trabajadores pueden ser más productivos porque la cantidad de capital por trabajador es mayor y mejor, la especialización exige más formación en el trabajo y, además, los trabajadores necesitan menos supervisión que sus similares en las pequeñas empresas.

También, hay que agregar que las grandes empresas son en su mayoría más burocráticas y en consecuencia más formales mayores reglas, procedimientos y documentación escrita más descentralizadas y más complejas por lo que sus salarios tienden a ser mayores, y probablemente estén ubicadas en zonas metropolitanas, donde su costo de vida y transporte sean más onerosos (Daft, 2000, p. 168).

Las empresas grandes y estables pueden ofrecer condiciones de trabajo y empleo favorables, pagar salarios relativamente altos y abrir carreras laborales atractivas. Por el contrario, las empresas que se encuentran en un mercado difícil y competitivo y de un potencial tecnológico-

productivo bajo, presentan unas condiciones laborales precarias, bajos salarios, baja capacitación y alta rotación de la mano de obra (Pries, 2000, pp. 515-516).

Sin embargo, existen grandes empresas como las que elaboran sofisticados programas computacionales cuya mano de obra dedicada a tareas de diseño, I + D y algunas fases muy especializadas de fabricación, recibe una alta remuneración, el resto, dedicado a la producción y el mantenimiento, perciben unos salarios muy bajos y unas condiciones de trabajo muy difíciles. También, las grandes empresas que establecen agencias, sucursales o subsidiarias en algunos países en desarrollo optan por pagar unos bajos salarios hasta cinco veces inferior en comparación a los que pagan en sus sedes principales o casas matrices (Valdaliso y López, 2000, pp. 514-518).

10. Las relaciones laborales en Venezuela

Durante las últimas décadas América Latina ha transitado por una gran cantidad de cambios que lejos de despejar el panorama de las relaciones organización-empleado, más bien las han complicado. El tamaño de sus poblaciones, el nivel de industrialización alcanzado y la diversidad de estructuras socioeconómicas presentes en la región, entre otras, contribuyen a esta complejidad. A nivel político se ha pasado de gobiernos democráticos a dictaduras y se ha vuelto nuevamente a regímenes democráticos, tal como ha sucedido en Chile, Argentina, Bolivia, etc. En Venezuela, desde 1958, se ha contado con gobiernos de elección popular que han permitido promulgar leyes en beneficio de los trabajadores, y han manteniendo un clima favorable para el desarrollo del tejido empresarial.

El proceso de modernización en Latinoamérica se presenta a lo largo de la cadena de subcontratación de las empresas, por ejemplo, en Argentina las empresas pertenecientes a la industria automotriz y de autopartes que se encuentran en el nivel más bajo de la subcontratación, aplican rotación de tareas y polivalencia sólo de tipo horizontal, es decir, en tareas muy similares a un mismo nivel. En las empresas de segundo nivel de subcontratación la implementación se limita a reducción de inventarios y otras necesidades puntuales llevadas a cabo por algunos puestos o sectores de la empresa. Las empresas de primer nivel, consideradas como globalizadas, son las únicas donde se implantan enfoques modernos de producción como células de trabajo, enriquecimiento de los puestos de trabajo, etc. Venezuela presenta algunos rasgos diferentes de modernización con respecto a otros países de América Latina, entre ellos se pueden mencionar: los niveles de subcontratación y tamaño de las empresas, donde se visualiza un primer grupo conformado por empresas grandes que “delegan algunas tareas de calidad en los trabajadores, desarrollo de polivalencia y trabajo en equipo”. Un segundo grupo que incluye empresas del primer y segundo nivel en la línea de subcontratación que “delegan tareas de calidad sólo a algunos grupos de trabajadores de áreas escogidas”. Hay un tercer grupo de empresas donde sus estrategias de modernización incluyen poco a los trabajadores (Novick, 2000, p. 141).

Márquez *et al* (1995, p. 273) afirman que en Latinoamérica, y muy especialmente en Venezuela, se ha producido una disminución constante del empleo formal, debido a que las empresas pertenecientes a este sector los raciona con el fin de proteger los salarios de los empleados, o incluso los mismos trabajadores

bloquean la oferta de empleos para proteger sus salarios (teoría *insider-outsider*). Estudios realizados muestran que la educación y el sexo son las variables más importantes para la colocación de un trabajador en el sector formal o informal, "las personas con mayores niveles de educación tienden a hallar ocupación en el sector formal, en el que la capacitación es mejor remunerada. Así mismo, las mujeres de baja capacitación tienden a emplearse en el sector informal. En caso de que logren colocarse en el sector formal, las mujeres tienen una mayor tendencia a ocuparse en el sector público". También se observa que las personas que trabajan en el sector informal o en el sector público durante mucho tiempo, pareciera no ser fácilmente aceptadas en el sector privado formal.

11. Descripción de la empresa PROULA Medicamentos

PROULA Medicamentos es una compañía anónima fundada en 1992 y en operaciones de producción desde 1995. Está administrada bajo la responsabilidad de una junta directiva y se rige por sus estatutos, el código de comercio y las leyes de la República. Es una empresa de la Universidad de Los Andes (ULA) creada para desarrollar, producir y comercializar medicamentos genéricos y de marca. Posee una planta de 6.000 m² en un terreno de 13.000 m² ubicado en Lagunillas, municipio Sucre del Estado Mérida, allí laboran alrededor de 100 personas, profesionales y obreros especializados; adicionalmente, posee una oficina situada en la ciudad de Mérida.

La empresa tiene 142 especialidades farmacéuticas registradas, y actualmente ofrece a

los profesionales de la salud 42 medicamentos de alta calidad en 52 presentaciones de amplia aceptación en el mercado nacional.

Guiada por sus rigurosas normas de producción, calidad y sentido ético en el desempeño profesional, ha recibido la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), otorgada por la División de Drogas, Medicamentos y Cosméticos del Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS), desde agosto de 2001. De manera sistemática, supervisa y optimiza sus procesos y controles de calidad, apoyando el mantenimiento de la Certificación BPM. Para atender las exigencias del sector salud a nivel nacional, mantiene una política de actualización constante en la investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos de máxima calidad, ajustados a una política social que les hace económicamente asequibles por parte de la población venezolana. Actualmente, se apoya en la capacidad instalada en sus laboratorios y en el aporte de sus calificados profesionales. Igualmente, como empresa universitaria, mantiene estrecha relación y apoyo profesional con laboratorios especializados de la Facultad de Farmacia y la Facultad de Ciencias de la Universidad de Los Andes.

PROULA Medicamentos tiene por misión investigar, desarrollar, producir, distribuir y comercializar productos farmacéuticos, naturales y cosméticos de excelente calidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes. Su visión de empresa es: Competir y lograr lugares de

liderazgo en escenarios nacionales de la industria farmacéutica, produciendo y comercializando medicamentos, productos naturales y cosméticos de excelente calidad, apegados a principios y valores éticos en favor de la salud y la economía de la sociedad venezolana.

Los valores y principios éticos sobre los cuales funciona la empresa son (PROULA Medicamentos, 2006):

Calidad: Mantenimiento de estrictas normas de calidad y desempeño en la elaboración de productos farmacéuticos utilizando instalaciones, equipos y suministros acordes a las normas nacionales e internacionales de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Trabajo en equipo: Estímulo a la meritocracia, avalando acciones afines a la responsabilidad y compromiso.

Sensibilidad social: Sostenimiento de políticas para que sus productos medicinales tengan un costo accesible para los venezolanos.

Innovación: Apoyo a la investigación científica y tecnológica en el sector salud, dentro y fuera del ámbito universitario, regional y nacional.

Competitividad: Activación de estrategias que proyecten los productos y faciliten su colocación hasta llegar al consumidor final con ventajas en calidad, precio y diversidad.

Respeto ambiental: Adopción de técnicas productivas de bajo impacto ambiental, propiciando el cumplimiento de las normas ambientales. Desempeño e interacción social a favor de los recursos naturales y el ambiente.

Bioética: Respeto por la vida y los estándares de bioética humana y social.

La empresa compete con 42 empresas transnacionales y 12 nacionales quienes vienen a solventar los requerimientos y exigencias de la salud en el país, y conjuga la formación académica de la Universidad de Los Andes, en el sector salud, con el desempeño gerencial y empresarial para superar dos obstáculos (PROULA Medicamentos, 2006):

El primero, la cuestionada capacidad universitaria para llevar adelante, de manera acertada, proyectos empresariales.

El segundo, la cuestionada efectividad de los medicamentos genéricos. Estos medicamentos se realizan con los mismos principios activos que los de afamadas marcas y vienen a satisfacer grandes sectores de la población, sin distinción de clase o condición socioeconómica, a precios más accesibles.

En el cuadro 1 se presenta una muestra de los principales productos que elabora PROULA Medicamentos.

En cuanto al proceso productivo, PROULA posee tres líneas de productos: sólidos, líquidos y antibióticos. La línea de antibióticos fabrica dos tipos de productos, los penicilínicos y los cefalosporínicos en dos presentaciones: polvo para suspensión y cápsulas.

12. Metodología

Este estudio es de carácter exploratorio-descriptivo, destinado a examinar las característi-

Cuadro 1
 Productos agrupados por líneas
 terapéuticas de PROULA Medicamentos

Línea terapéutica	Grupo
ANTIBIÓTICOS Y QUIMIOTERÁPICOS	PENICILINAS CEFALOSPORINAS MACRÓLIDOS TETRACICLINAS QUINOLONAS <hr/> ANTIHELMÍNTICOS
VITAMINAS Y SUPLEMENTOS MINERALES	VITAMINAS ÚNICAS POLIVITAMINAS
MEDICAMENTOS CON ACTIVIDAD RESPIRATORIA	MUCOLÍTICOS Y EXPECTORANTES <hr/> BRONCODILATADORES <hr/> ANTITUSÍGENOS
MEDICAMENTOS CON ACTIVIDAD GASTROINTESTINAL Y METABÓLICA	ANTIEMÉTICOS Y GASTROKINÉTICOS ANTIESPASMÓDICOS
ANALGÉSICOS Y ANTINFLAMATORIOS NO ESTEROIDEOS (AAINES)	ANALGÉSICOS Y ANTIPIRÉTICOS <hr/> ANALGÉSICOS ANTIPIRÉTICOS Y ANTINFLAMATORIOS <hr/> ANALGÉSICO USO EXTERNO
SEDANTES Y PSICOTRÓPICOS	ANTICONVULSIVANTES <hr/> TRANQUILIZANTES
MEDICAMENTOS CON ACCIÓN CARDIOVASCULAR Y RENAL	DIURÉTICOS <hr/> HIPOTENSORES
ANTIISTAMÍNICOS	ANTIISTAMÍNICOS

Fuente: PROULA Medicamentos (2006)

cas de los puestos de trabajo en la empresa PROULA Medicamentos. Específicamente, se concentra en las diferencias salariales con el fin de analizar los posibles efectos de tales divergencias en las relaciones laborales que mantiene dicha empresa con sus trabajadores.

En la investigación social se disponen de diversos instrumentos o técnicas para recolectar información entre ellos podemos mencionar:

- La observación
- La entrevista
- El cuestionario
- Análisis del contenido
- Escalas para medir actitudes
- Pruebas estandarizadas
- Archivos

En el presente trabajo de investigación se utilizaron la entrevista y el cuestionario.

Se realizaron cuatro entrevistas, una al Presidente de PROULA, otra a la Gerente de Seguridad e Higiene Industrial y dos a la Gerente de Recursos Humanos. Las entrevistas se realizaron en la planta de la empresa y en la sede principal situada en la ciudad de Mérida. Fueron entrevistas estructuradas en lo que respecta a sus preguntas pero las respuestas fueron abiertas, es decir, libres.

El cuestionario utilizado comprendió dos partes: la primera parte se refiere a los datos del trabajador y la segunda a las principales características de su puesto de trabajo. En esta segunda parte se formularon preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta. Para la aplicación del cuestionario y tomando en cuenta que la población total objeto del presente estudio es de 96 personas, se decidió aplicarlo a toda la población empleados y operarios es decir, se realizó un censo.

13. Conclusiones

El tema de las relaciones laborales en el interior de las organizaciones es una materia compleja, donde intervienen un sinnúmero de factores entre los cuales cabe destacar la remuneración que un empleado recibe de un patrono como retribución por los servicios prestados, es decir, el salario. El salario representa una de las relaciones más enmarañadas entre el empleador y el empleado, puesto que para las empresas las plantillas de personal conforman una gran proporción de sus costos y, obviamente, éstas quieren mantenerlos lo más bajo posible; mientras que, para los trabajadores, éste es su medio de subsistencia y, por su parte, desean mantenerlo lo más alto posible.

El salario, sin embargo, no es un elemento aislado sino a su vez está condicionado por una gran cantidad de variables referidas, por una parte, a los atributos particulares de los empleados (edad, sexo o educación) y, por otra, a las peculiaridades propias de los puestos de trabajo que ofrece la organización (cualificaciones, sindicalización o compensaciones extrasalariales).

Ahora bien, de acuerdo con los resultados la investigación empírica realizada, las relaciones laborales que PROULA Medicamentos mantiene con sus trabajadores son relativamente estables. En concreto no se observaron diferencias salariales para las variables de edad, sexo y estado civil, así como tampoco para la

experiencia previa en otras empresas dado que esta variable no es significativa para PROULA en la contratación de personal y en la asignación de salarios.

En cuanto a la educación se observó que los conocimientos que posee el 50% del personal de la empresa son de nivel básico y medio (bachillerato). Esto puede significar que las tareas a realizar en los diferentes puestos de trabajo no requieren de personal profesional y especializado en algunas áreas, es decir, se aplican los principios de la Administración Científica del Trabajo (Taylorismo). Como era de esperarse los empleados con mayor nivel de educación tienen unos mayores salarios, este resultado se evidencia en la tabla salarial facilitada por la empresa, donde a partir del octavo nivel casi la totalidad de los empleados posee estudios universitarios y sus sueldos mensuales se inician a partir de 500\$ aproximadamente.

En cuanto al tipo de contrato se observaron diferencias salariales entre los trabajadores fijos y temporales, es decir, los trabajadores temporales ganan salario mínimo y no están en nómina, lo cual significa que no perciben los beneficios compensatorios a que tienen derecho los demás empleados.

Este resultado está en concordancia con los supuestos teóricos planteados acerca de los tipos de contrato, los cuales precisan que el salario para los trabajadores temporales puede ser mayor o menor que para los empleados fijos,

aunque la evidencia encontrada demuestra que los trabajadores temporales ganan menores salarios que los permanentes (McConnell *et al*, 2003, p. 311). Además, se encontró que el tipo de contrato está relacionado con la educación y la antigüedad en la empresa. También se obtuvo evidencia que el tipo de contrato no está relacionado con el sexo y la experiencia previa en otras empresas.

En lo que se refiere a la antigüedad, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa indicó que existe una estabilidad casi absoluta para todo el personal, lo que es totalmente cierto porque la mayor parte del personal tiene más de cinco años laborando para la empresa. En lo concerniente a las diferencias salariales por antigüedad, parecieran estar solapadas por los ajustes realizados anualmente mediante decretos gubernamentales al salario mínimo, no obstante, PROULA posee una tabla de escalas salariales donde la antigüedad es un factor fundamental para el incremento salarial por escalafón. Incluso, se pudo apreciar que a un mismo nivel el empleado con mayor experiencia y antigüedad está situado en una escala mayor.

En las cualificaciones exigidas en los puestos de trabajo, se percibió que tanto las habilidades y destrezas manuales como las habilidades y

destrezas técnicas, están relacionadas con la educación, al igual que la monotonía en el trabajo. Se encontraron diferencias salariales de los empleados de PROULA con respecto a las cualificaciones exigidas en los puestos de trabajo. Los trabajadores asignados a puestos en los que son necesarias habilidades y destrezas manuales, perciben un menor salario que los asignados a puestos donde mayormente las habilidades necesarias son técnicas. De igual forma, en cargos donde son necesarios estudios universitarios el sueldo percibido es mayor.

Asimismo, se observó que el sindicato no tiene ningún poder dentro de la empresa, por tanto, no tiene influencia en los salarios que asigna PROULA a sus trabajadores. En consecuencia, no se notaron diferencias salariales producto de la presencia del sindicato en la empresa.

En lo que concierne a los salarios de eficiencia, podemos aseverar que los sueldos que paga PROULA a sus empleados son bastante ajustados, y que sólo es a partir del VI nivel² que los mismos comienzan a cubrir la cesta básica³. De ahí hasta el VIII nivel escasamente se supera dicho indicador y para los cargos gerenciales cambia el panorama llegando hasta los 2.029.933 bolívares.

Por otra parte, muchos de los accidentes que

² La empresa posee catorce niveles salariales y cinco escalafones en cada nivel.

³ Indicador nacional de las condiciones de vida que incluye además de los alimentos, los bienes y servicios fundamentales como vivienda, transporte, electricidad y agua. Para calcular el valor de la cesta básica, el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE) multiplica por dos el monto de la canasta alimentaria, con lo cual la cesta básica alcanzó 762.422,32 (354,62\$) bolívares en septiembre de 2005 (**El Nacional**, 2005).

ocurren en la empresa se registran en el área de mantenimiento de equipos, por lo que se recomienda a la empresa que el personal allí adscrito utilice guantes, casco, lentes y botas de seguridad. Empero, no se observaron diferencias salariales a consecuencia del riesgo de accidentes laborales o enfermedades profesionales en los trabajadores.

En el ámbito de las compensaciones extrasalariales se observaron diferencias salariales entre los empleados de PROULA producto de la discriminación por cargos para el bono de transporte, es decir, de acuerdo al cargo este beneficio es de mayor o menor cuantía.

En cuanto al tamaño de la empresa, PROULA pudiera ser considerada como una empresa mediana en Venezuela⁴ y, por tanto, teóricamente sus sueldos deberían ser mayores que en una pequeña empresa y menores que en una gran empresa. Sin embargo, para corroborar esto en la práctica se tendría que estudiar otras empresas del sector industrial y el área farmacéutica.

Dado que la ULA es el mayor y casi único accionista de PROULA, las pérdidas que pueda tener en algún trimestre son asumidas por la

Universidad a través de la Dirección de Fomento que es un ente que supervisa todas las empresas de la ULA. Por ejemplo, en el tercer trimestre de 2005 los ingresos de PROULA fueron 1.433.152.730,78 bolívares y los costos y gastos para ese período alcanzaron 1.536.270.105,81 bolívares (Consejo de Fomento de la ULA, 2006). Aunque PROULA este constituida jurídicamente como una empresa privada, se comporta en algunos casos como una empresa pública, lo que hace que los trabajadores salgan beneficiados en ciertos aspectos como las compensaciones extrasalariales, donde sabemos que son mayores en el sector público.

Las pérdidas obtenidas por la empresa pueden tener causas muy variadas, en cuanto a la distribución de personal se observa una gran cantidad de cargos y personal administrativo a diferencia del número de operarios y personal de operaciones. Algunas de estas funciones administrativas como contabilidad, auditoría, etc. podrían ser subcontratadas bajo la modalidad de *outsourcing*⁵. Esto permitiría tener un personal interno con mejor salario teoría de los salarios de eficiencia y por consiguiente más productivo.

⁴ En cuanto a los criterios para clasificar las micro, pequeñas y medianas empresas, podemos decir que varían de un país a otro, y suelen utilizarse parámetros como el número de trabajadores de la empresa, el monto del capital o el monto de sus activos. En la presente investigación se tomó como parámetro el número de trabajadores, en consecuencia, las MicroPyMES se podrían clasificar de la siguiente forma: microempresa: 1 < trabajadores <= 5; pequeña empresa: 5 < trabajadores <= 20; mediana empresa: 20 < trabajadores <= 100 (Corpoindustria, 1993).

⁵ Outsourcing o subcontratación consiste en “dejar en manos de profesionales externos, generalmente especialistas, la realización de determinadas funciones, que no son clave para la empresa, para así optimizar los recursos actuales y reducir costes”.

Y, en el área de producción a consecuencia de la gran cantidad de operaciones manuales y otras no cualificadas, la empresa se ve en la necesidad de utilizar personal temporal (planes extras de producción) y sobretiempo para cubrir sus pedidos y evitar las órdenes retrasadas (*back orders*, en inglés). Esta forma de actuar implica un incremento sustancial de los costos laborales por cuanto el trabajo temporal supone la contratación de más personal asalariado, mientras que el tiempo extra debe remunerarse con un 50% adicional del salario normal por hora. La empresa, por tanto, debería imperiosamente automatizar sus líneas de producción y utilizar nueva tecnología, de tal manera que minimice la contratación de personal temporal y el uso de las horas extraordinarias.

14. Referencias bibliográficas

- Adam, E. y Ebert, R. (1991). **Administración de la producción y las operaciones**. México: Editorial Prentice Hall.
- Bilbao, A. (1997). **El accidente de trabajo: entre lo negativo y lo irreformable**. Madrid, España: Siglo Veintiuno de España Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Consejo de Fomento de la Universidad de Los Andes (2006). Disponible en: http://www2.ula.ve/fomento/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=40&limit=5&limitstart=10, Mérida, Venezuela.
- Corpoindustria (1993). **La micro, pequeña y mediana industria. Definición y características**. Maracay, Venezuela: CEDINCO.
- Costa, M. (2000). **Introducción a la Economía Laboral**. España: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Daft, R. (2000). **Teoría y diseño organizacional**. México: International Thomson Editores.
- Venescopio, Venezuela en Cifras (2005). Canasta Alimentaria subió a Bs. 381.211,16. **El Nacional**, sábado 22 de octubre. Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.venescopio.org.ve/detalle.asp?ID=824>, (Consulta: julio 5 de 2006).
- Malo, M. y Albert, C. (1995). Diferencias salariales y valoración de la vida humana en España. **Revista Moneda y Crédito**, No. 201, España.
- Mankiw, G. (1998). **Principios de Macroeconomía**. España: Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Márquez, G.; FREIJE, S. y BETANCOURT, K. (1995). Reformas del mercado laboral ante la liberalización de la economía: el caso de Venezuela. **Reformas del mercado laboral ante la liberalización de la economía en América Latina**. Caracas, Venezuela: Gustavo Márquez, IESA-Banco Interamericano de Desarrollo.
- McConnell, C.; Brue, S. y Macpherson, D. (2003). **Economía laboral**. Barcelona, España: Editorial McGraw-Hill.
- Noori, H. y Radford, R. (1997). **Administración de producción y operaciones**. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. Enrique de la Garza

Toledo (Coord.). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**. México: Fondo de Cultura Económica.

Pries, L. (2000). Teoría sociológica del mercado de trabajo. Enrique de la Garza Toledo (Coord.). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**. México. Fondo de Cultura Económica.

PROULA Medicamentos (2006). Disponible en:
<http://www.proulamed.com> - Mérida, Venezuela.

República Bolivariana de Venezuela (2004). **Ley de Alimentación para los Trabajadores** de la República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional. Gaceta Oficial No. 38.094 del 27 de diciembre.

Valdaliso, J. y López, S. (2000). **Historia económica de la empresa**. Barcelona, España: Editorial Crítica, S. L.

La competitividad a revisión "Caso México"

Castañeda R., David

Castañeda R., David
Ingeniero Químico Metalúrgico
MSc. en Administración de
Empresas
Candidato a Doctor en
Administración de Empresas
davidcar@avantel.net

Recibido: 07-05-07
Revisado: 22-10-07
Aceptado: 26-10-07

El presente artículo es una revisión de los índices de competitividad en México, que fueron determinados por el Foro Económico Mundial durante el mandato del presidente Vicente Fox Quezada. Se identifica claramente la falta de conexión entre lo establecido en planes y programas y los resultados obtenidos, provocando que los índices de competitividad sigan a la baja, con los consecuentes efectos sobre el empleo y la producción del país. Posteriormente, mediante el análisis de un modelo, se observa que la competitividad de un país depende de diversos factores que al trabajar sobre cada uno de ellos modificará de manera significativa el nivel en que se encuentra, mejorando la productividad y competitividad de las naciones. Se propone trabajar sobre dos procesos clave, logística, y ciencia y tecnología, que actualmente se han vuelto críticos para la competitividad de las empresas de México en el mundo. En seguida, se da un breve repaso sobre lo que han hecho algunos países emergentes, para adaptar sus economías al impacto de los flujos de capitales internacionales y la globalización, para de esta forma hacer más atractivas sus naciones a la inversión extranjera, y finalmente se exponen algunas conclusiones.

Palabras clave: Índices de competitividad, planes y programas, empleo, producción, competitividad, productividad, logística, ciencia y tecnología, países emergentes, flujos de capitales, globalización.

RESUMEN

This paper is a review of the competitiveness rates of Mexico that was determined by the World Economic Forum, during the President Vicente Fox Quezada's mandate. It is identified clearly the absence of connection between the established programs and plans, and the obtained results, propitiating the continuous reduction of the competitiveness rates with the consequent effects on the employment and production in this country. Then, by means of the analysis of a model it is observed that competitiveness of any country depends on several elements that if they are worked properly, could improve the national competitiveness and productivity. It is proposed to work in two key process, logistic, and science technology, elements that nowadays are very important for the competitiveness to the Mexican companies throughout the world. Also this paper contents a brief review over the actions of others similar countries to adapt its economies to the impact of the globalization and the international capital flows, in order to attract more foreign investment. Finally, it is presented some conclusions.

Key words: Competitiveness rates, programs and plans, production, job, competitiveness, productivity, technology and science, logistic, development economies, capital flows, globalization.

ABSTRACT

1. Introducción

La competencia industrial se ha intensificado espectacularmente en las últimas décadas en casi todo el planeta. No hace mucho tiempo, la competencia estaba virtualmente ausente de muchos países y muchos sectores. Los mercados estaban protegidos, y las posiciones dominantes de mercado eran la regla. Y, en los casos en que había competidores, la rivalidad no era precisamente intensa (Porter, 1999).

La globalización y el fenómeno del regionalismo han marcado las tendencias hacia un nuevo escenario tan cambiante y desafiante que el nuevo-viejo tema en la agenda de los Estados se llama sin duda: competitividad.

Según Garay (1998), "la competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos".

En México, la pérdida de competitividad ha generado un círculo vicioso, ya que la insuficiencia de inversiones se traduce en escasa generación de empleos, la mayoría sin prestaciones, lo que a su vez implica baja productividad del trabajo y menores ventajas comparativas para la economía nacional.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Las naciones hoy en día compiten en ofrecer un ambiente más competitivo para las operaciones de las empresas, por lo que contar con fundamentos macroeconómicos estables es una

condición necesaria, pero no suficiente para que un país eleve su competitividad. Estos fundamentos deben estar complementados con el desarrollo y la consolidación de principios microeconómicos tales como:

La innovación tecnológica.

La transferencia de tecnología.

El uso de tecnologías de información y comunicación.

El fortalecimiento de instituciones públicas.

2. De la visión a la acción

La falta de conexión por parte del Gobierno Federal entre lo establecido en su Política Económica para la Competitividad y el Programa de Desarrollo Empresarial y lo realizado en la práctica, ha provocado que los índices de competitividad sigan a la baja y continúe la pérdida de proyectos productivos, con los consecuentes efectos sobre el empleo y la producción del país.

2.1. La visión. "Los planes y programas"

A principios de su mandato el Presidente Vicente Fox implementó diversas medidas para impulsar nuevamente la competitividad del país, mediante la Política Económica para la Competitividad, de la cual a continuación se hacen algunas consideraciones (Secretaría de Economía, Política Económica para la Competitividad).

Por medio de la instrumentación de la Política Económica para la Competitividad, el gobierno pretende eliminar todos aquellos problemas sistémicos que han provocado que México sea una nación menos competitiva, con el desarrollo de estrategias y acciones que respondan a la problemática que enfrentan nuestras empresas, buscando con ello impulsar nuevamente su

productividad y competitividad.

Asimismo, se buscará mantener y acelerar la creación de nuevos empleos que signifiquen la fabricación de productos con un mayor valor agregado, que permitan elevar los niveles de competitividad e incrementen los niveles de remuneración de los trabajadores. En el mediano plazo, se buscarán alcanzar tasas de crecimiento económico sostenibles basadas en empresas competitivas que se apoyen en la innovación y desarrollo tecnológico. Todo esto sin duda permitirá asegurar el crecimiento económico.

El gobierno tiene un papel rector en el impulso de la competitividad del país. Sin embargo, cuando se habla de gobierno, no sólo se debe pensar en el Poder Ejecutivo, sino también en el Poder Legislativo y Judicial. Asimismo, deben considerarse los tres órdenes de Gobierno: Federal, Estatal y Municipal.

Con el objetivo de impulsar nuevamente y consolidar la competitividad de la industria nacional, el Gobierno Federal estableció el "Consejo Presidencial para la Competitividad", el cual agrupa a integrantes del gobierno, del sector privado y social.

Por intermedio de este Consejo son estudiadas las estrategias y acciones concretas que los empresarios consideran como prioritarias para efectuar la transición hacia una economía de innovación. Dichas acciones, así como la verificación de sus resultados, son presentados por el Consejo al Gabinete de Crecimiento con Calidad establecido por el Gobierno Federal.

Como resultado del primer proceso de análisis y consultas con el sector productivo nacional, el Consejo Presidencial para la Competitividad ha definido como relevante el diseño de estrategias diferenciadas en dos vertientes: de tipo horizontal o estructural y de carácter sectorial.

El diseño de estrategias y la implementación de líneas de acción diferenciadas en dos vertientes garantizan que se atienda en forma más eficiente los requerimientos del sector productivo:

Estrategias estructurales: permiten atender las necesidades que son comunes a todos los sectores productivos. El impacto de estas estrategias se ve reflejado en el costo país.

Estrategias sectoriales: atienden los requerimientos específicos de cada sector productivo, dependiendo de sus características propias.

Con el objetivo de generar un ambiente de negocios favorable para todas las empresas, el Gobierno ha definido nueve estrategias que permitirán impulsar nuevamente la competitividad del país, estas estrategias son:

1. Consolidación de las condiciones macroeconómicas, para que las empresas puedan planear a largo plazo.
2. Desarrollo de capital humano, capaz de innovar y desarrollar nuevas tecnologías en nuestro país.
3. Desarrollar una infraestructura física moderna, que impulse el flujo de las mercancías en los procesos de comercio exterior a costos y en tiempos competitivos.
4. Establecer un marco normativo y regulatorio adecuado, a las nuevas condiciones del país y a los requerimientos de las empresas.
5. Simplificación administrativa, para eliminar costos innecesarios y pérdida de tiempo por parte de las empresas para dar cumplimiento a sus obligaciones.
6. Política fiscal competitiva, que incluya el otorgamiento de incentivos y exenciones a

nuevas inversiones y a niveles competitivos internacionalmente.

7. Seguridad pública, en los procesos de traslado de mercancías en el país.

8. Promoción del desarrollo tecnológico, que aunado al impulso al factor humano, generen las oportunidades de incorporar los más modernos sistemas y tecnologías en los diferentes procesos productivos.

9. Reforma estructural, laboral, energética, educativa y financiera.

Por medio del Consejo Presidencial para la Competitividad, se han planteado estrategias y líneas de acción concretas que permitirán generar las condiciones necesarias para promover la competitividad de distintos sectores productivos. Para ello, la información específica de cada sector, así como las acciones a seguir, son traducidas en la elaboración de programas sectoriales para la competitividad.

En forma inicial, el gobierno federal está haciendo énfasis en sectores considerados como prioritarios, ya que su participación en el mercado, las exportaciones y la creación de fuentes de trabajo genera sinergias que permiten atraer al resto de la planta productiva. De esta forma, a mediados de 2002, se anunció la elaboración de los doce primeros programas sectoriales para la competitividad:

Automotriz

Electrónica

Software

Aeronáutica

Textil y confección

Agricultura

Maquiladora de exportación

Química

Cuero y calzado

Turismo

Comercio

Construcción

Con cada uno de estos programas, se promueve la participación directa de los representantes de los sectores productivos, para que de manera corresponsable con el Gobierno Federal se realice un diagnóstico realista de la situación sectorial y, con base en ello, se diseñen las estrategias y acciones que respondan a las necesidades específicas de cada uno de los sectores, y conseguir el incremento de los niveles de competitividad del país.

Adicionalmente, el gobierno federal se comprometió por medio del Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 en su resumen ejecutivo (Secretaría de Economía, Política de Apoyo Empresarial) a lo siguiente:

El compromiso de la presente administración consiste en lograr un crecimiento con calidad que genere empleos. Para cumplir con este compromiso, se requiere crear las condiciones necesarias para que las empresas de todos los tamaños puedan formarse, desarrollarse y transformarse de acuerdo con el ritmo que impone una economía globalizada.

Se reconoce la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs) en el desarrollo nacional, no sólo por contribuir con seis de cada diez empleos, o participar con el 42 por ciento de la producción nacional, sino por su potencial como fuente de oportunidades de crecimiento y de distribución del

ingreso.

Al consolidar a las empresas de menor tamaño, se estará apoyando la formación de una plataforma económica más fuerte y sólida, que contribuya al desarrollo económico del país en el mediano y largo plazo.

Como parte de una estrategia integral, se otorgarán apoyos directos a las MPyMEs que así lo requieran y se realizarán acciones destinadas a consolidar un ambiente económico, jurídico y normativo estable que beneficie a todas las empresas. Se dotará de seguridad jurídica a las transacciones comerciales y a la inversión, se combatirá el contrabando y la piratería, y se llevará a cabo una mejora regulatoria que incentive la inversión y el empleo.

Para lograr lo anterior, se requiere del trabajo conjunto del gobierno federal, gobiernos estatales y municipales, organismos empresariales y laborales, universidades y centros tecnológicos y, fundamentalmente, de empresarios y trabajadores. La participación de todos los actores será esencial en el desarrollo de la política empresarial de nuestro país.

Para la conducción de la política de apoyo empresarial, que dará especial atención a las MPyMEs se elaboró el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 (PDE), el cual se establece como un programa sectorial que articula el conjunto de políticas, estrategias, acciones e instrumentos que apoyan a las empresas y a los emprendedores.

El PDE es un programa incluyente que busca la consolidación de la competitividad de las empresas, en donde la participación

corresponsable de los actores de la política empresarial, la complementariedad de estrategias y la acción subsidiaria del Gobierno Federal, serán necesarias para el logro de este objetivo.

La nueva política de empresa reconoce tres grandes retos:

1. Generar un entorno económico adecuado que desarrolle e incremente la competitividad, que incentive la creación de nuevas empresas.
2. Incrementar la competitividad de las empresas, mediante el desarrollo de las capacidades necesarias para su participación exitosa en los mercados nacional e internacional.
3. Fortalecer las regiones y sectores productivos del país, incrementando la capacidad de las entidades federativas y municipios, y consolidando las vocaciones productivas.

2.2. La acción. "Los resultados y los costos"

Por sexto año consecutivo descienden los niveles de competitividad de México a lo largo del gobierno de Vicente Fox, reveló el Foro Económico Mundial (FEM), al pasar del puesto 42 en 2000 al 58 en 2006, entre 125 países.

La incertidumbre política generada por el proceso rumbo a la elección presidencial en 2006, la parálisis en la ejecución de políticas públicas, el elevado índice de corrupción y la inseguridad que prevalece en el país están entre los principales factores que ocasionaron esa caída en el ranking internacional (Growth Competitiveness Index-GCI).

El Foro Económico Mundial reporta que en la medición de la competitividad correspondiente a 2005-2006, México se ubicó por debajo de Chile,

Sudáfrica, China e India.

En el índice de calidad de las instituciones públicas, el país registró una severa caída, al pasar del lugar 59 en 2004, al 71 en 2005, es decir, descendió 12 puestos.

En otras clasificaciones, México también retrocedió. En el índice de tecnología pasó del 48 al 57.

En el índice de competitividad para los negocios ocupó el lugar 55 en 2004 y en 2005 bajó al 60.

En el listado que muestra la calidad del entorno para los negocios bajó del sitio 56 al 62.

En estabilidad macroeconómica el país mejoró su calificación al escalar seis posiciones y ubicarse en el sitio 43.

En materia de competitividad regional, México dejó de ser una de las mejores economías en América Latina, de acuerdo con un informe del Foro Económico Mundial que muestra que México ocupa el sexto lugar entre 21 naciones evaluadas, por debajo de Chile, Argentina, Costa Rica, Brasil y Colombia, y por encima de El Salvador, Jamaica y Panamá. El documento, titulado "Informe de Competitividad para la Región 2006", destaca la buena situación de México en materia macroeconómica y detalla los rezagos en materia de innovación, instituciones, clima para los negocios, infraestructura y capacitación. Pero, según el organismo, de los nueve pilares sobre los cuales se fundamenta la competitividad de una economía, México registra su mayor debilidad en materia de estructura de sus instituciones, sofisticación de los mercados e innovación, aspectos en los cuales es ubicado en la octava posición entre los 21 países.

El Banco de México señala que nuestro país ha perdido participación en el mercado internacional y especialmente en el de Estados

Unidos, en un momento en que otras naciones están ganando terreno.

Los productos mexicanos representaron 2,6% de las exportaciones mundiales en el 2000, pero en el 2004 esta cifra ya había descendido al 2,07%. Al mismo tiempo, China ha casi duplicado su participación de 3,5% a 6.5%.

México llegó a ser el segundo proveedor comercial de los Estados Unidos, pero los productos chinos han desplazado con rapidez a los mexicanos. En el 2002 México logró una máxima participación de 11,59% en las importaciones de la Unión Americana. Sin embargo, esta cifra se redujo a 10,22% en el 2005. Entre el 2002 y el 2005, en contraste, la participación de China en las importaciones estadounidenses ha pasado de 10,78 a 14.21%.

La falta de seguridad en México cuesta al país alrededor de 15% de su producto interno bruto (PIB), unos 108 mil millones de dólares, cuando el PIB nacional es de 700 mil millones de dólares. De los cuales 5,8% son gastos indirectos, 3% se gastan en policía privada y pública, 0,1% en pagar el rescate por secuestro (13 mil 241 dólares por víctima), 0,8% en seguros y 1,9% en salud (vida y médico).

Además, también se generan gastos indirectos en los que el mayor impacto se ve reflejado, con 5,3% en el consumo y el trabajo, 2,1% en transferencias de recursos motivadas por la inseguridad, y 1,8% en inversiones y productividad. Estos datos corresponden a lo informado por Roberto Newell, Director General del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), quien advirtió que esta inseguridad está alejando las inversiones tanto nacionales como extranjeras del país.

El promedio mundial de delitos graves por habitante es de 6 por país, pero México tiene 14.7

delitos comparado contra naciones como Chile que tiene únicamente 1.7; España 1.95 e Italia 4.1. Entre los países con más altos índices de inseguridad se encuentran Brasil, con 19.7; Colombia, con 54 y el Salvador con 84.

Los delitos contra la salud como el narcotráfico también van al alza y eso ha hecho que México tenga que invertir muchos recursos en armamento, explica Newell.

El presidente del sector tecnología, informática y telecomunicaciones de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (Canacintra), explicó que la disminución contemplada en el presupuesto para el 2006, en investigación y desarrollo tecnológico, ocasionará que la inversión que hoy se destina en este rubro, pase de 0,38 a 0,34% en proporción al PIB, cuando la media mundial es de 1,5% del PIB.

El reporte global sobre tecnología de la información 2004-2005, desarrollado por el Foro Económico Mundial reveló que México se rezaga en la carrera por hacer de la tecnología de la información y las comunicaciones, un motor de crecimiento y competitividad.

El reporte antes mencionado, refleja el potencial del país para impulsar su economía por intermedio de este sector, y ubica a México en la posición 60 entre 104 países evaluados. Este resultado no sólo establece que el país está por debajo de la media, sino además representa una caída con respecto a la calificación del año previo, cuando se ubicó en el lugar 44.

El coordinador del estudio "Monitor de la Manufactura Mexicana", indicó que este sector tiene una agenda propia, e independientemente de las reformas, otros temas que deben abordarse en el corto plazo son la falta de crédito, el tipo de

cambio y la posibilidad de un tratado de libre comercio con China.

De acuerdo con el estudio antes mencionado, México presenta niveles de financiamiento muy inferiores a los de otros países. En una comparación internacional, el país ocupó el sitio 112 en este rubro. Así, por ejemplo, se tiene que el financiamiento como proporción del PIB en China, Corea y Estados Unidos fue de 7,0, 4,6 y 5,1 veces superiores al de México.

La falta de financiamiento es de particular importancia para las empresas de menor tamaño, en las cuales los proveedores son su principal fuente de financiamiento (64% del total), y en donde la banca ha disminuido su presencia.

El estudio sobre el sector manufacturero fue elaborado en forma conjunta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra).

El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), culpó a la banca comercial del abandono de las PyMES. Aceptó que el sector no ha tenido suficiente financiamiento, lo que ha sido un obstáculo para que ese segmento productivo aspire a ingresar a la actividad exportadora. También manifestó que la baja participación de financiamiento de la banca privada en el mercado interno ha acentuado las diferencias entre empresas grandes y pequeñas.

A la falta de financiamiento y competencia local y global que mantiene marginadas a 80% de estas empresas en México, se suman otras agravantes características de nuestro país, como

el coyotaje y el pago de sobornos, prácticas que representan pérdidas anuales cercanas a los 43 mil millones de dólares, para este sector. Al día, de acuerdo a un estudio elaborado por la compañía CEI Consulting & Research, sobre el impacto del fraude y la corrupción en MPyMEs, se cometen 507 sobornos.

La economía no estructurada (informal), equivale ya al 100% de las ventas que se registran en el sector formal, con expectativas de un rápido crecimiento de no implementarse una reforma fiscal, indicó Concanaco. Así mismo, esta instancia opina que mientras otros organismos, incluso federales ubican el nivel del comercio ambulante e ilegal entre un 50 y 60% en relación con el formal,

“nosotros consideramos que hoy están ambos sectores en el mismo nivel de ventas”.

A su vez, el Banco Mundial expresó su decepción ante el bajo crecimiento per cápita real que registró México entre 1994 y 2004, que sólo fue de 1,2%, mientras que en el mismo período, el PIB per cápita en Chile creció 3,3%, en China 7,7% y en la región del este Asiático y el Pacífico 5,9%, en promedio.

3. La competitividad requerida

Como se observa en el gráfico 1, en el modelo desarrollado por STF Consulting Group, denominado visión sistémica de la competitividad, la competitividad de un país

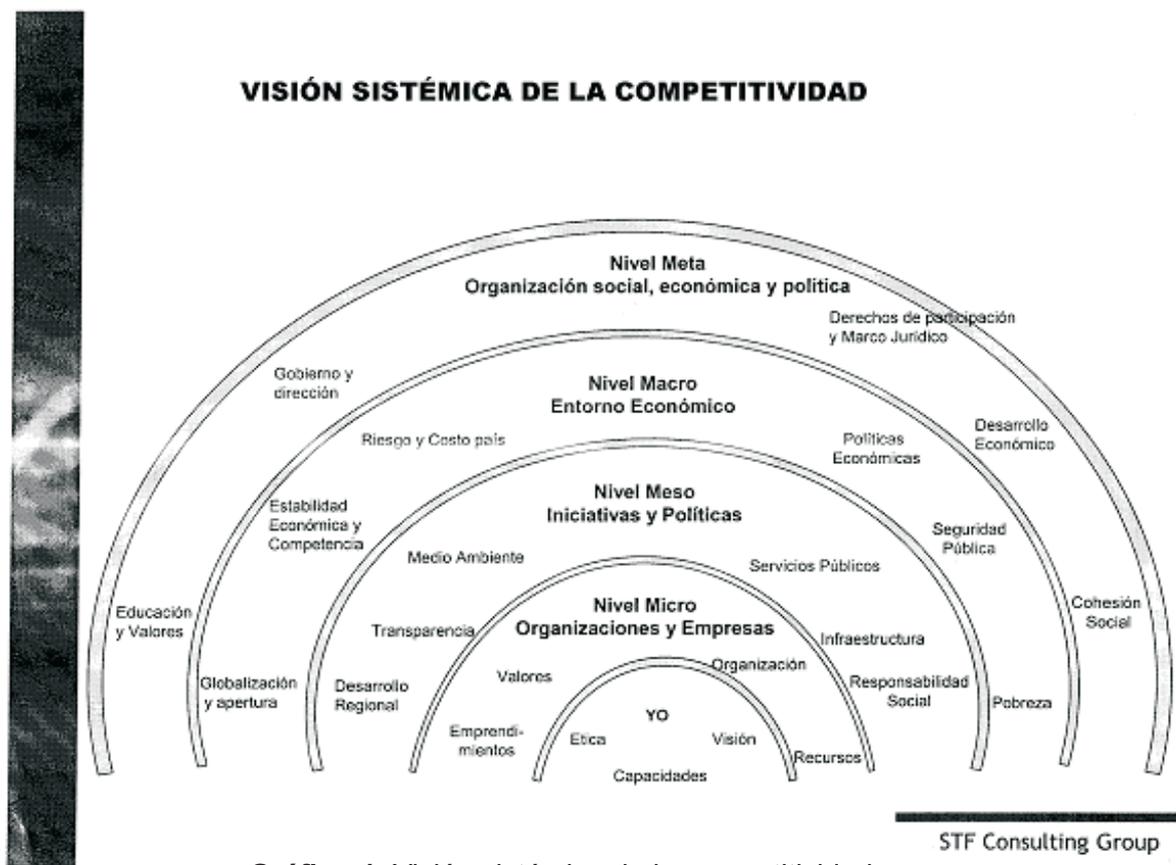


Gráfico 1. Visión sistémica de la competitividad

Fuente: STF Consulting Group

depende de diversos factores que al trabajar sobre cada uno de ellos modificará de manera significativa el nivel en que se encuentra, por tal situación, en el presente artículo se propone trabajar únicamente con los factores de logística que están íntimamente relacionados con el de infraestructura y el de investigación y desarrollo tecnológico que, a su vez, se relaciona con desarrollo económico y cohesión social, esperando lograr un cambio positivo en el nivel meso (iniciativas y políticas) y en el nivel meta (organización social, económica y política).

Es indudable que todos los factores (visión, medio ambiente, políticas económicas, gobierno y dirección, etc.) señalados en el modelo y todos los niveles (yo, micro, meso, macro y meta) son importantes, sólo que en los niveles meso, macro y meta es necesaria la participación del gobierno, con el fin de cumplir su función de apoyar el desarrollo y crecimiento económico del país.

3.1. Procesos claves

La logística se ha convertido en elemento crítico para la competitividad de las empresas de México en el mundo. La ubicación geográfica de México es una ventaja comparativa que sólo puede hacerse competitiva mediante el diseño de cadenas de valor que nos permitan llegar más rápido que los demás.

Mediante la eficiencia de las cadenas de valor se pueden eliminar los procesos que no agregan valor e integrar todos los eslabones (clientes, operadores y proveedores). Cada proceso logístico es una oportunidad de innovación que se debe aplicar tanto en el servicio al cliente, como a los procesamientos de pedidos, gestión de inventarios y transporte.

Las empresas comercializadoras de frutas y

hortalizas han tenido logros importantes en sus procesos con una mejor logística. Por ejemplo, lograron mejorar el tiempo del ciclo en 50%, el nivel de inventarios 10%, el nivel de servicios 60% y reducción de costos 15%.

Para mejorar la productividad y competitividad de México, es necesario asignar mayor presupuesto en Ciencia y Tecnología, ya que es ahí en donde el conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas.

Los países con mayor desarrollo tecnológico como Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Inglaterra, destinan en promedio 1,5% de su PIB, en contraste con el 0,34% que se presupuestó en México para el 2006.

El desarrollo tecnológico incide positivamente en la competitividad de un país, ofreciendo mayor valor agregado en los productos que estos producen, aumentando de esta forma los ingresos de la empresa y del país, propiciando que la población disfrute de mejores salarios y, por tanto, de un mejor nivel de vida.

Varios países emergentes como Brasil, Argentina, Costa Rica, etc., comienzan a dar importantes pasos para adaptar sus economías al impacto de los flujos de capitales internacionales y la globalización, para de esta forma hacer más atractivas sus naciones a la inversión extranjera. Las medidas puestas en práctica son (Levy-Dabbah, 2004):

La modernización de las leyes y regulaciones bancarias.

El fortalecimiento de los entes supervisores de la banca.

La reducción en los aranceles en productos de importación.

Políticas gubernamentales que permitan el establecimiento de empresas nacionales y extranjeras con un sistema ágil.

Desafortunadamente, la mayor parte de los mercados emergentes aún se encuentran en una etapa de desarrollo incipiente, por consiguiente, existe la necesidad de introducir cambios que les permitan competir en mejores términos con los países del mundo desarrollado. Los cambios se centran en tres áreas:

Infraestructura. Para poder realizar negocios se necesita adecuar, ampliar o construir la parte física que está constituida por los establecimientos, fábricas, maquiladoras, así como buscar la manera de producir para poder entrar realmente al campo del intercambio comercial.

Derechos de propiedad. Los marcos jurídicos y regulatorios están siendo actualizados para garantizar un trato justo a todos los accionistas, que deben participar más activamente en las decisiones corporativas importantes. También se están adoptando medidas para erradicar prácticas no éticas. Es decir, se está tratando de simplificar y adecuar la legislación para que los empresarios prefieran invertir en estos países, así como evitar la fuga de capital mediante el comercio impropio.

Certidumbre política. Se requiere un escenario estable e integrado por un sistema político democrático o con un proyecto de nación tan fuerte que pueda ser institucional y no personal.

3.2. Casos de éxito en América Latina

Recientemente el gobierno de Brasil ha

emprendido una liberalización radical y una reforma económica, con el fin de eliminar la mayoría de las barreras arancelarias para las importaciones, por lo que hoy este país está acelerando todos sus esfuerzos por conseguir la integración comercial, sobre todo con Argentina.

La actitud oficial hacia la libre empresa es mucho más decidida que en la mayoría de las naciones en vías de desarrollo, es por eso que tanto las exportaciones como las importaciones han crecido mucho más rápido que la economía global.

Cientos de inversiones se han realizado en Brasil durante los últimos años, por ejemplo, Mercedes-Benz término una inversión quinquenal de 500 millones de dólares en nuevas líneas de autobuses y camiones. Otra inversión importante fue la del Banco de Boston que invirtió 75 millones de dólares en computación y telecomunicaciones.

Las empresas multinacionales aseguran que la mano de obra de los brasileños es muy buena, sin embargo, se han visto en la necesidad de impartir cursos compensatorios y una capacitación periódica, debido al sistema educativo tan deficiente que tiene Brasil.

El gobierno de Brasil ha tenido que tomar medidas drásticas para contener la inflación y reducir el déficit y el tamaño de la burocracia federal. Este último elemento es el único contra el que ha tenido que lidiar para acercar a los capitales extranjeros a su liberación económica. Pese a estos problemas, Brasil continúa siendo un centro de inversión muy atractivo para las multinacionales.

Chile y Costa Rica, son modelos de cómo resolver el desafío global de la competitividad. Resulta interesante observar que, aunque las filosofías económicas de estos dos países son

similares en algunos aspectos, difieren en otros. Chile ha sido un país pionero del mercado libre; Costa Rica hasta ahora no lo ha sido. Sin embargo, las empresas de ambos países se han beneficiado de un ambiente empresarial generalmente favorable: un sólido estado de derecho, un sistema estable de instituciones financieras con capacidad de dar financiamiento al sector privado y una mano de obra capacitada. Más que un simple logro, esta situación es consecuencia del trabajo de muchos años, durante los cuales gobiernos sucesivos de diversas líneas políticas compartieron una visión y un sistema de objetivos y políticas comunes. Como resultado, quien visite un supermercado puede deducir que Chile es hoy líder mundial en exportaciones agrícolas. Aún más importante es el hecho de que las compañías chilenas hayan probado su capacidad de competir e invertir en el extranjero, superando a veces a competidores estadounidenses y europeos. Por su parte, un país pequeño como Costa Rica, ha acumulado un envidiable historial de éxitos en el sector tecnológico, desde microprocesadores hasta la investigación biológica, y en el sector servicios, como el ecoturismo.

4. Conclusiones

El índice de competitividad determinado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial y el Foro Económico Mundial (IMD y WEF por sus siglas en inglés), durante el sexenio del Presidente Vicente Fox ha seguido una tendencia descendente. Para frenarla, no basta con que lo entiendan algunos empresarios o con crear empleos, es necesario un sistema de esfuerzos en donde todos los sectores (político, académico, empresarial y población) se enfoquen hacia un mismo objetivo.

Para lograr que México revierta la pérdida de

competitividad que se ha venido registrando durante los últimos años, se requiere no sólo un análisis continuo de los diferentes factores que inciden sobre la eficiencia de la economía mexicana y sobre su capacidad de crecimiento de largo plazo; también es necesario reconocer y difundir los esfuerzos de otros países para aumentar su capacidad de competir, identificar las mejores prácticas que han hecho esto posible, y recomendar cursos de acción para incorporar estas experiencias en México.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de competitividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad.

Para que las empresas sean competitivas es necesario generar un entorno competitivo con infraestructura óptima de transporte y telecomunicaciones; un sistema financiero con la misión de apoyar el desarrollo de la capacidad empresarial, procesos de investigación y desarrollo, y la definición de una visión compartida del futuro generada a partir del consenso entre los líderes políticos, empresariales y sociales. Esos elementos han faltado en México, no ha existido una visión compartida de futuro, las estrategias cambian al mismo tiempo que las administraciones, no se tiene continuidad (Villarreal y Villeda, 2006).

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y

se logra mediante un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizacional, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores y clientes, por la competencia y el mercado, y por último, con la participación del gobierno y la sociedad en general.

5. Referencias bibliográficas

- Porter, M. (1999). **Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones.** Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A.
- Garay, L. J. (1998). **Programa de Estudio "La Industria de América Latina ante la Globalización Económica"**. Tomo I. Colombia, DNP, Colciencias, p. 560.
- Secretaría de Economía, Política Económica para la Competitividad. Disponible en: www.economía.gob.mx/?P=1363. México.
- Secretaría de Economía, Política de Apoyo Empresarial. **Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, Resumen Ejecutivo.** México.
- Levy-Dabbah, S. (2004). **China, la nueva fábrica del mundo.** México: Grupo Editorial ISEF, Primera edición, p. 51.
- Villarreal, R. y Villeda, R. (2006). **El secreto de China. Estrategias de competitividad.** Ediciones Ruz, Primera edición, p. 107.

Un modelo para mejorar la colocación de recién egresados en el ámbito laboral en México

Del Campo G., Refugio Alberto

Del Campo G., Refugio Alberto
Candidato a Doctor en
Administración
Profesor Universidad del Valle de
México
alberto@educomdc.com

Recibido: 19-11-06
Revisado: 05-03-07
Aceptado: 28-03-07

Este artículo es resultado de un avance de tesis que tiene como propósito desarrollar un modelo para entender la eficacia con la que se colocan recién egresados de carreras universitarias en México, enfocándose a la ciudad de San Luis Potosí capital del estado de San Luis Potosí. La investigación es de tipo exploratorio con aspectos descriptivos, correlacionales y explicativos. Una parte de la investigación proviene de fuentes documentadas, y otra de entrevistas realizadas a recién egresados y empresas en la ciudad mencionada. Entre los resultados obtenidos, se destaca que el aspecto más importante para los recién egresados en sus primeros empleos es la posibilidad de adquirir experiencia, y en segundo término la perspectiva de un buen salario, asimismo, señalan que la educación es el mejor argumento para conseguir empleo. En cuanto a este último aspecto algunas carreras en México vienen disminuyendo su participación en el total de egresados colocados laboralmente, mientras que otras tienden a contribuir a incrementar el número de profesionales que ingresan al mercado de trabajo.

Palabras clave: salario, empleo, egresados, experiencia, educación, tendencias, valoración, México, San Luis Potosí, carreras.

RESUMEN

This paper is a result of a Ph.D. thesis advance which its purpose is the development of a model to understand the efficiency of recent graduates from México to find a job, mainly focusing in the city of San Luis Potosí, capital of San Luis Potosí State in México. The research is of exploratory type and contains descriptive, correlational and explanatory aspects; part of the study comes from documented sources and another part from surveys applied to graduates and to the personnel of the companies settled down in the mentioned city. Among the obtained results, it stands out that the most important aspect for the recent graduates to look for a job is the possibility of acquiring experience, followed by the salary; also they point out that the education qualifications is the best argument to obtain a job. In relation with the educational aspect some careers in Mexico are diminishing their participation in the total recent graduates that are inserted into the labour market; whereas others tend to increase the number of newly professionals who find its first job.

Key words: salary, job, graduates, experience, education, tendencies, valuation, Mexico, San Luis Potosí, careers.

ABSTRACT

1. Introducción

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática de México (INEGI), publicó las cifras para la tasa de desocupación en México de la población económicamente activa (PEA). Esta población es el segmento integrado por personas de 12 o más años, ocupados o desocupados. En agosto del presente año, la tasa de desocupación total como porcentaje del PEA fue de 3,94 contra 4,03 en el mismo periodo del año anterior; para los hombres la tasa fue de 3,53 contra 3,76 del mismo periodo en el 2006, y en las mujeres fue de 4,59 contra 4,49 del año anterior, dejando entrever la mayor desocupación en las mujeres.

Pero, ¿qué decir de los recién egresados, hombres o mujeres?, según la INEGI, en Ciudad de México los técnicos y profesionales con edades entre 24 y 34 años pueden llegar a conformar el 50% de los desocupados, entendiendo por desocupados personas que no tienen trabajo, están disponibles para trabajar y realizan gestiones concretas para encontrar un empleo. Estos jóvenes se ven obligados a depender más

de sus padres, circunstancia que no sólo causa frustración económica, sino también psicológica, que se prolonga en la medida que la espera por encontrar trabajo se hace más larga.

El tema del desempleo en los jóvenes profesionales es un tema trascendental para México, y concierne a diferentes entidades aportar las soluciones correspondientes: empresas, universidades, gobierno y, por supuesto, al joven mismo. En este artículo, resultado de una tesis doctoral aún en curso que pretende formular un modelo para hacer más eficiente la colocación de recién egresados en México, analizaremos los factores que son considerados más importantes por los jóvenes para ingresar al mercado ámbito laboral, concentrándonos un poco más en algunos aspectos en el Estado de San Luis Potosí, México.

2. Aspectos más trascendentes para los jóvenes al buscar empleo

Según la Encuesta Nacional de la Juventud 2005, realizada en México por el Instituto Mexicano de la Juventud, los aspectos que más valoran los jóvenes se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1
Aspectos más valorados por los jóvenes sobre su trabajo - Porcentajes

Aspecto más valorado	Hombre	Mujer	Total
El salario o sueldo	20,5	14,5	18,6
Experiencia	22,5	21,1	22,0
Posibilidades de ascenso	5,8	5,0	5,5
Tiempo para estudiar	8,8	9,5	9,0
Tiempo para estar con la familia	14,0	20,7	16,1
Aplicación del oficio o carrera estudiada	3,5	3,6	3,6
Ambiente de trabajo	19,0	18,0	18,7

Nota: La posibilidad de adquirir experiencia, así como el sueldo son los aspectos más valorados en los jóvenes (hasta 29 años de edad), 22,0% y 18,6% respectivamente.

Fuente: Encuesta Nacional de Juventud 2005, México.

Como podemos observar en el cuadro 1, y como es de esperarse, el sueldo juega un factor muy importante para la elección de un trabajo; por otro lado, según la misma encuesta, los elementos más importantes para conseguir trabajo son:

Cuadro 2
Elementos más importantes para conseguir trabajo

Elementos	Hombre	Mujer	Total
Educación	53,0	50,9	51,9
Experiencia laboral	32,9	32,8	32,9
Buena apariencia	2,3	4,5	3,4
Contactos personales	5,6	4,5	5,0
Suerte	2,4	2,4	2,4
Todos	3,1	3,8	3,5

Nota: La educación es el elemento más importante según los jóvenes (hasta 29 años)

Fuente: Encuesta Nacional de Juventud 2005, México.

Mientras que el sueldo y la posibilidad de adquirir experiencia son destacados por los jóvenes como prioridades al momento de buscar empleo, la educación esta señalada como el medio más importante para conseguir lo que buscan.

3. Sueldos y carreras

Es pertinente preguntar: ¿cuáles son los sueldos promedios en México y qué tipo de carreras proveen estos sueldos?, ya que los jóvenes parecerán por lo anterior inclinarse por las carreras que mejor remuneradas; a su vez, las universidades estarán ofreciendo las carreras con mayor demanda, por tanto, el país estará produciendo talento de acuerdo a sueldos y salarios y al tipo de educación necesaria para obtenerlos, no necesariamente pensando en el modelo económico que mejor convenga a México para el futuro.

3.1. Tendencias mundiales

Según un análisis hecho por el sitio de Internet Mexicano llamado "Observatorio Laboral" basado entre otros en sitios como el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE por sus siglas en inglés) los "trabajadores del conocimiento" ya representan 8 de cada diez nuevos empleos, pues la mitad de la riqueza de las sociedades avanzadas proviene de activos intangibles. El mundo laboral y la creación de la riqueza se fundamentarán cada vez más en la información.

En el campo de la Educación, actividades como navegar o consultar en Internet serán cada vez más necesarias e inclusive obligatorias, el Internet representará una de las fuentes de trabajo más expansivas en los próximos años. De igual forma, el trabajo requerirá ser cada vez más complejo y orientado a procesar información.

Países europeos como Alemania, Francia e Italia, están dirigiendo sus principales esfuerzos de investigación hacia campos como Química y Física, tendencia que es compartida de cerca por las naciones asiáticas. En Norte América, el área de mayor dinamismo corresponde a las Ingenierías, por ejemplo, la Tecnología Geoespacial conformada por ingenieros ambientales, técnicos en ingeniería ambiental, técnicos en análisis y mapeo, cartógrafos y fotometristas, geocientíficos, ingenieros industriales, ingenieros eléctricos, ingenieros en sistemas computacionales, ingenieros técnicos en electrónica y electricidad, ingenieros mecánicos, ingenieros aeroespaciales, entre otros. Existe también preocupación por los campos relacionados con la Medicina clínica, la investigación biomédica, las ciencias de la tierra, la investigación espacial, las telecomunicaciones, la electrónica, la robótica, la cibernética y otras ingenierías de punta, también en la investigación

médica y el campo de ciencias de la vida (life sciences); en tanto que su cobertura en los terrenos de la Química y la Física es menor que en otros países.

3.2. En México

En México el mayor número de ocupados se encuentra en el área del Comercio, seguido por el área de la Transformación y Agricultura, muy de cerca se encuentran los servicios personales y posteriormente las áreas de Educación y Salud, Construcción y Turismo, tal como se muestra en el gráfico 1.

Cabe señalar, que la industria de la transformación en México esta compuesta en gran parte por empresas extranjeras, con la desventaja de que estas organizaciones se llevan las

Actividad Económica en México	Millones de Personas
Comercio	7.4
Transformación	6.7
Agricultura	4.6
Servicios Personales	4.4
Educación y Salud	3.4
Construcción	3.4
Turismo	2.3

Gráfico 1. Ocupados según actividad económica

Fuente: Observatorio Laboral, sitio mexicano en Internet

utilidades a sus países de origen y buscan reducir costos al instalarse en México, para contar con mano de obra más barata entre otras cosas, pero, por otro lado, generan empleos,

infraestructura y personal capacitado. Estas actividades, a su vez, demandan cierto tipo de carreras y tienen cierto tipo de salarios que a continuación analizaremos para el estado de San Luis Potosí, los salarios presentados no son muy diferentes al resto de México. La actividad económica en México y en el estado de San Luis Potosí, esta teniendo un efecto en el tipo de carrera que más egresados coloca en el mercado laboral como se muestra en el gráfico 2 en que las ingenierías tienen un incremento en la cantidad de egresados colocados que es mayor al promedio en las otras carreras ofrecidas en México.

	%
Ingenierías	10.7
El resto de las carreras	0.2

Gráfico 2. Tendencia de incremento de ocupación laboral en el Estado de San Luis Potosí, México. Comparación de las Ingenierías con otras carreras (Últimos 4 años)

Fuente: Datos tomados de Observatorio Laboral, sitio de Internet mexicano

Por otro lado, algunas carreras que se están viendo afectadas por la actividad económica en México se pueden observar en el gráfico 3.

Como se puede constatar, las carreras que no están relacionadas con la transformación o el comercio colocan menos gente en el ámbito laboral.

4. Conclusiones

En México, la mayor parte de la tasa de desocupación abierta esta compuesta por jóvenes profesionales que no llegan a los 30 años, lo cual señala un serio problema de eficiencia en la colocación de recién egresados al ámbito laboral.

La mayor parte de los recién egresados busca principalmente empresas en que puedan adquirir experiencia, ya que es este el segundo elemento que señalan los jóvenes para conseguir empleo. El segundo aspecto más valorado es el sueldo o salario; aquí es importante señalar que ciertas carreras están ofreciendo mejores sueldos y salarios que otras, lo cual puede estar influenciando las decisiones de estudio de los jóvenes. Las carreras del área de Ingeniería, por ejemplo, pueden ofrecer en promedio de 30 a 40% más que carreras como Agronomía, Derecho o Enfermería.

Los jóvenes señalan la educación como la principal factor para conseguir empleo, por encima de otras variables como la experiencia laboral, la apariencia, los contactos personales o la suerte.

En educación, ciertas carreras en México están exhibiendo una tendencia a la alza en el número de egresados que encuentran empleo y otras a la baja, las Ingenierías se han visto beneficiadas, otras carreras como Formación Docente, Enfermería y Agronomía han tenido una importante tendencia a la baja en el número de ocupados que estudiaron esa carrera, esto lo relacionamos a las principales actividades laborales en México, en donde el Comercio y la Industria de la Transformación ocupan los primeros lugares, aquí es importante notar que hay tendencias mundiales en países más desarrollados en materia de educación y tipos de empleo que México debería observar de cerca para reevaluar su modelo económico y educativo.

Para una mejor colocación de los jóvenes en el ámbito laboral en México, serán necesarias estrategias que eliminen la falta de experiencia de los jóvenes, como lo son mejores programas de prácticas profesionales de las universidades, programas de estudios con mayor porcentaje práctico y en general una mayor vinculación de las universidades y el sector empresarial. El Gobierno mexicano puede jugar un rol importante al crear incentivos para las empresas que contraten recién egresados.

Por otro lado, en estados como San Luis Potosí, en que prevalece la industria de la transformación, jóvenes estudiando carreras que no están a la alza en el mercado laboral o peor aún que están a la baja están en clara desventaja tanto en sus posibilidades de conseguir trabajo como de conseguir sueldos equiparables a otras carreras. Este fenómeno tiene matices más profundos ya que posa la cuestión de ¿qué deberían de ofrecer las universidades o qué tipo de egresados deberían tener las universidades?, ¿egresados con carreras de acuerdo al mercado laboral o egresados de acuerdo a un balance sano en la variedad de carreras que una sociedad necesita? Al mismo tiempo, los jóvenes están conscientes de las oportunidades de su área y estarán inclinándose cada vez más por carreras mejor pagadas, la solución más sencilla para las universidades será ofrecer dichas carreras. De igual forma, el gobierno deberá no sólo incentivar la contratación de recién egresados sino de analizar el modelo económico, ya que al parecer los tipos de industria y actividades laborales son la punta de lanza para el tipo de egresados en el país y las posibilidades que éstos tienen de acomodarse en una empresa.

Por lo anterior, el reto de colocar un recién egresado requerirá de ajustes a corto plazo como la vinculación de empresas y universidades o los

incentivos directos del gobierno, así como de ajustes a largo plazo, que encuentren un modelo económico competitivo que contenga además un sano balance de carreras requeridas para una mejor sociedad.

5. Referencias bibliográficas

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.imjuventud.gob.mx/>

<http://www.observatoriolaboral.com.mx>

<Http://www.ocde.com>

Thomas Friedman y la deslocalización laboral en el "mundo plano"

Maldonado-Veloza, Fabio

Maldonado-Veloza, Fabio
Profesor Titular de la Facultad de
Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad de Los Andes.
fabioemv@yahoo.com

Recibido: 31-05-07
Revisado: 28-07-07
Aceptado: 29-09-07

Thomas Friedman ha hecho una formidable defensa de la práctica de la deslocalización laboral y es mucho más meritoria porque ha sido muy consecuente y consistente con la defensa rigurosa del libre comercio a pesar de sus consecuencias negativas que ésta ha traído actuales empleos estadounidenses. Aquí se identifica no sólo el error que comete Friedman al entender la ventaja comparativa como él la entiende, sino se examinan los motivos por los cuales los autores que defienden el *outsourcing*, cuando usan el teorema de las ventajas comparativas de Ricardo para apuntalarse, fracasan.

Lo interesante es que este error no sólo es cometido por este periodista sino por algunos miembros de la profesión misma de la economía. En la reciente, implacable y hasta injusta reseña que hiciera Leamer sobre el libro para el *Journal of American Literature*, él tampoco entendió el error que se comete en el debate a propósito de firmes enemigos de la deslocalización laboral como Schumer y Roberts. Ellos citan a Ricardo y su teorema de ventajas comparativas para mostrar que ya no es aplicable para las nuevas condiciones del mercado mundial porque consideran que el desplazamiento de empleos desde los Estados Unidos hacia la India constituye un claro ejemplo de lo que precisamente prohíbe el teorema: que haya desplazamientos de factores de producción.

Leamer comete un error de teoría económica al aceptar la asociación entre el teorema y la deslocalización laboral. Lo que lo conduce a ese error no es que él desconozca la teoría económica, sino el hecho de que es el uso de la estrategia argumentativa que ellos hacen cuando asocian indebidamente el teorema al ataque contra la deslocalización laboral.

La respuesta que aquí se propone es que los actuales desplazamientos no tienen nada que ver con el teorema. Dichos desplazamientos lo que están buscando es sacar provecho de las ventajas *absolutas* de la diferencia entre los costos laborales de la India y de los Estados Unidos. Los desplazamientos no son los desplazamientos prohibidos por Ricardo. En la India *no está ocurriendo un proceso de entrada de firmas..*

RESUMEN

Thomas Friedman has done a formidable defense on outsourcing and it is merit-based, because he has been consistent with a rigorous defense of free trade, even though outsourcing has brought negative consequences to US employment. The paper identifies not only the mistake Friedman makes when he understands comparative advantage as he does, but it examines the motives by which other pro-outsourcing authors fail when they use Ricardo's comparative advantage theorem.

What is interesting is that this mistake not only is made by this journalist, but by some other members of economics profession. For instance, in a recent, implacable, and even unjust review by Leamer on Friedman's book to the *Journal of American Literature*, he did not understand the mistake done in the debate when Schumer and Roberts, firm enemies of outsourcing, criticized it. They quoted Ricardo's theorem in order to show that it is not applicable to the new conditions of world market, because that practice of "exporting jobs" from United States to India is a neat example of what the theorem precisely prohibits: production factors mobility.

Leamer misunderstands economic theory in accepting the association between the theorem and outsourcing. I am not claiming he does not know economic theory, but claiming that he does not take into account the argumentative strategy they perform when they associate incorrectly the theorem in order to criticize outsourcing.

My claim is to affirm that outsourcing has nothing to do with the theorem. What such mobility is doing is taking advantage of the absolute advantages that arise from the difference between the Indian and the US labor markets. The actual mobility is not the one Ricardo prohibited. What is happening in India is not a process of firms' entry.

ABSTRACT

Thomas Friedman entró a formar parte de la planta del *New York Times* en 1981 como reportero especialista en noticias relacionadas con el petróleo y la OPEP. Seguidamente se desempeñó como jefe de corresponsales de asuntos diplomáticos, de la Casa Blanca y de la economía internacional. Ha ganado tres veces el prestigioso *Premio Pulitzer*: en 1983, en su mención de reportajes internacionales desde el Líbano, por su reportaje individual sobre la invasión israelí a Beirut y su trágicas secuelas; en 1988, en su mención de reportajes internacionales, por su cubrimiento "balanceado e informado" sobre Israel, y en 2002 por la "claridad de su visión, basada sobre un extenso reportaje, y en comentarios sobre el impacto mundial de la amenaza terrorista". Desde 1995 escribe dos veces a la semana la columna de asuntos internacionales del *New York Times* (los miércoles y viernes).

El libro *El mundo es plano* fue publicado en abril de 2005 y se ganó dos premios de inmediato: el premio anual del *Financial Times* y el premio de libros de negocios Goldman Sachs. Igualmente, fue nombrado uno de los mejores líderes por *U.S. News & World Report*. Su libro *From Beirut to Jerusalem* (1989) había ganado el Premio del Libro Nacional de no Ficción en 1989. Su libro *The Lexus and the Olive Tree* (2000) también ganó el premio del Club de Prensa Internacional por el mejor libro de no ficción en política extranjera y fue traducido a veintisiete idiomas. También escribió *Longitudes and Attitudes: The World in the Age of Terrorism* (2002) y el texto que acompaña el libro de fotografías de Micha Bar-Ams, *Israel: A Photobiography*.

Su defensa del libre comercio se distribuye en seis secciones que comprende el libro. La primera sección presenta el proceso por el que el mundo devino plano (cuatro capítulos). Las

siguientes tres secciones representan la gran puerta de entrada al mundo plano y examinan cómo van a ser afectados [1] los estadounidenses (segunda sección, cuatro capítulos), [2] los países en desarrollo (tercera sección, noveno capítulo) y [3] las compañías (cuarta sección, décimo capítulo), no sólo por el aplanamiento del mundo, sino por la triple convergencia. La quinta sección trata de la geopolítica y el mundo plano (dos capítulos). Y la sexta y última sección se dedica exclusivamente a la discusión de las conclusiones (capítulo décimotercero).

Como puede observarse, de las seis secciones que comprenden el libro, Friedman dedica tres de ellas a examinar cómo van a ser afectados los estadounidenses, los países en desarrollo y las compañías por el proceso que él denomina "aplanamiento del mundo". Friedman se hace preguntas muy adecuadas y muy cuidadosas en relación con el mundo plano y sus consecuencias para estos actores.

Friedman considera que la noción de "mundo plano" proporciona un marco, quizás conceptual, para entender de una mejor manera las noticias matutinas y para explicar lo que ha venido ocurriendo en el mundo hoy en día. Tanto es así que el libro incluye el subtítulo *Una breve historia del siglo veintiuno*. La tecnología moderna, constituida por los satélites, computadoras, correos electrónicos, redes internacionales, cables submarinos de redes ópticas, sistemas de tele-conferencias y nuevo software dinámico, está haciendo posible en estos momentos que más y más gente, como nunca antes, pueda colaborar y competir en tiempo real con más y más gente.

Una forma como las modernas firmas están sacando provecho de esta tecnología la constituye la actual práctica de la deslocalización laboral (*outsourcing*). Esto tiene consecuencias a todo nivel. Una de ellas es obvia: mano de obra

estadounidense, altamente calificada, está siendo despedida por mano de obra extranjera. Ingenieros estadounidenses están siendo reemplazados por ingenieros de la India, quienes pueden desempeñar las mismas funciones, y por salarios mucho más bajos que los de los ingenieros estadounidenses.

Este nuevo desplazamiento de factores tiene a su vez implicaciones teóricas graves. Si el libre comercio de bienes y servicios ha sido defendido a ultranza puesto que el teorema de las ventajas comparativas de David Ricardo probó incontrovertiblemente que todos los países que lo ejercen se benefician, entonces ahora habría que preguntarse si esas mismas bondades serían extensivas al libre intercambio en el mercado de factores. A simple vista parece que no, pues en el mercado de factores habría ganadores y perdedores: Estados Unidos perdería y la India ganaría.

Obviamente, la interpretación del planeta como un mundo plano depende de la concepción que se tenga sobre el libre comercio. Es esta concepción la que problematiza la práctica de la deslocalización laboral. Para defenderla o atacarla, primero habría que evaluar si la concepción clásica del libre comercio está intacta, si hay que defender una versión más matizada, o si ya llegó la hora de renunciar completamente a ella.

Si las ventajas del libre comercio están intactas, entonces los defensores de la deslocalización laboral tendrían la razón en promoverla. Pero si hay estadounidenses que están perdiendo sus empleos por la competencia laboral internacional, entonces habría que defender algún tipo de libre comercio mitigado. Si

Estados Unidos se está convirtiendo en un "perdedor" del libre comercio, entonces habría que regresar a un proteccionismo atenuado.

Estas dos opciones también afectan la reputación teórica del teorema de las ventajas comparativas. En el primer caso, la deslocalización laboral, y la pérdida de empleo estadounidense, aun cuando son dolorosos, deberían ser considerados como un "simple" precio que habría que pagar en aras de las ventajas del libre comercio, el cual habría que seguir defendiendo a ultranza. Dice Friedman:

Yo no quisiera que ningún estadounidense perdiera su empleo ante la competencia extranjera o ante la innovación tecnológica. Seguramente, yo tampoco quisiera perder el mío. Cuando usted pierde su trabajo, la tasa de desempleo no es 5,2 por ciento; es 100 por ciento¹.

En el segundo caso, se clamaría por cierto proteccionismo en el mercado laboral, con lo cual se iniciaría un comercio dual: totalmente libre en el mercado de bienes y servicios, pero mitigado y protegido en el mercado del factor trabajo. En este último caso, habría que interpretar teóricamente las deslocalizaciones laborales como "evidencia" de que el teorema de las ventajas comparativas ya caducó y que ya no es válido hoy en día.

En la deslocalización laboral, lo que primero avizora el trabajador cuyo empleo fue "exportado", el político que comienza a defender a ese trabajador, y el periodista que informa y reclama tanta injusticia, es la concepción de que la globalización y el libre comercio ya han comenzado a afectar a los estadounidenses y que

¹ "I don't want to see any American lose his or her job to foreign competition or to technological innovation. I sure wouldn't want to lose mine. When you lose your job, the unemployment rate is not 5,2 percent; it's 100 percent."

ya es hora de mitigar los libres desplazamientos. El regreso a un ataque frontal al libre cambio no está en el centro de la discusión actual. El debate actual se centra, en fin de cuentas, en asumir posiciones alrededor de un dilema: emprender una defensa radical del libre comercio, incluyendo libre comercio de factores, o, por el contrario, hacer un llamado a un libre comercio mucho más mitigado, que estaría justificado por la pérdida empleos estadounidenses.

En este ensayo únicamente nos concentraremos en examinar las consecuencias del aplanamiento del mundo para los Estados Unidos en relación con un tema muy particular: la deslocalización laboral (*outsourcing*). Las preguntas relevantes que Friedman se formula para el propósito de este ensayo son las siguientes: ¿Como estadounidense, defensor del libre comercio, Friedman debería continuar creyendo firmemente en el mundo plano?

Su propia concepción de lo que es el mundo plano dependerá totalmente de sus creencias sobre libre comercio. Él admite que el libre comercio no beneficia a cada uno de los estadounidenses. Él sabe perfectamente que Estados Unidos tendrá que ayudar a quienes se vean afectados adversamente por el libre comercio. Está al tanto igualmente de que el libre comercio beneficiará a Estados Unidos como conjunto cuanto más plano se haga el mundo, de manera que cada vez más y más gente podrá colaborar y competir con sus propios hijos. Sabe que muchos trabajos serán perdidos en este proceso. Y, sin embargo, continúa aferrado a la doctrina libre comercio.

Otra pregunta crucial es: ¿Los estadounidenses no mejorarían mucho más si su gobierno erigiera algunos muros y prohibiera alguna deslocalización laboral? Si se continúa aferrado a la creencia de que el teorema de la

ventaja comparativa de David Ricardo todavía está en lo correcto, y que, por lo tanto, hay que defender el libre comercio a ultranza, entonces, ¿él debería, como estadounidense, y hay que admitirlo, de manera muy consecuente, permitir que los extranjeros le despojen de sus trabajos a sus hijos?

Friedman concede que un libro que trata acerca del mundo plano no sería honesto si no reconociera todas estas preocupaciones, o si no admitiera que hay un debate entre los economistas acerca de si Ricardo está o no todavía en lo correcto. Después de haber escuchado a ambas partes, Friedman terminó por acompañar a la gran mayoría de economistas: que Ricardo todavía está en lo correcto y que más estadounidenses individuales mejorarían si no se erigieran barreras a la deslocalización laboral (*outsourcing*), a las cadenas de oferta (*supply-chaining*) o a la deslocalización en el exterior (*offshoring*). Su conclusión será: "aun si el mundo deviene plano, Estados Unidos en su conjunto se beneficiará más al permanecer apegado a los principios básicos del libre comercio, como siempre lo ha estado, que si intentara erigir barreras" (p. 227).

1. El error de Friedman

Sin embargo, a pesar de que Friedman es mucho más consecuente que muchos economistas en relación con los formidables problemas teóricos que está exhibiendo el problema de la deslocalización laboral internacional (véanse por ejemplo los casos inconsistentes de Paul Craig Roberts (Schumer and Roberts, 2004, Roberts, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2003d, 2003e, 2004a, 2004b, 2004c, 2004d, 2004e y sus columnas en VDARE); Joseph E. Stiglitz, 2004, Herman Daly, 2004 y Samuelson, 2004), cuando él intenta justificar su defensa del

libre comercio y de la deslocalización laboral, él apela, como Daly (2004) y Schumer y Roberts, al teorema de la ventaja comparativa de David Ricardo para justificar los desplazamientos de empleos desde Estados Unidos hacia países como la India.

Aquí interesa identificar no sólo el error que comete Friedman al entender la ventaja comparativa como él la entiende, sino examinar los motivos epistemológicos por los cuales los argumentos que defienden el *outsourcing*, cuando usan el teorema de las ventajas comparativas de Ricardo para apuntalarse, fracasan. Lo interesante es que este error no sólo es cometido por este periodista sino por algunos miembros de la profesión misma de la economía (ver Daly, 2004 y Schumer y Roberts). Estos errores continúan repitiéndose una y otra vez y, en consecuencia, interesa averiguar por qué se cometen en el estado actual de la discusión teórica sobre el tema. Aquí se propone la tesis de que estas faltas no sólo propias de la interpretación inadecuada del teorema, sino que pertenecen al ámbito epistemológico, pues son los usos y la necesidad de acompañar la defensa y ataque de la deslocalización los que también comparten una alta responsabilidad en la emergencia del error y en la forma como ha venido entendiéndose durante los innumerables debates.

El teorema de las ventajas comparativas de David Ricardo (1977) es muchas veces mal entendido. Incluso para Friedman, quien en fin de cuentas defiende un libre comercio, el error sobre Ricardo surge de igual manera:

Si todos los técnicos indios estuvieran

haciendo lo que [es] su ventaja comparativa y consecuentemente usando sus ingresos para comprar todos los productos a Estados Unidos desde vidrio de precisión para la industria electrónica hasta *Microsoft Windows* ambos países se beneficiarían, incluso si algunos indios individuales o estadounidenses tuvieran que cambiar de empleos en la transición (p. 226)².

Esta cita obliga a preguntarnos: ¿Los ingenieros indios están usando su ventaja comparativa? Sí, hay que admitir que *individualmente* la están usando. Se han especializado y han dejado de dedicarse a otras actividades. Con sus ingresos, seguramente compran productos y servicios que tienen un alto costo de oportunidad si quisieran producirlos ellos mismos y que afectaría notablemente el desempeño de sus profesiones si ellos intentaran proveérselos autárquicamente.

Igualmente es cierto que con los ingresos de sus profesiones compran productos estadounidenses y, según Friedman, que ambos países se benefician, incluso si algunos indios individuales o estadounidenses tuvieran que cambiar de empleos durante la transición. Sin embargo, esta interpretación de la forma como se benefician ambos países *no es la correcta interpretación de los beneficios de la ventaja comparativa*. Esta forma como Friedman describe los beneficios del libre comercio no es la que describió Ricardo en su teorema.

En primer lugar, no se puede dar por sentado que el uso de las ventajas comparativas

² So if all the Indians techies were doing what was their comparative advantage and then turning around and using their income to buy all the products from America from Corning Glass to Microsoft Windows both our countries would benefit, even if some individual Indians or American might have to shift jobs in the transition (p. 226.1)

individuales sea el criterio teórico para juzgar el balance de la deslocalización laboral, pues del hecho de que los indios estén ejerciendo efectivamente su ventaja comparativa no se infiere que de su uso *personal* se obtengan beneficios para ambos países. Es fácil imaginar una objeción a la forma como Friedman interpreta la ventaja comparativa de la deslocalización: esos indios podrían dedicarse a comprar productos y servicios de otros países y no necesariamente de Estados Unidos. O, para matizar un poco más el argumento, no todo el 100% de sus ingresos sería "reinvertido" en los Estados Unidos. Igualmente, habría que considerar la fracción del ahorro personal o inversiones en otros países, o la proporción que dedicarían esos trabajadores a la construcción o a la compra de viviendas indias. Sería un camino muy largo e ineficiente hacia una demostración contundente sobre las supuestas bondades de la especialización de las ventajas comparativas individuales, pues se basaría en el examen de preferencias muy idiosincráticas.

Pero hay otro aspecto mucho más peligroso en la interpretación de Friedman. Obsérvese que él está examinando sólo un aspecto del problema de la deslocalización. Considerados desde el punto de vista de los trabajadores indios, los beneficios que ellos obtienen son muy visibles. Pero ¿qué hay de los trabajadores desempleados en los Estados Unidos? Él mismo reconoce que ellos no están obteniendo beneficios. ¿Cómo se prueba, con su interpretación, que Estados Unidos en su conjunto está ganando, aun con el sacrificio individual de sus trabajadores desempleados? Finalmente, ¿cómo se prueba teóricamente, al menos, que ambos países salgan beneficiados? Cuando se consideran los beneficios de los empleados indios contratados, ello implica un costo para los desempleados estadounidenses. Habría que probar que el beneficio de la ventaja

comparativa de los indios es mayor que el sacrificio de empleo en el propio Estados Unidos.

Por el lado de los desempleados estadounidenses, no hay nada en su favor desde el punto de vista individual. Cada uno de ellos, como admite Friedman, está desempleado en un 100% y su repudio a la práctica de la deslocalización laboral es comprensible, e incluso justificable. Afirmar que las ventajas de Estados Unidos compensarán con creces esos padecimientos individuales no añade aliento alguno a esos desempleados. Y afirmar que tanto Estados Unidos como la India salen beneficiados de esa deslocalización, tampoco es una gran consolación para ellos.

En consecuencia, la ventaja comparativa a la que hace referencia Friedman no es la relevante para explicar y justificar teóricamente la deslocalización laboral y para usarla como respaldo de la doctrina del libre comercio. Ante el dilema de si la deslocalización, al afectar empleos estadounidenses, debería dar pie a algún tipo de proteccionismo y, por lo tanto, a comenzar a cuestionar las bondades del libre comercio, Friedman, consecuentemente, continúa aferrado a su posición en relación con el libre comercio: su defensa debe proseguirse a pesar de los efectos negativos en algunos sectores del empleo estadounidense. A pesar de que sus hijos se vean amenazados, él asevera que el libre comercio debe preservarse. En el Capítulo Seis él sugiere que lo que un estadounidense debe decirle a sus hijos es que actualicen constantemente sus habilidades. La solución ante la competencia no es resguardarse con muros, sino enfrentarla con una conducta que prosiga la competitividad.

Está claro que del hecho de que él haya llegado a la conclusión de que el libre comercio deba continuar siendo defendido enérgicamente, como venía siendo respaldado antes de la

inauguración de la práctica de la deslocalización, no se concluye que ello se deba al ejercicio de la ventaja comparativa de los trabajadores indios. Está bien que defienda el libre comercio, pero el argumento que está utilizando para justificarlo *no es el correcto desde el punto de vista de la teoría económica*. Del hecho de que los indios ejerzan su ventaja comparativa, que compren productos a los Estados Unidos con sus ingresos y que Estados Unidos gane con ello, no es un argumento suficiente para la defensa y justificación de la deslocalización laboral. Pues, como todo problema de naturaleza económica, ese beneficio tendría que compararse con los costos y averiguar si es superior a éstos.

Pero hay otro aspecto particularmente problemático y mucho más crucial. La forma como actualmente se está originando la demanda de ingenieros indios y la forma como emergen sus ventajas relativas (particulares) no tienen absolutamente nada que ver con la forma como se originan las ventajas comparativas del teorema clásico de David Ricardo. Una condición para la validez del teorema de Ricardo es que los productores ingleses de algodón no puedan dirigirse a Portugal, instalarse allí y comenzar a competir con los portugueses en su propio país. En ese caso ello no sólo violaría el teorema, sino que incluso el movimiento quedaría fuera del teorema, pues el desplazamiento se trataría sólo de sacar provecho de ventajas absolutas, no de ventajas relativas. Lo que hay que examinar más bien son las consecuencias de que una firma inglesa se pudiera dirigir a un tercer país, no necesariamente Portugal, y ejercer la deslocalización laboral allí.

En el teorema ricardiano, si los ingleses se dan cuenta de que los portugueses son más productivos que ellos, el teorema prohíbe expresamente que puedan dirigirse a Portugal y sacar provecho de esos recursos altamente

productivos. En consecuencia, la demanda de recursos portugueses para los ingleses es inexistente. La demanda de recursos portugueses se queda en Portugal y sus recursos para su producción nacional sólo pueden ser demandados por portugueses. Todo lo que requieran ingleses y portugueses para su producción debe ser obtenido con sus propios recursos. Los recursos para la producción en ambos países deben ser obtenidos nacionalmente y la demanda debe satisfacerse nacionalmente. Las ventajas absolutas de Portugal no sólo se quedan en Portugal, sino que son aprovechadas sólo por Portugal. Inglaterra no puede sacar provecho de ellas.

Por consiguiente, las ventajas comparativas que son explotadas tanto en Inglaterra como en Portugal nacieron exclusivamente de los desplazamientos internos dentro de cada uno de los países en cuestión. En el equilibrio final, cuando Inglaterra termina especializándose en la producción de algodón, y Portugal en la de vino, en los desplazamientos que contribuyen al apuntalamiento de la ventaja comparativa de algodón en Inglaterra y de vino en Portugal, no hubo absolutamente algún componente internacional. Fueron los trabajadores de la industria inglesa vinícola quienes se desplazaron hacia una industria, igualmente inglesa, los responsables de la especialización en la producción de algodón inglés. Y fueron los trabajadores portugueses, quienes trabajaban en la industria del algodón, quienes se desplazaron hacia la industria vinícola portuguesa. Igual ocurrió con el capital inglés vinícola y con el capital portugués algodónero.

En estos desplazamientos nacionales no intervino un componente internacional, pero sí intervinieron consideraciones de ventajas absolutas. Sin embargo, las decisiones de que

Portugal se especializara en la producción de vino e Inglaterra en la producción de algodón no tuvieron absolutamente nada que ver con las ventajas absolutas a favor de Portugal, considerado como el país más productivo en términos absolutos en cuanto a la producción de vino y de algodón. Recuérdese que el gran descubrimiento del teorema es que precisamente lo que éste predice es que las especializaciones de Inglaterra en algodón y de Portugal en vino fueron decididas única y exclusivamente por la ventaja relativa en cada nación, es decir, por los costos de oportunidad más bajos en cada uno de esos países. De ahí se explica, entre otras cosas, el nombre con el que se conoce el teorema: teorema de las ventajas comparativas (no teorema de las ventajas absolutas).

Es por estos motivos por los cuales se explica por qué quienes intentan defender la deslocalización laboral en base a las ventajas relativas están equivocados, pues no han probado que la contratación de mano de obra india ilustre las bondades de las ventajas comparativas. Y quienes atacan la deslocalización laboral (Daly, 2004) con razón les reclaman a quienes la defienden, que deberían salvaguardarla con las ventajas absolutas, no con las ventajas relativas. El problema radica en que si los defensores de la deslocalización laboral ejercieran esa defensa con las ventajas absolutas, ello implicaría, en este caso, renunciar al prestigio del teorema original de las ventajas comparativas de David Ricardo.

Obsérvese similarmente que en el caso actual las firmas estadounidenses se han dado cuenta de que hay unos recursos laborales en la India y, gracias a la movilidad internacional, se han dirigido a la India y están sacando provecho de esos recursos. En el caso del teorema, tanto la ventaja relativa del vino portugués como la ventaja relativa

del algodón inglés nacieron de desplazamientos internos de factores dentro de sus propios países. Actualmente están ocurriendo desplazamientos internacionales y, en consecuencia, lo que se está buscando con esos desplazamientos es sacar provecho de las ventajas absolutas que ofrece el mercado laboral indio, y en el que, naturalmente, sus ingenieros particulares tienen ventajas relativas en su favor.

Pero el permanente sujeto de la oración en este análisis no son los ingenieros indios, ni los ingenieros estadounidenses que fueron despedidos. El sujeto de la oración en toda esta argumentación no debe perderse de vista: está constituido por la conducta de las firmas estadounidenses y esa conducta, que involucra costos brutales a sus nacionales y atractivos beneficios a los indios, es la que deber ser investigada. Es esta conducta la que debe llevar sus espaldas el peso del análisis y es ella la que puede responder si puede ilustrar un caso del teorema o no.

Uno de los problemas que subyace a esta discusión, y que la complica enormemente, es que cuando se emprende una discusión de esta naturaleza, se da por sentada la validez del teorema de la ventaja comparativa. Pero la validez del teorema y su uso para justificar la deslocalización laboral tienen que probarse. No pueden darse por sentadas. La pregunta crucial es: ¿la deslocalización laboral es, efectivamente, un ejemplo que ilustra los beneficios del teorema de las ventajas comparativas? ¿Cuando las firmas estadounidenses contratan empleados indios en la India están buscando ventajas comparativas? Aun cuando sea doloroso, el centro del análisis no son los despedidos, ni son los ingenieros indios. Esos son temas *subordinados* a un tema mucho más crucial. El

foco que exige la aplicabilidad o no del teorema en uno mucho más superordinado: ¿los desplazamientos de empleos, planeados y ejecutados por las firmas responden al teorema o no?

La respuesta que aquí se propone es negativa. *Los actuales desplazamientos no tienen nada que ver con el teorema.* Los desplazamientos no se basan en el criterio de las ventajas relativas. Las firmas estadounidenses *hace tiempo* iniciaron el proceso que las condujo a sacar provecho sus ventajas relativas. Por lo tanto, su *actual* producción, en estos precisos momentos, es simplemente una producción en la que las firmas están *en pleno proceso* de aprovechamiento de sus ventajas relativas. Ello es lo que explica que *ya estén* totalmente especializadas en estos momentos y que *ya estén* compitiendo con otras firmas estadounidenses tanto en su mercado doméstico, como quizás en el mercado internacional.

Cuando estas firmas iniciaron la deslocalización laboral lo hicieron con una intención muy específica, la cual fue precisamente la que comenzó a desviar la atención teórica hacia evidencias anecdóticas y dolorosas en relación con los desempleados estadounidenses. Pero, por más dolorosas que hayan sido estas experiencias, el punto crucial es que esa experiencia dolorosa no es la que está originando una *des-ventaja* relativa. La ventaja relativa de las firmas que tomaron la decisión de deslocalizar empleos es *pre-existente* a la práctica de la deslocalización. *Ni es la consecuencia de la deslocalización, ni es la responsable de generar ventajas relativas, ni es la responsable de atentar contra ellas.* En consecuencia, es absurdo asignarle a la deslocalización actual el prestigio del teorema para justificar su práctica. Dicha práctica,

dicha conducta, debe ser justificada con argumentos totalmente distintos a los que proporciona el teorema.

Ahora bien, si la práctica de la deslocalización no causa, ni origina, las ventajas relativas, entonces ¿cómo debe ser interpretada? La tesis que se defiende aquí es que dichos desplazamientos lo que están buscando es sacar provecho de las ventajas *absolutas* de los costos laborales de mercado, estrictamente laboral, de la India. Los desplazamientos no son los desplazamientos prohibidos por Ricardo. En la India *no está ocurriendo una entrada de firmas.*

Lo que Ricardo prohibió fue la entrada de firmas inglesas a Portugal. En su teorema, tanto los ingleses como los portugueses permanecen en sus propios países. Y las firmas estadounidenses actuales también continúan en los Estados Unidos. Cuando estas compañías "se desplazan" a la India no intentan competir en el mercado de bienes y servicios indio. De hecho lo estarán haciendo, pero esa competencia pertenece a otro contexto que no es el relevante para el debate sobre la deslocalización.

Lo que es relevante en el debate sobre la deslocalización es que lo que se desplaza a la India es *una parte* de su capital. La intención de su desplazamiento *no es la de competir con otras* firmas en el mercado de bienes y servicios finales indio. Su intención, por el contrario, es la de mejorar su competitividad *en* Estados Unidos. Su intención es la de reducir sus costos absolutos laborales *en la producción estadounidense.* Por lo tanto, *lo que están explotando a su favor es la ventaja absoluta.* Y como es absoluta, no tiene nada que ver con el teorema de las ventajas comparativas. Ello explica por qué esa práctica no se puede justificar con el teorema.

2. El error de Leamer y los motivos de ambos errores

Habiendo identificado el grave error teórico, y habiendo presentado los motivos por los cuales el teorema no puede ser utilizado, ni para justificar la deslocalización laboral, ni para atacar la práctica, porque supuestamente ésta viola la predicción de que todos los países ganan en el comercio, ahora se van a resumir los motivos epistemológicos de estos errores.

Tómese por ejemplo la reseña que escribiera Leamer para el *Journal of Economic Literature* sobre el libro de Friedman. En relación con el punto que nos interesa, como es el del *outsourcing*, Leamer identifica ambas partes del debate y cita extensamente a Schumer y Roberts acerca de por qué el teorema de las ventajas comparativas ya no es apropiado para justificar la deslocalización laboral. En Maldonado-Veloza (2005) ya se había identificado el error de Schumer y Roberts, pero debido a que la crítica de Leamer a ellos es igualmente equivocada, aquí conviene examinarla junto con el error de ellos. Veamos la forma como él criticó a Schumer y Roberts. El comentario de Leamer sobre Schumer and Roberts (2007, p. 93) es el siguiente:

Sin embargo, basado en algún trabajo serio de biblioteca a altas horas de la noche, Schumer y Roberts responden en el *New York Times*

Cuando Ricardo dijo que el libre comercio produciría ganancias para todas las

naciones, él supuso que los recursos usados para producir los bienes que él los llamó "factores de producción" no sería fácilmente desplazables a lo largo de las fronteras internacionales. La ventaja comparativa es socavada si los factores de producción se pueden relocalizar donde ellos consideren que son más productivos: en el caso de hoy en día, hacia unos relativamente pocos países con abundante empleo barato. En esta situación, ya no hay más ganancias compartidas algunos países ganan y otros pierden.

Y una cosa es segura: soluciones reales y efectivas surgirán sólo cuando los economistas y los diseñadores de políticas terminen con la confusión entre el libre flujo de bienes y el libre flujo de factores de producción.

Mi primera reacción hacia Schumer y Roberts fue: Ustedes tienen que escribir en la pizarra 100 veces: "Hay ganancias del intercambio."³

Obsérvese que Leamer no entendió el traspie de Schumer y Roberts. Éstos cometieron el error clásico que se ha identificado aquí en la discusión de hoy en día al respecto. Ellos citan a Ricardo y su teorema de ventajas comparativas *para mostrar que ya no es aplicable para las nuevas condiciones del mercado mundial*. ¿Por qué?

³ But, based apparently on some serious late-night library work, Schumer and Roberts reply in the *New York Times*. When Ricardo said that free trade would produce shared gains for all nations, he assumed that the resources used to produce goods what he called the 'factors of production' would not be easily moved over international borders. Comparative advantage is undermined if the factors of production can relocate to wherever they are most productive: in today's case, to a relatively few countries with abundant cheap labor. In this situation, there are no longer shared gains some countries win and others lose. And one thing is certain: real and effective solutions will emerge only when economists and policymakers end the confusion between the free flow of goods and the free flow of factors of production. My first reaction to Schumer and Roberts was: You need to write on the blackboard 100 times: "There are gains from exchange."

Porque ellos entienden que el desplazamiento de empleos desde los Estados Unidos hacia la India constituye un claro ejemplo de lo que precisamente prohíbe el teorema: que haya desplazamientos de factores de producción.

Sin embargo, si se lee cuidadosamente la cita que hace Leamer sobre ellos, lo que Schumer y Roberts están pensando al hacer referencia al teorema es que están "probando" que el teorema ya no es válido en los tiempos actuales, pues la movilidad de factores del *outsourcing* está violando la aplicación del teorema y, por consiguiente, concluyen que ya es hora de abandonar o modificar el teorema. Este argumento es idéntico al que usó Daly (2004) y que yo igualmente critiqué en Maldonado-Veloza (2004).

Ellos consideran equívocamente que lo que Ricardo predijo en cuanto a que todos los países ganan con el libre comercio ya no es válido, pues el moderno *outsourcing* lo que está produciendo son ganadores y perdedores en el comercio internacional. Esta es precisamente la parte del argumento ante la cual reacciona Leamer y ello explica su severa reprimenda a ellos: "Mi primera reacción hacia Schumer y Roberts fue: Ustedes tienen que escribir en la pizarra 100 veces: 'Hay ganancias del intercambio.'" Es decir, les está diciendo que en el comercio internacional siempre hay beneficios para todas las partes: que esa es una verdad incontrovertible y que quien no lo entienda, tendrá que escribirlo 100 veces en la pizarra. Les está reclamando la verdad incontrovertible del teorema: que hay ganancias.

Pero el problema es que Leamer no se da cuenta del error que ellos están cometiendo y este es el error que precisamente se ha identificado

aquí y el que ha dado origen a este ensayo. Inadvertidamente, ellos están utilizando la actual deslocalización laboral para probar que las bondades del libre desplazamiento de bienes y servicios finales es muy distinta en su naturaleza a la libre movilidad de factores de producción, pues mientras en la primera sí hay beneficios para ambas parte del comercio, en la segunda no. En la movilidad de factores hay ganadores y perdedores. En la de bienes y servicios no hay ganadores y perdedores.

¿Pero dónde está el error? En que ellos están dando por sentado que la actual movilidad de factores viola el teorema; que es un falsador a la validez del teorema. El problema es que no lo han probado. No han probado que la contratación de mano de obra india ilustre la violación del teorema. La pregunta obligada es: ¿los desplazamientos actuales son movimientos que violan el teorema? ¿Se está violando el teorema?

La respuesta que aquí se ofrece es negativa: la actual deslocalización no viola el teorema. En fin de cuentas, ellos están *pensando* en los términos correctos. Lo están haciendo en términos de ventajas absolutas, pero lo están *diciendo* equivocadamente: lo están expresando como si se tratara de un desplazamiento que atenta contra la validez del teorema, cuando, como se expuso, dicho desplazamiento no tiene nada que ver con consideraciones relativas.

Para reforzar aún más el equívoco, Leamer considera que el libro *Principios de Economía Política y Tributación* (1817), de Ricardo, fue un buen comienzo del argumento de Schumer y Roberts⁴. Pero el problema es precisamente ese: que la discusión de la actual deslocalización

⁴ Ricardo's *Principles of Political Economy and Taxation* (1817) was a good start, but take a look at the book that got Ricardo thinking about the issues

laboral se ha obstaculizado precisamente por comenzar con el teorema de las ventajas comparativas. La referencia obligada al teorema es la que ha producido tanto perjuicio. Ricardo prohibió la entrada de firmas inglesas en Portugal para sacar provecho de las ventajas absolutas a favor de Portugal. Los actuales desplazamientos de factores son totalmente compatibles con el teorema de Ricardo.

Supóngase que después de que Inglaterra se ha especializado en la producción de vino, ya hay varias firmas especializadas en la producción de vino y todas compiten entre sí. Pero supóngase que algunas de ellas, al observar que sus costos laborales son muy altos y que les obstaculiza competir con las demás, descubren el mercado indio. Ellas se dirigirían al mercado indio, contratarían mano de obra más barata y lograrían reducir sus costos absolutos. Es decir, entrarían a competir con las demás en base a ventajas absolutas. Al mejorar sus ventajas absolutas, reforzarían sus ventajas relativas, pues al bajar aún más el costo de oportunidad, que fue el responsable de haberlas especializado, éste se reducía aún más.

En conclusión, la defensa del *outsourcing* no tiene nada que ver con desplazamientos del tipo de las ventajas comparativas. Usar el teorema de las ventajas comparativas para la deslocalización es ilegítimo y este uso es inapropiado. Los defensores del libre comercio consideran que si no se cobijan con el teorema, se debilita su argumento, pero este no es un problema de teoría económica, sino de pura estrategia argumentativa. Es un problema de naturaleza epistemológica en el que para conseguir un mejor impacto en la argumentación, se incluye el teorema por motivos de su prestigio.

Incluir el teorema no sólo es injustificable, sino que es totalmente dañino, pues esa inserción es

precisamente la responsable de provocar los desvíos del debate. Así como es superflua la instalación del teorema en la defensa de la deslocalización, igualmente es superflua su acompañamiento en el ataque, pues la deslocalización no tiene nada ver con los movimientos que Ricardo prohibió.

Los actuales desplazamientos son perfectamente consistentes con el teorema de las ventajas comparativas, pues no tienen nada que ver con él. Pero si se intentara relacionar el teorema con la deslocalización, también sería fácil imaginar, en el ejemplo clásico, que los productores de algodón ingleses pudieran contratar mano de obra en la India para apuntalar su competencia con otros productores ingleses de algodón en su propio país. Si bien es cierto que podría argumentarse que el teorema prohibió expresamente el desplazamiento de factores, así como la entrada de firmas, también es cierto que la prohibición del desplazamiento de factores se hizo como elemento subordinado a la entrada de firmas. En fin de cuentas, el desplazamiento de factores, al ser uno que busca ventajas absolutas, deja intacto el teorema de las ventajas relativas, y por lo tanto, por tratarse de ventajas absolutas, permite dicho desplazamiento.

El teorema lo que prohíbe, en fin de cuentas es la entrada de firmas a otro país *para la construcción de* la ventaja relativa. Si, *después* de haberse especializado, y *después* de haberse tomado la decisión de cerrar la industria vinícola en Portugal, los ingleses reducen sus costos laborales, ello lo que hace es no sólo atacar un problema de naturaleza absoluta, sino mejorar y reforzar *su ya vigente* ventaja relativa. No crea ventaja relativa *nueva alguna*. Reforzar una ventaja relativa por medio de la búsqueda de una ventaja absoluta, implica que la ventaja relativa existía antes que la decisión de buscar la absoluta.

Hay que hacer estas consideraciones temporales.

La deslocalización está ubicada, temporalmente, en un periodo de tiempo *posterior* al de la especialización. Podría ser considerada como la historia de lo que ocurre *después* que el teorema dejó de ejercerse. Es decir, *después* que las naciones terminaron especializándose gracias al teorema. La búsqueda de la ventaja absoluta, representada por la deslocalización, es un acontecimiento *posterior* a la búsqueda *previa* de la ventaja relativa. Y si el costo de oportunidad actual se reduce, al reducirse los costos absolutos, el costo de oportunidad será aún más bajo y, por lo tanto, más justificable será la especialización de bienes y servicios estadounidenses.

3. Referencias bibliográficas

- Daly, Herman E. [2004]. "Globalization's Major Inconsistencies." School of Public Affairs, University of Maryland, www.puaf.umd.edu/faculty/papers/daly/Globalization%2520Inconsi.doc.pdf+%22Globalization%20B4s+Major+Inconsistencies%22&hl=es
- Friedman, Thomas L. [2005]. *The World is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005, 488 pp.
- Friedman, Thomas L. [2002]. *Longitudes and Attitudes: Exploring the World After September 11*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 224 pp.
- Friedman, Thomas L. [2000]. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding globalization*. Revised and updated edition. New York: Farrar, Straus and Giroux, 469 pp. [Edición original, 1999].
- Friedman, Thomas L. [1991]. *From Beirut to Jerusalem*. Revised edition. New York: Farrar, Straus and Giroux, 560 pp. [Edición original, 1989].
- Leamer, Edward E. [2007]. "A Flat World, a Level Playing Field, a Small World After All, or None of the Above? A Review of Thomas L. Friedman's *The World is Flat*." *Journal of Economic Literature*. Vol. XLV (March 2007), pp. 83-126.
- Maldonado-Veloza, Fabio [2006a]. "Las ventajas de las ventajas comparativas". *BCVOZ Económico* (Banco Central de Venezuela, Caracas), 11 (X Aniversario "Diez años, diez artículos": Edición especial conmemorativa), 1 (Febrero 2006), [Artículo ganador seleccionado en el concurso para celebrar el décimo aniversario de la publicación].
- Maldonado-Veloza, Fabio [2006b]. "Outsourcing y libre comercio: ¿Dilema para Smith y Ricardo?" *Actualidad Contable FACES* (Mérida, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de los Andes), Año 9, 13 (julio-diciembre, 2006), pp. 166-174.
- Maldonado-Veloza, Fabio [2005]. "Examen epistemológico del uso del teorema de las ventajas comparativas en la defensa y el ataque de la práctica del *outsourcing*." *V Reunión de la Sociedad Iberoamericana de Metodología de la Economía (SIAME)*. Facultad de Economía, Administración e Contabilidade (FEA), Universidad de São Paulo (USP), São Paulo, 29-30 de septiembre de 2005.
- Maldonado-Veloza, Fabio [2004]. "Crecimiento sin empleo y ventajas comparativas: Un análisis epistemológico." *X Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, octubre de 2004.
- Ricardo, David [1977]. *Principios de economía política y tributación*. Traducción de Juan Broc B., Nelly Wolf y Julio Estrada M. Revisión de

- Manule Sánchez Sarto. México, D. F.: Editorial Hemisferio, 332 pp.
- Roberts, Paul Craig [2004a]. "Where did all the jobs go?" February 15, 2004.
- Roberts, Paul Craig [2004b]. "Moving our economy offshore". February 18, 2004.
- Roberts, Paul Craig [2004c]. "Outsourcing: A new occupational hazard". March 09, 2004.
- Roberts, Paul Craig [2004d]. "Jobs data show U.S. is outsourcing its future". April 06, 2004.
- Roberts, Paul Craig [2004e]. "The missing case for free trade". March 15, 2004.
- Roberts, Paul Craig [2003a]. "Seeking jobs in the U.S.A." *The Washington Times*, August 6, 2003.
- Roberts, Paul Craig [2003b]. "More on the trade wars". August 24, 2003.
- Roberts, Paul Craig [2003c]. "Outsource the entire government Not just parks (And foreign policy)". September 16, 2003.
- Roberts, Paul Craig [2003d]. "Is outsourcing trade Or dispossession?" March 04, 2003.
- Roberts, Paul Craig [2003e]. "Globalism plus outsourcing equals American dispossession". July 22, 2003.
- Roberts, Paul Craig [2002]. "An economist rethinks free trade". February 12, 2002.
- Samuelson, Paul A. 2004. "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization." *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), pp. 135-46.
- Schumer, Charles and Paul Craig Roberts [2004]. "Exporting jobs is not free trade." *International Herald Tribune (The HIT Online)*, Wednesday, January 7, 2004.
- Stiglitz, Joseph E. [2004]. "Outsourcing and role of government". *Jakarta Post* (Indonesia), 05 / 10 / 2004 . In : <http://www.thejakartapost.com/>.

Los recursos humanos en el marketing de servicios¹

Morillo M., Marysela

¹ Este artículo forma parte de los trabajos documentales realizados por la autora durante la fase docente y de investigación para la obtención del Diplomado de Estudios Avanzados en el Programa de Doctorado en Formación, Empleo y Desarrollo Regional de la Universidad de La Laguna, España.

Morillo M., Marysela

MSc. en Administración
Doctoranda del Programa en
Formación, Empleo y Desarrollo
Regional, Universidad de La
Laguna, España
Profesora Agregada de la Facultad
de Ciencias Económicas y
Sociales de la Universidad de Los
Andes
morillom@ula.ve

Recibido: 10-04-07
Revisado: 22-08-07
Aceptado: 28-09-07

El sector servicios, que ha alcanzado niveles insospechados, emplea una gran cantidad de recursos humanos con características muy particulares y diferentes a los utilizados en las organizaciones manufactureras. Esto ha impulsado el interés sobre el marketing de servicios que incluye la compleja tarea de la canalización del recurso humano. El propósito de este trabajo se concentra en un estudio documental sobre la participación e implicaciones del recurso humano en el marketing de servicios, por tanto, en este artículo se explica en qué consiste este enfoque, la importancia del recurso humano en su desarrollo, y algunas estrategias en cuanto a la dirección del recurso humano que deben considerar las organizaciones del sector servicios, así como cualquiera que pretenda hacer uso de los servicios como elemento competitivo.

Palabras clave: recursos humanos, marketing, servicios al cliente, calidad.

RESUMEN

The services sector, that has reached unexpected levels, uses a great quantity of human resources with particular characteristics but different from those utilized in manufacturing organizations. This has impelled the interest on services marketing that includes the complex task of the canalization of human resources. The purpose of this work is concentrated in a documentary study on the participation and implications of the human resource in services marketing, therefore, in this article are explained the nature of this approach, the importance of the human resource in its development, and some strategies about the direction of human resources that must consider the services sector organizations, as well as anyone that pretend to utilize services as a competitive factor.

Key words: human resources, marketing, client services, quality.

ABSTRACT

1. Introducción

La dinámica de las organizaciones actuales se centra cada vez en las estrategias de servicios como elemento competitivo, desde las manufactureras hasta las de servicios en particular. Es decir, la competitividad se centra en los servicios antes, durante y después de la venta de los productos tangibles, también en el sector de servicios propiamente dicho como en la banca, el transporte, la hotelería, los servicios públicos, y muchos otros. Prácticamente, no existe sector industrial que no incorpore a sus productos tangibles la prestación de algunos servicios a sus clientes; por ejemplo, los fabricantes de grandes instalaciones industriales deben ofrecer programas de formación sobre el uso de los equipos, servicios postventa, diseño de nuevas soluciones, y similares; por tanto, se constata que el marketing de servicios "trasciende" del sector terciario, y se hace evidente la importancia de esta "nueva orientación del marketing empresarial".

El presente estudio se enfoca en el desarrollo del marketing de servicio, y la participación especial del recurso humano (RH), protagonista imprescindible junto con el cliente en la prestación de un servicio de calidad. Se parte de la participación e importancia del RH en cualquier organización, así como de la importancia y de la evolución de la actividad de servicio que impulsa el origen del marketing de servicio; inmediatamente se explica la vinculación de esta disciplina con el desempeño del RH. Finalmente, se abordan las estrategias en cuanto a la gerencia del RH que deberán desarrollar las organizaciones de servicio, o cualquier otra organización, para prestar servicios de calidad que van desde el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación y motivación, hasta la evaluación y retroalimentación del personal de servicio o vanguardia.

2. El recurso humano en las organizaciones

La palabra organización es un concepto que posee diversos sentidos; puede concebirse como la cooperación de dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar un objetivo preestablecido de la forma más eficiente posible, y satisfacer así alguna necesidad dentro de su entorno. Ciertamente, las primeras organizaciones surgieron de la necesidad de cooperación, según Chiavenato (2000, p. 43), las organizaciones están compuestas por varias personas que establecen relaciones recíprocas "...para conseguir lo que jamás lograrían aisladas: aumento de habilidades... reducción de tiempo y acumulación de conocimientos..." Desde una perspectiva amplia, las organizaciones son unidades sociales, es decir, agrupaciones humanas las cuales conforman un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato, 2001). Por otra parte, el concepto de *recursos humanos* "...se refiere a las personas que componen una organización" (Werther y Davis, 2000, p. 6).

El modelo sociotécnico de Tavistock (citado por Chiavenato, 2000), plantea que la organización es una combinación administrada de tecnología y de personas, relacionados recíprocamente, donde ninguno se puede analizar de forma aislada; porque para operar el sistema técnico se requiere de un sistema social compuesto por personas, y el reto consiste en interrelacionarlas y hacerlas trabajar juntas.

Precisamente, el sistema gerencial de la organización busca optimizar las relaciones entre el sistema técnico y social; el primer sistema limita y adapta al sistema social al negociar con los trabajadores el desempeño de las tareas y por ende las características de las personas requeridas (conocimientos, experiencia, destrezas, etc.); el segundo sistema está

influenciado por las características psicosociales del primero, reflejadas en la capacidad y forma de ejecutar los trabajos de las personas. Las personas planean, dirigen, y controlan a las organizaciones, hacen que operen y funcionen, de ellas depende su éxito y continuidad; es decir, que es un recurso imprescindible sin el cual nunca existiría una organización. En este sentido, Gómez (2001) define al RH como el elemento activo de la organización, y con mayor dignidad. Igualmente Werther y Davis (2000, p. 6) indican que la importancia del recurso humano se hace evidente desde el momento en que se considera que dicho recurso es elemento común dentro de cualquier organización, pues "los recursos materiales hacen las cosas posible, pero las personas las convierten realidad". La importancia del RH radica en que es un recurso que se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de actividades como es la administración de recursos humanos, aplicada a cualquier clase y tamaño de organización.

En los tiempos de la administración científica, los seres humanos eran tratados en las organizaciones como simples objetos, lo cual condujo a problemas de productividad y calidad (Chiavenato, 2001). Por el contrario, en la administración moderna las personas son de gran importancia y el desafío consiste en "... que todas las personas, en todos los niveles, sean los administradores de su propia tarea y no sólo los ejecutores... cada persona debe ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para... un mejoramiento continuo" (p. 61).

2.1. Capital intelectual y capital humano

Altuve (2002), destaca la importancia del RH e indica que en torno al mismo se habla del concepto de capital intelectual, como un valor intangible, que

incluso debe ser incorporado en los estados financieros por ser generador importante de valor, por consiguiente, se hacen esfuerzos por cuantificarlo, dado que la organización realiza inversiones en los recursos humanos, en formación y desarrollo de habilidades y destrezas, con la expectativa de incorporarlos a la generación de valor, reflejados en los mejores resultados operativos y financieros.

El capital intelectual, según Edwinston y Malone (citados por Altuve, 2002), es la posesión de conocimientos, experiencia, relaciones con los clientes, destrezas profesionales, y de tecnología que le proporcionan a la organización ventajas competitivas, esta a su vez se descompone en capital estructural y capital humano; el primero corresponde a la infraestructura o aspectos físicos que incorpora, capacita, y motiva al RH, y que además almacena y trasmite el material intelectual (sistemas informáticos, propiedad, planta y equipo, manuales organizacionales y otros); y el capital humano constituye lo que el trabajador desarrolla y aporta para el crecimiento armónico y coherente de la organización (conocimientos, destrezas, y capacidades individuales), "... es el valor del potencial generador de renta que tienen los individuos; comprende la capacidad y talentos innatos, la educación y calificación adquirida" (Burningham et al, 1996, p. 297). Asimismo, Frank y Bernanke (2003) indican que comprende toda una amalgama de factores, donde además se adicionan los hábitos de trabajo, la experiencia, la energía, la inteligencia, la iniciativa, la fiabilidad del trabajador y otros factores que afectan el valor del producto marginal del trabajador.

A nivel macroeconómico, el capital humano es uno de los principales factores determinantes

de la productividad media del trabajo, lo cual a su vez explica el crecimiento de las naciones, pues el talento, la educación, y las cualificaciones de un trabajador medio hace más productivo a un país; por ello, los elevados niveles de capital humano de países como Alemania Occidental y el Japón han desempeñado un gran papel en su rápido crecimiento económico (Frank y Bernanke, 2003). Igualmente, para Samuelson y Nordhaus (2002) los recursos humanos y el capital humano², son parte del engranaje para el crecimiento económico de las naciones, por lo que los países en vías de desarrollo no sólo deben interesarse en el excesivo crecimiento de su población sino también por la calidad del RH, mejorando la educación y formando a sus trabajadores, puesto que “las personas que han estudiado son trabajadores más productivos y pueden utilizar el capital de forma más eficaz, ...adoptar nuevas tecnologías y aprender de sus errores” (p. 514). Lo anterior tiene su sentido, de acuerdo con Moreno (1998), por las ventajas que a nivel microeconómico presenta el RH educado, pues el empresario al educar o al seleccionar al trabajador más preparado está dotándose de un recurso más *entrenable*, (adaptable para aprender y desaprender), versátil para asumir diferentes labores, hábil, conciente, responsable, permeable y capaz de entrenarse constantemente a la velocidad de los avances informáticos y en telecomunicaciones; además, se utiliza el enfoque de la señalización para captar y conservar a los trabajadores más capaces y educados, acostumbrados a superar las dificultades o trabas impuestas del sistema educativo, haciéndolos

más hábiles o “listos” en la vida, con el objeto de ahorrar costos tanto de entrenamiento como en la misma selección.

3. Las organizaciones de servicios

Si se considera que uno de los objetivos naturales de las organizaciones, y más específicamente de las empresas, es la satisfacción de las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad, y que las organizaciones de servicio son las que se ocupan especialmente de generar o prestar servicios, estas se ubican principalmente en el sector terciario de la economía, como empresas comerciales (supermercados, mayoristas y detallistas) y de servicios especializados (clínicas, bufetes de abogados, oficinas contables, peluquerías, hoteles, restaurantes, parques, centros de recreación, iglesias, universidades, líneas aéreas, bancos y otras); pertenecientes, a su vez, al sector gubernamental, al sector privado no lucrativo, y al sector de negocios. También, existen algunas organizaciones de servicio ubicadas en el sector primario, como las prestadoras de servicios públicos, empresas electrificadoras, empresas de tratamiento y distribución de agua, las cuales extraen de la naturaleza una serie de recursos para ser transformados o convertidos en servicios dirigidos a la colectividades o al sector manufacturero. Lo importante, es que todas estas organizaciones tiene en común la generación de productos intangibles, que no dan lugar a ninguna propiedad que puede vincularse o no a un producto físico,

² En torno al capital humano se ha desarrollado una teoría denominada “teoría del capital humano”, según la cual “algunas ocupaciones pagan mejores que otras porque exigen mayores cantidades de capital humano” (Samuelson y Nordhaus, 2002, p. 272) como una teoría para la determinación de los salarios según la cual el salario de un trabajador es proporcional a su capital humano (Frank y Bernanke, 2003), y que la educación adquirida por los individuos les ofrece mayores posibilidades de empleo y niveles de ingreso más elevados (Moreno, 1998).

aunque existen organizaciones prestadoras de servicios acompañados de bienes menores como alimentos, medicamentos o cosméticos, otras se especializan en la prestación de *servicios puros* (consulta médica, iglesias, o servicio de vigilancia privada) en la cual el cliente no disfruta o adquiere ningún bien tangible.

Según Zeithaml y Bitner (2002), los servicios predominan en muchas economías modernas y desarrolladas, al ocupar la mayor parte de población económicamente activa, y generan una porción importante del PIB; así lo evidencian las

cifras aportadas por en Banco Mundial (2005), donde se observa la porción importante que aporta el sector servicios al Producto Interno Bruto (PIB) en países como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, España y Estados Unidos. Igualmente en Venezuela, según las cifras presentadas por el Banco Central de Venezuela (2005) para los años 2005 y 2004, el PIB generado por dicho sector (transporte y almacenamiento, comercio, electricidad y agua, servicios inmobiliarios, comunicaciones, instituciones financieras y seguros) supera el generado por los sectores

Cuadro 1
 Producto interno bruto venezolano

	A precios de 1997			Variación %	
	2005 (*)	2004 (*)	2003 (*)	2005 /04	2004 / 03
Actividad petrolera	7.346.467	7.225.472	6.472.229	1,7	11,6
Petróleo crudo y gas natural	6.189.944	5.950.269	5.486.480	4,0	8,5
Refinación	1.156.523	1.275.203	985.749	(9,3)	29,4
Actividad no petrolera	34.599.173	31.374.818	26.637.092	10,3	17,8
Minería	298.202	301.868	270.056	(1,2)	11,8
Manufactura	7.895.170	7.239.625	5.774.826	9,1	25,4
Electricidad y agua	1.091.030	1.005.946	941.050	8,5	6,9
Construcción	2.623.024	2.184.760	1.654.133	20,1	32,1
Comercio y servicios de reparación	4.237.520	3.545.829	2.826.260	19,5	25,5
Transporte y almacenamiento	1.630.277	1.444.316	1.142.242	12,9	26,4
Comunicaciones	1.533.982	1.280.844	1.162.102	19,8	10,2
Instituciones financieras y seguros	1.285.203	982.622	776.250	30,8	26,6
Servicios inmobiliarios y empresariales	4.537.465	4.251.782	3.877.107	6,7	9,7
Servicios comunitarios, sociales y personales e instituciones sin fines de lucro que prestan servicios a los hogares.	2.422.245	2.235.228	1.906.045	8,4	17,3
Produc. Servicios del Gobierno general	5.676.744	5.337.899	4.692.582	6,3	13,8
Resto ^{1/}	2.835.535	2.630.838	2.474.634	7,8	6,3
Menos: SIFMI*	1.467.224	1.066.739	860.195	37,5	24,0
Otros impuestos	4.011.779	3.435.520	2.558.205	16,8	34,3
Producto interno bruto total	45.957.419	42.035.810	35.667.526	9,3	17,9

(*) Expresado en millardos de bolívars ^{1/} Comprende: Agricultura y restaurantes y hoteles.

* SIFMI: Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente.

Fuente: Banco Central de Venezuela-BCV (2005)

minero (no petrolero), manufacturero y de construcción, es decir, que medido por medio del PIB podría decirse que es el sector económico más importante luego de la actividad petrolera (cuadro 1). También, en Venezuela, la mayoría de población económicamente activa ocupada, tanto en el sector formal como en el informal, desde el año 1994 hasta el año 2005, según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2005), se encuentra concentrada en el sector servicios en sus diversas ramas: comercio, restaurantes y hoteles; servicios comunales, sociales y personales, transporte, almacenamiento y comunicaciones; establecimientos financieros, seguros y bienes inmuebles; y electricidad, gas y agua. De hecho el mismo el Gobierno venezolano (2007), destaca que 61% de la población ocupada trabaja en actividades terciarias (27% dedicado al comercio, restaurantes y hoteles; 22%, al transporte, almacenamiento y comunicaciones; 6%, en establecimientos financieros, seguros, bancos, bienes inmuebles y servicios empresariales), y que sólo 23% de la población ocupada se desempeña en las actividades secundarias (14% en industrias manufactureras; 1 % en electricidad, gas y agua; 8% en la construcción), y a su vez, el sector primario ocupa apenas 16% de la población trabajadora (15% en actividades agrícolas y el 1% en hidrocarburos, minas y canteras).

3.1. Las organizaciones de servicio, manufactureras y el servicio al cliente

Se supone que las organizaciones de servicio deben prestar un servicio a los clientes; sin embargo, las organizaciones manufactureras (dedicadas a la transformación física biológica, orgánica, mecánica de las materias primas, obtenidas de la naturaleza por las otras organizaciones o por sí mismas, en bienes tangibles acabados), y las de extracción, o

explotación de recursos naturales (agropecuaria o de extracción minera) también deben prestar servicio a los clientes, por cuanto la complejidad y competitividad actuales obliga a que la oferta de bienes tangibles este acompañada, con fines estratégicos, de una combinación de servicios, para diferenciarse, agregar valor a sus ofertas y satisfacer de forma más eficaz las necesidades. Por ello, Kotler y Keller (2006) clasifican a la oferta en bienes tangibles puros, bienes tangibles acompañados de servicios, servicios principales acompañados de bienes tangibles menores, y servicios puros.

La oferta de bienes puros, se refiere a productos tangibles sin ningún tipo de servicio adicional, tal como jabones, vestidos, medicamentos, cosméticos y otros; sin embargo, en la actualidad estos productos están acompañados de servicios de atención al cliente que operan de tal manera que con una llamada telefónica gratuita se obtiene información sobre el producto, sus puntos de venta, e incluso se pueden manifestar comentarios y sugerencias. También los fabricantes de estos productos deben prestar atención a sus clientes al momento de negociar o atender los pedidos, llamadas e información a sus distribuidores (detallistas o mayoristas), prestarles alguna garantía por caducidad, atención a reclamos o devolución y otros. Todos estos atributos del producto puro podrían ser considerados servicios.

La oferta de productos acompañados de servicios surge de bienes tangibles complejos tecnológicamente (computadoras, vehículos, entre otros) los cuales requieren ser acompañados de muchos servicios (consejos técnicos, asesoría de instalación, capacitación de uso, traslado, mantenimiento y reparación, boletines de noticias sobre la organización y sus productos, contacto continuo y otros) para diferenciarse y hacerse ser

más atractivo gracias al valor agregado por estos servicios. Por ello Dávila *et al* (1999, p. 337), definen al servicio como "...algo inherente a los procesos de intercambio, ya sea como complemento de un producto tangible, al que añade valor, o como elemento central de los mismos". Peñaloza (2005), concibe a los servicios como una ampliación de la óptica del marketing, pues los servicios son todas las actividades dirigidas a incrementar las expectativas y el disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente. Hoy la ofensiva se centra en los servicios; servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hotelería y muchos otros. Para Gabín (2004), los cambios que se producen en los mercados y en la sociedad, impulsados por Internet y las nuevas tecnologías, hacen de los clientes personas cada vez más informadas, educadas y exigentes, lo cual amerita por parte de la organización una nueva forma de aproximación hacia el cliente en busca de su satisfacción y fidelidad.

Los autores Zeithaml y Bitner (2002, p. 3), plantean que es necesario hacer una distinción entre el sector servicios y servicio al cliente, siendo el primero la actividad económica cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce, y el servicio al cliente "...es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa", y que además puede ser proporcionado por todo tipo de organización a través del teléfono, personalmente o por Internet, al momento de responder las preguntas de un cliente, de atender un pedido o un reclamo, o algún simple aspecto relacionado con la facturación.

4. El marketing de servicios

El crecimiento en las actividades desarrolladas por las organizaciones de servicio, la abundancia de servicios adicionales, así como los adelantos tecnológicos y productos complejos (Internet, celulares, fax, computadores, banca electrónica, y otros) que demandan gran cantidad de nuevos servicios adicionales para atraer y enseñar al cliente a usar el nuevo producto o tecnología, e informarles sus beneficios, ha dado origen a la *mercadotecnia de servicios* (Kotler y Keller, 2006), pues, según Zeithaml y Bitner (2002), existen aspectos y problemas con los cuales nunca se habían enfrentado los profesionales y especialistas del marketing, en empresas fabricantes y empacadoras de bienes puros con el marketing de productos, dadas las características distintivas de los servicios (intangibilidad, indurabilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo). Lo anterior conlleva a una serie de implicaciones mercadológicas sobre cómo manejar las fluctuaciones de demanda al no poder inventariar los servicios (servir a pacientes en temporada de brotes de enfermedades contagiosas en un hospital); cómo comunicar y explicar *a priori* un servicio que no se pueden demostrar en su totalidad (lo fascinante de un crucero); cómo fijar precios en relación a la calidad del servicios, ya que es complejo cuando la calidad depende de muchos factores, y cuando no existe total certeza entre la exactitud de los servicios planeados y los servicios brindados; cómo hacer para seleccionar a los mejores empleados y que estos sigan las prácticas o normas fijadas para prestar el servicio en tiempo real; cómo enfrentar a los clientes difíciles o recuperar el servicio (enmendar errores); cómo asegurar una entrega de servicio sostenido o de igual calidad.

El marketing de servicios puede ser definido

como el sistema total de actividades de negocios para planear, fijar precios, promocionar y distribuir u ofrecer productos intangibles que satisfacen las necesidades a mercados objetivos para lograr las metas de las organizaciones. Lovelock (1997) lo define como el enfoque de la administración de la mercadotecnia en los negocios de servicios; sin embargo, para Alcalde *et al* (2006), el marketing de servicios "trasciende" del sector terciario (servicios puros o propiamente dichos), y hace evidente la importancia de esta "nueva orientación del marketing empresarial". Muchos empresarios y directivos interpretan que el ámbito exclusivo de gestión del marketing de servicios es la dimensión calidad, que se trata de una proyección de la filosofía del Total Quality Management a la gestión del servicio o a los momentos del contacto cliente-empresa.

Actualmente, la práctica del marketing del servicio es algo inminente para cualquier organización que intenta permanecer en el mercado por medio de la prestación de un buen servicio pues, según Peñaloza (2005, p. 116), las empresas están expuestas a múltiples fuerzas (globalización de los mercados, cambios tecnológicos, intensificación de la competencia, y exigencias de los consumidores al ser más educados, selectivos, informados y con menos tiempo), y deben agregar valor a sus ofertas creando un excelente servicio, para no sucumbir por la rudeza de las fuerzas del entorno; gracias a las características y diversidad de servicios en su multiplicidad de dimensiones "...es posible crear nuevas formas para diferenciarse y crear valor", y no simplemente manufacturar y vender.

En definitiva existe la necesidad de crear nuevos conceptos y enfoques que se pudieran aplicar al marketing y a la administración de negocios de servicio, en consecuencia, se desarrollaron nuevos esquemas, se

documentaron prácticas, conceptos, y estrategias, para dar origen a lo que es el marketing de servicio como algo diferente (Zeithaml y Bitner, 2002).

El abordaje del marketing de servicio debe ser realizado desde el enfoque de la mezcla de mercadotecnia; a la mezcla tradicional de las cuatro "P" (producto, precio, promoción, y plaza se le efectúan algunos cambios y adiciones. Por ejemplo, los autores Zeithaml y Bitner (2002) indican que en cuanto al elemento precio, este tiene especial connotación dado que los clientes lo usan frecuentemente para tener una idea sobre la calidad del servicio antes de recibirlo dado su carácter intangible.

Entre las adiciones destacan una ampliación a la mezcla incorporando la evidencia física, el proceso y la persona. La evidencia física está referida al ambiente de la entrega del servicio y todo componente de servicio que facilite la comunicación o el desempeño, como instalaciones, decoraciones, membretes de la papelería, mobiliario, camión del reparto o avión que realiza el transporte; este elemento cobra importancia porque el cliente se esfuerza en buscar evidencia física del producto intangible, que ayude a comprender la experiencia del servicio, razón por la cual los mercadólogos descubren que por medio de la evidencia física se pueden construir variables adicionales para comunicarse con sus clientes, transmitirles seguridad y calidad en el servicio y satisfacerlos.

El proceso, en la mezcla de marketing ampliado, se trata de "...los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación" (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 25).

El personal se refiere a todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio, incluyendo a los empleados de atención

al público y a todos los clientes que se encuentren en el mismo ambiente de servicio, pues son éstos los que influyen sobre la percepción que tiene determinado comprador; la apariencia de las personas, sus actitudes, experiencias y comportamientos durante los momentos de encuentro o de interacción con el cliente, inciden marcadamente en la prestación del servicio.

Ninguno de estos nuevos elementos de la mezcla es más importante que otro, se trata de elementos independientes y totalmente controlables por la organización, en la mayoría de los casos, para evidenciar la experiencia del servicio ante el cliente pues son percibidos fácil y rápidamente. El personal, los proceso y el ambiente físico pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio y la decisión de volver a comprar (Zeithaml y Bitner, 2002), y deben ser gestionadas con especial interés.

4.1. El marketing de servicio a través del recurso humano

El hecho de que a la mezcla de la mercadotecnia de servicios se haya adicionado el elemento persona, trae consecuencias elevadas en el estudio del RH. Además, la actividad de servicios es generadora de gran cantidad de empleos, pues se basa en el uso intensivo de mano de obra. La razón de la anterior característica es que tanto el proceso de conversión como el producto generado son intangibles, lo cual conlleva a un consumo inmediato, a un cliente partícipe, y a la interacción constante entre la organización y el cliente cuyo vínculo es "el RH". Por el contrario, en las empresas manufactureras y comercializadoras el cliente tiene poca o ninguna participación en el proceso de conversión, en muchas oportunidades no se requiere contacto con el cliente. Además, el

hecho de que el vínculo entre organización y cliente sea el RH, origina, en parte, la heterogeneidad del servicio. En este sentido, el autor Denton (1991) afirma que el servicio depende más de las personas que de las máquinas, pues la mejor tecnología no servirá de nada frente a un empleado "grosero".

Para Zeithaml y Bitner (2002), los momentos del encuentro de servicio o de la verdad son determinantes para la calidad del servicio; en dichos momentos el cliente interactúa con la empresa y especialmente con los empleados de primera línea o de vanguardia, por teléfono o personalmente. También la recuperación del servicio (respuestas del empleado ante fallas en el servicio), la flexibilización del servicio ante las necesidades y requerimientos de los clientes, la espontaneidad, y las respuestas a clientes difíciles, como elementos de claridad y satisfacción del cliente, dependen del personal de vanguardia. Por lo anterior, la calidad del servicio prestado depende de las personas con quienes interactuó el cliente (personal de vanguardia, de primera línea o de atención al cliente), depende de su actuación, apariencia, experticia y desenvolvimiento, lo cual es determinante para la satisfacción del cliente. Tradicionalmente, se afirma que los empleados son los prestadores del servicio, ante los ojos del cliente, y aunque haya todo un engranaje detrás de cada empleado el cliente no lo aprecia fácilmente para juzgar el servicio recibido. "...sobre el empleado de contacto directo recae una gran responsabilidad,... al constituirse en la tarjeta de presentación... de la propia empresa..." (Peñaloza, 2004, p. 45)

4.2. Calidad en los servicios y el recurso humano

La calidad en los servicios, comienza con las necesidades del cliente y termina con su

satisfacción. Muchos autores indican que la calidad en servicios puede ser medida como la diferencia existente entre el valor esperado y el valor percibido por el cliente (Kotler *et al*, 2005). Para satisfacer a los clientes se deben conocer bien necesidades y deseos para ofrecer un servicio adaptado a sus expectativas; mientras mayor sea esta adaptación el servicio será de mayor calidad. Para hacer esta adaptación se requiere, según Zeithaml y Bitner (2002), en primer lugar, *saber lo que el cliente espera*, es decir, conocer sus expectativas, escucharlo, construir relaciones con herramientas proporcionadas por la investigación de mercado y estrategias para estrechar relaciones duraderas o de retención de clientes. En segundo lugar, se deben *diseñar los estándares de servicio* que satisfagan sus expectativas, mediante la identificación de los momentos de encuentro con el cliente, "*momentos de la verdad*"; la traducción de las expectativas del cliente en comportamientos y acciones en cada encuentro; la elección sobre si dichas acciones serán flexibles o inflexibles; y hasta planificar la evidencia física y el ambiente para que el servicio sea diferenciado, y se constituya en facilitador del servicio, y un medio socializador y agradable para el cliente. Pero aun cuando la organización tenga un excelente diseño de servicio fundamentado en las expectativas del cliente, ello no garantiza que el servicio sea de calidad o que los estándares se cumplan; debe asegurarse de que los diseños del servicio estén respaldados con los sistemas, la tecnología y las personas adecuadas. Es decir, la dinámica y el óptimo funcionamiento de estos estándares de servicio dependen en gran parte de las personas, al igual que el conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente, por consiguiente, el RH deberá estar perfectamente capacitado, motivado, evaluado y compensado de acuerdo a su desempeño en los estándares.

Otro ángulo que apunta hacia la necesidad de canalizar óptimamente el RH para prestar un servicio de calidad, lo reflejan Kotler *et al* (2005) al indicar que la calidad del servicio esta compuesta por la *calidad técnica* y la *calidad funcional*. La primera, se refiere a lo que obtiene el cliente luego que termina la interacción con el empleado (una habitación lista, maletas en la habitación, los alimentos servidos en el restaurante), y la segunda, es el proceso de prestación del servicio en que el cliente *interactúa con el empleado*, es decir, en "*el momento del encuentro*" (saludo del portero en la entrada, el proceso de reservación y registro, la compra de un boleto frente a la taquilla). De estos conceptos de calidad funcional, el más importante es el factor distintivo, puesto que si una habitación no cumple con las expectativas del huésped tal vez el cliente se puede ver compensado por una excelente calidad funcional del empleado al subsanar la misma insatisfacción (la preocupación y respeto con la cual escucha la queja, y la rapidez con la que hace el cambio a otra habitación o a una suite sin costo alguno, o un almuerzo adicional), pero difícilmente una mala calidad funcional (empleado mal humorado, o un mal trato) se compensará con una excelente habitación (calidad técnica). Por tanto, según Denton (1991), cuando comúnmente se piensa en servicio al cliente generalmente se viene a la cabeza el tema de la cortesía en el buen trato en general.

Para Gutiérrez (2001), el análisis de la calidad de servicio, se ejecuta también a través de otro modelo, el de las cinco dimensiones. Según Lovelock (1997), extensas investigaciones sobre la calidad del servicio las han realizado Zeithaml, Parasuraman y Berry quienes identificaron 10 criterios o dimensiones; posteriormente descubren gran correlación entre dichas variables, razón por la cual fueron agrupadas en cinco

dimensiones: *tangibilidad*³, *empatía*⁴, *seguridad o garantía*⁵, *respuesta*⁶ y *confiabilidad*⁷. En todos estos elementos es evidente e inevitable la participación del RH, por ejemplo, según Zeithaml y Bitner (2002, p. 105-106), la responsabilidad se refleja en la prontitud de respuesta de una solicitud, preguntas o reclamación del cliente (tiempo de espera), lo cual amerita personal sensible al contacto con el público "...estar dispuestos a ayudar", plenamente capacitado sobre el servicio, la organización y sus clientes y que sea capaz de prestar una atención individualizada para cada cliente; en la empatía mediante una atención cuidadosa, cortés, y muy respetuosa, para transmitir a los clientes mediante una atención única e individualizada que son únicos, especiales e importantes, "...tratar a los clientes como personas"; igualmente en la tangibilidad se incluye el aspecto físico del empleado en el momento del encuentro (atuendo, pulcritud, peinado, postura, movimientos, hábitos, entre otros) que constituye la imagen que los clientes, en particular los nuevos, utilizarán para evaluar el servicio.

Al considerar a la calidad en el servicio como componente ineludible de la competitividad, para Levionnois (1992), del potencial, manejo, y optimización del RH depende marcar la diferencias, "marcar el paso o diferenciarse", gracias a su invaluable aporte a la calidad diferenciadora del servicio.

Igualmente así como la calidad del servicio es coadyuvada por el óptimo desempeño del RH, éste último también se ve recompensado cuando la organización ofrece constantemente servicios de calidad. Según Kotler y Keller (2006), la organización que ofrece servicios de calidad obtiene el mejor rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias o participación en el mercado, gracias a la conservación de clientes (lealtad en el mercado), a la reducción de costos y a la no participación en guerra de precios (descuentos); además, *conserva a sus buenos empleados*, por cuanto éstos estarán más a gusto cuando sus operaciones están bien dirigidas y retroalimentadas, sin excesivas quejas y reclamos de los clientes, con mayor estabilidad en sus trabajos y beneficios económicos dada la rentabilidad de la empresa, y se sentirán atraídos por la buena reputación e imagen de la empresa elevando también su moral. Para Lovelock (1997), la calidad impulsa la satisfacción de los empleados, pero también la calidad interna se caracteriza por las actitudes favorables que tienen los empleados hacia los demás y la forma como se prestan el servicio unos a otros dentro de la organización. Es decir, la calidad del servicio influirá desde la retención y captación de clientes y de un RH motivado e identificado con la organización; a su vez al conservar al RH se reducen esfuerzos en contratación y los planes de capacitación serán más exitosos; además, la retención de

³ Aspectos y apariencia física de los elementos que intervienen en la prestación de los servicios, tales como mobiliarios, apariencia del local, iluminación, decoración y pulcritud de las vajillas, entre otros.

⁴ Fácil acceso, las buenas comunicaciones y comprensión del cliente.

⁵ Competencia de habilidades o conocimientos suficientes para prestar el servicio, también la cortesía, la credibilidad, honestidad e integridad del prestador de servicios, y la seguridad de ser libre de riesgos o peligros.

⁶ Actitud responsiva es la prontitud o rapidez y el espíritu servicial.

⁷ Capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido de manera precisa.

empleados fomenta la relaciones amistosas y leales con los clientes. Así, la calidad del servicio se eleva como un círculo virtuoso.

5. Desafíos de la gerencia de RH en el marketing de servicio

Para Werther y Davis (2000) la administración estratégica del RH requiere que los gerentes utilicen dicho recurso para afianzar su competitividad, dentro de un marco ético y de responsabilidad social, en este caso su artillería se encaminará hacia la mejor prestación del servicio.

Tal como se señaló, en la prestación de servicios se debe incentivar la buena atención; la productividad y la motivación del empleado es la base de una correcta prestación de servicio, y no sólo es utilizar un manual de normas y procedimientos. El empleado debe saber *qué quiere el cliente*, pero previamente debe *tener un conocimiento profundo del servicio* así como un *espíritu orientado a servir y descubrir las necesidades y deseos de los clientes*, lo cual puede ser logrado en coordinación con la gerencia de RH como proceso. Al respecto, Levionnois (1992) afirma que se trata de descubrir y redescubrir al hombre, aprender a contar con él, escucharle, comprenderle, y tener en cuenta sus opiniones, destrezas y debilidades.

5.1. Aprovisionamiento del recurso humano

Según Chiavenato (2000), en esta etapa se incluye la investigación del mercado, el reclutamiento y la selección del RH.

Para Kotler *et al* (1998), cuando se trata de servicios al cliente se debe prestar un servicio amistoso y agradable y se debe contratar al personal con dichas características, dado que es muy difícil capacitar para ser *amistoso* y *amable*; es más económico elegir adecuadamente que

tratar de reparar los errores de empleados groseros o malhumorados. También recomienda contratar aquellas personas que les agrada y saben *trabajar en equipo*, cuando se presta un servicio los empleados deberán ayudarse entre sí, porque cuando un cliente solicita un servicio a la organización espera tener una segura satisfacción, y los empleados que le atienden deben canalizar sus solicitudes y deseos al departamento adecuado. Igualmente, entre los mismos empleados de vanguardia se requiere mucha cooperación, de tal manera que en un restaurante, por ejemplo, cuando un cliente necesita algo o tenga algún problema, el empleado lo atenderá de inmediato aunque no esté asignado para ello, de lo contrario, se originaría un ambiente desagradable para el cliente al ser atendido por quien desconoce las funciones o actividades precisas de cada empleado y, por tanto, suele confundir el servicio de recepción con el de amas de llaves en un hotel, por ejemplo, o exponer su requerimiento a la persona equivocada. En consecuencia, el requerimiento de trabajo en equipo para la contratación es básico tanto para el personal de vanguardia como para el que trabaja detrás de la primera línea.

Los procedimientos de contratación además deben identificar a los empleados *orientados al cliente*, a los que les satisface servir y ayudar a los demás. Dentro de la prestación del servicio debe existir una filosofía denominada "*propiedad del problema*", es decir, que problemas o solicitudes del cliente son apropiados por el empleado que los recibe, y aun cuando no sea el encargado de prestar o realizar determinada actividad, deberá canalizarla hasta la persona adecuada y responsabilizarse realizándole un seguimiento a la solicitud y estableciendo un contacto posterior con el cliente para informarle que todo haya sido

satisfactorio (Zeithaml y Bitner, 2002).

Para Peñaloza (2004), se debe hacer uso de tests para identificar a las personas con vocación de servicio, personas que disfruten el contacto con otras personas, y además ayude a identificar a personas controladas para tratar con cliente problemáticos o conflictivos. "El proceso ideal para la selección del empleado de servicio evalúa las competencias técnicas y la inclinación por el servicio, ello dará como resultado la contratación de empleados que califiquen en ambas direcciones" (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 362). Asimismo, Peñaloza (2004) señala que se debe hacer un esfuerzo cuidadoso al seleccionar el personal, pues si bien es costoso contratarlo y entrenarlo, es más costoso perderlo.

5.2. Orientación, capacitación y desarrollo del recurso humano

La organización debe desarrollar y entrenar a sus empleados para incrementar y mantener una fuerza de trabajo orientada al cliente y a la calidad en el servicio (Zeithaml y Bitner, 2002). Para Kotler *et al* (1998, p. 327), los empleados, especialmente los de vanguardia, deben conocer perfectamente la organización para la cual trabajan, sus productos y beneficios adicionales que sean de interés para el cliente, porque "si un empleado no muestra entusiasmo por la empresa... ni por los productos que vende, será difícil que entusiasme a los clientes". Por ejemplo, un empleado en un restaurante debe ser capaz de sugerir un platillo de acuerdo a los gustos, a la nutrición y necesidades del cliente en caso de que así lo manifieste. Al ser capaces de responder a las preguntas formuladas por los clientes o, por lo menos, encontrar las respuestas rápidamente, se adicionan atributos de calidad al servicio (seguridad, responsabilidad y empatía). Cuando un empleado desconoce las características de

cierto servicio, da la impresión al cliente que la empresa no se preocupa por su personal. Los empleados deben conocer la historia, los negocios, y la declaración de la visión y misión de la empresa para la cual trabajan, este conocimiento les debe animar y sentirse orgullosos de trabajar en ella y de contribuir a su éxito, sólo así podrán transmitir dicho entusiasmo por propia experiencia, y promocionar los beneficios y servicios de la empresa espontáneamente. El propósito de esta orientación es crear un ambiente estimulante y un compromiso de trabajo para disminuir la rotación del personal.

No sólo se debe entrenar al personal de vanguardia, sino al personal que esta detrás y no tiene contacto con el público, por cuanto de su idoneidad depende el desempeño de los que atienden al público, quienes son sus clientes internos (Peñaloza, 2004).

Kotler y Keller (2005) afirman que las empresas líderes en servicio rotan a sus empleados en todos los departamentos, los capacita en diversos puestos, lo cual induce a todos los participantes a conocer y comprender la importancia de cada departamento y del trabajo en equipo; según Zeithaml y Bitner (2002), esto también proporciona un entrenamiento para diversos puestos y flexibilizar la oferta del servicio cuando la demanda se eleva.

Por otra parte, Peñaloza (2004) señala que los empleados no deben ser formados únicamente desde la perceptiva técnica, también a partir de la calidad humana, para que se sensibilice ante los problemas del cliente y comprenda que de su satisfacción y lealtad dependerá la empresa y su futuro. Se deben capacitar para efectuar tratos no rutinarios, como relaciones positivas y amistosas, y para que

tomen decisiones encaminadas a resolver problemas a los clientes, pues si los gerentes se orientan sólo a entrenar a los empleados en el cumplimiento de ciertos estándares y procedimientos, reducen el trabajo de los empleados, su autoestima y los “ata de pies y manos” para poder averiguar sobre las necesidades del cliente para satisfacerlo en determinado momento (Kotler *et al*, 1998).

Existe la creencia que no se debe invertir en la capacitación del RH, por ser un patrimonio acumulado en el trabajador el cual no es propiedad de la empresa; sin embargo, el hecho de no invertir en programas de capacitación conduce a la insatisfacción del empleado, condición que lo hace incapaz de prestar un buen servicio, de sentirse útil para el cliente y sus compañeros o superiores, se sentirá incómodo e insatisfechas sus necesidades de autorrealización. En consecuencia, habrá un ciclo mayor de rotación de personal que desencadenará la insatisfacción del cliente, porque si se da una alta tasa de rotación no se puede desarrollar cultura de servicio.

5.3. Evaluación, compensación y retroalimentación del recurso humano

Kotler *et al* (1998), proponen 10 principios para la instauración de un servicio que satisfaga los requerimientos del cliente, entre ellos destacan el *establecimiento de normas y evaluación del desempeño* a los empleados, para su posterior *recompensa*. También se debe *comunicar a los empleados su desempeño*, pues éstos requieren conocer cómo realizan su trabajo, lo que disgusta o agrada a los clientes para que los servicios mejoren. Según Denton (1991), esto último es un proceso de compartir información que genera confianza con los empleados, y los motivará a reforzar la retroalimentación.

Para conseguir lo anterior, en primer lugar se deben diseñar normas y métodos para determinar el grado en que la organización y sus empleados cumplen con dichas normas; cualquier resultado deberá comunicarse a los empleados, lo cual contribuirá a que se dé cambio de actitud positiva en ellos. De acuerdo con Peñaloza (2004), el establecimiento de normas claras, que permita a los empleados entender que se quiere de ellos, deben expresar con exactitud qué y cuándo esperan los clientes, incluyendo aspectos tan elementales como: saludar al cliente, recordar y llamarlo por su nombre, escucharle con atención, despedirse amigablemente disculparse por cualquier error, sonreír, estrechar la mano del cliente con seguridad; pues las actitudes de distracción, indiferencia y de molestia, aun cuando se tenga la disposición de atención, expresan al cliente todo lo contrario. Es decir, no sólo se debe tener la disposición del servicio sino ejercerla en todo momento. Por ejemplo, en una famosa cadena de hoteles los empleados tienen la norma de contestar el teléfono al tercer repique para no hacer esperar al cliente (Kotler y Armstrong, 1998).

Igualmente los sistemas de evaluación y recompensas no deben estar orientados únicamente a la reducción de tiempo, costos, o a los objetivos de ventas, sino hacia la satisfacción del cliente. Esto representa un método para identificar y retribuir a los empleados hacia la satisfacción del servicio, como un reforzamiento positivo. Si se desea contar con empleados orientados al cliente, se debe hallar la manera de observarlos mientras atienden a los clientes para recompensar, reconocer y estimular su esfuerzo. Un ejemplo, de la evaluación del desempeño orientado al cliente, son las encuestas o entrevistas a clientes para determinar el grado de satisfacción sobre características individuales del

servicio ofrecido (Cobra, 2002).

Otro principio relacionado con la gerencia de RH, acotado por Kotler *et al* (1998), para la instauración de servicios de calidad es el *liderazgo* que la alta gerencia requiere no sólo para tener una visión clara sobre la organización en lo que concierne a la satisfacción y atención al cliente, sino que además se requiere transmitir y convencer de dicha visión a los empleados mediante acciones concretas.

6. Conclusiones

En este trabajo se expone el marketing de servicios, desde el punto de vista de la relación que se produce entre clientes y organizaciones y, sobre todo, resaltando las dimensiones actitudinales del personal que presta los servicios tanto al cliente externo como a otros empleados o miembros de la organización (clientes internos).

El servicio al cliente mayoritariamente se presta a través del personal de vanguardia, otra parte no menos importante es realizada en encuentros a distancia a través de Internet, cajeros automáticos, y otros medios electrónicos. El hecho de que dichos servicios se presten por intermedio de personas, ofrece la oportunidad de adicionar cualidades distintivas al servicio prestado, con dimensiones fundamentadas en calidad del servicio, como la empatía, la responsabilidad, la tangibilidad y la seguridad; todo depende del desempeño del RH durante los momentos de encuentro con el cliente. Por medio de su personal la organización puede mostrar evidencias y comunicar la calidad de sus servicios a los clientes, puede flexibilizar los servicios ofertados, recuperar el servicio, expresar que tan importante es cada cliente para

la organización, y estrechar relaciones de amistad con los usuarios del servicio para conocer sus deseos y expectativas, y asegurar o reforzar su lealtad.

En consecuencia, se debe gestionar adecuadamente el RH comenzando por hacer un excelente reclutamiento, selección y contratación de las personas idóneas con las actitudes adecuadas que les ayudará a sentirse satisfechos cuando establezcan cualquier contacto con el público, y que conozcan a cabalidad las cualidades técnicas básicas para desempeñar su trabajo. Se debe dar una formación adecuada al personal, porque es usual que gran parte tenga contacto directo con los clientes, por tanto, es importante una buena relación, formación y motivación. Además, es necesario crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los clientes a los que sirve, así como su contribución a los resultados obtenidos para ser evaluado.

7. Referencias bibliográficas

- Alcaide, J. C.; Soriano, C.; Tebé, I.; Arrechea, I. y Mesa, R. (2006). **Tendencias actuales en marketing de servicios. La escuela hispana.** Equipo directivo de ISMI International Service Marketing Institute, [Grupo ISMI](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01.msp). Disponible en: http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01.msp (Consulta: abril 4 de 2006).
- Altuve, J. G. (2002). Capital Intelectual y

- generación de valor. **Revista Actualidad Contable**, Año 5, No. 5, enero-junio, Mérida, Venezuela, p. 23-29.
- Banco Central de Venezuela-BCV (2005). **Informes del Banco Central de Venezuela**, diciembre. Documento on line para el Instituto Nacional de Estadística. Disponible en <http://www.bcv.org.ve> (Consulta: marzo 20 de 2006).
- Banco Mundial (2005). **Informe del PIB**. Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTDECPGSPA> (Consulta: marzo 20 de 2006).
- Burningham, Bennett, Cave y Herbert (1996). **Economía**. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Catacora, F. (1996). **Sistemas y procedimientos contables**. Caracas: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la teoría general de la Administración**. Colombia: McGraw-Hill, Quinta edición.
- (2000). **Administración de recursos humanos**. México: McGraw-Hill, Quinta edición.
- (2001). **Administración. El Proceso Administrativo**. México: McGraw-Hill, Tercera edición.
- Cobra, M. (2002). **Marketing de servicios. Estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación**. Colombia: McGraw-Hill, Segunda edición.
- Frank, R. y Bernanke, B. (2003). **Principios de Economía**. México: McGraw-Hill.
- Dávila, Manera y Pérez (1999). **Marketing fundamental**. España: McGraw-Hill.
- Denton, K. (1991). **Calidad en el servicio a los clientes**. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.
- Gabín, M. (2004). **Gestión comercial y servicio de atención al cliente**. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Gómez Ceja, G. (2001). **Planeación y organización de empresas**. México: McGraw-Hill, Octava edición.
- Grönroos, C. (1994). A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, Vol. 18, No.4, pp. 36-44.
- Gutiérrez, D. (2001). La medición de la calidad: un instrumento para la gestión del entorno de un destino turístico. María Mercedes Melchior (Coord.) **El Turismo en Canarias**. España: Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE)-Caja Canarias-Gobierno de Canarias.
- Instituto Nacional de Estadística-INE (2005). **Encuesta de hogares por Muestreo**. Disponible en: www.ine.gov.ve (Consulta: marzo 10 de 2006).
- Kotler y Armstrong (1998). **Fundamentos de Mercadotecnia**. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.
- Kotler, Bowen y Makens (1998). **Marketing para hotelería y turismo**. México: McGraw Hill, Tercera edición.
- (2005). **Marketing para el turismo**. México: Prentice Hall, Tercera edición.
- Kotler y Keller (2006). **Dirección de Marketing**. México: McGraw-Hill, Duodécima edición.
- Lambin, J. (1997). **Marketing estratégico**.

España: McGraw-Hill, Tercera edición.

Levionnois, M. (1992). **Marketing interno y gestión de recursos humanos**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Lovelock, C. (1997). **Mercadotecnia de servicios**. México: Prentice Hall.

Martín, M.; Manera, J. y Pérez, E. (1999). **Marketing fundamental**. España: McGraw-Hill.

Moreno, J. L. (1998). **Economía de la Educación**. España: Editorial Pirámide.

Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente!
Revista Visión Gerencial. Año 3, No. 1, Vol. 3., enero-junio, pp. 39-50.

(2005). **Marketing es servicio al cliente**. Mérida, Venezuela: Textos Universitarios, Universidad de Los Andes, Vicerrectorado Académico.

República Bolivariana de Venezuela (2007). **Economía de Venezuela**. Disponible en: www.gobiernoenlinea.gov.ve/venezuela/perfil_economía.html (Consulta: marzo 20 de 2007).

Samuelson y Nordhaus (2002). **Economía**. España: Editorial McGraw-Hill, Decimoséptima edición.

Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de personal y recursos humanos**. México: McGraw-Hill, Quinta edición.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). **Marketing de servicios**. México: McGraw-Hill.

Rendimiento en salidas a Bolsa: Un estudio mediante perceptrones multicapa¹

Quintana, David
Isasi, Pedro

1 Los autores agradecen la financiación prestada por el MCyT y CAM-UC3M a través de los proyectos OPLINK, Ref: TIN2006-08818-C04-02 y Computación con inspiración biológica para la minería de datos. Ref: UC3M-DEC-05-029.

Quintana, David
Doctor en Ciencias Empresariales
Profesor Ayudante del Departamento
de Informática, Universidad Carlos III
España
dquintan@inf.uc3m.es

Recibido: 12-02-07
Revisado: 16-06-07
Aceptado: 29-06-07

Isasi, Pedro
Doctor en Informática
Catedrático del Departamento de
Informática, Universidad Carlos III
España
isasii@ia.uc3m.es

En este trabajo se estudia la conveniencia de usar perceptrones multicapa como alternativa a la regresión lineal en el dominio de las salidas a bolsa. Para conseguir este propósito, se ha modelado la relación entre el rendimiento inicial y la estructura de la colocación de una muestra de compañías estadounidenses. Los resultados muestran una ligera mayor capacidad de los primeros frente a los segundos. Por otro lado, la comparación de las predicciones patrón a patrón muestra que la relación entre las variables explicativas y la variable dependiente podría ser de tipo lineal.
Palabras clave: salida a bolsa, rendimiento inicial, perceptrón multicapa.

RESUMEN

This paper analyzes the convenience of using multilinear perceptrons as an alternative to ordinary least squares regression in the IPO domain. This has been studied modeling the relation between the initial return and the structure of the offering for a sample of US companies. The results show that the first type of model outperforms the second one in terms of predictive accuracy. In addition to that, the comparison of the prediction error committed by each model on a pattern by pattern basis suggests that the relation between the dependant and the independent variables might be mostly linear.

Key words: initial public offering, underpricing, multilayer perceptron.

ABSTRACT

1. Introducción

A lo largo de los últimos cuarenta años, se ha observado de forma recurrente cómo el precio de las acciones recién admitidas a cotización se comporta de una de una forma difícilmente explicable. Estos movimientos, documentados inicialmente por Stoll y Curley (1970), tienden a concretarse en una diferencia anormalmente alta entre el precio de oferta y el de cierre del primer día. Como ejemplo de su magnitud, Ritter y Welch (2002) encontraron un rendimiento medio del 18,8% sobre una muestra de 6.249 salidas a bolsa que tuvieron lugar entre 1980 y 2001² en los Estados Unidos; por otra parte, este fenómeno no se circunscribe a este país tal como lo registra Ritter (2003), en cuanto a que existen numerosas evidencias de su ocurrencia generalizada.

En torno a esta anomalía se ha generado una gran cantidad de literatura académica postulando diferentes teorías acerca de la naturaleza del fenómeno. Entre las más consolidadas, están las que vinculan el rendimiento inicial a distintos aspectos relativos a la estructura de la colocación. Será en distintas facetas relacionadas con este aspecto en las que las que se apoyen los modelos ajustados en este estudio.

Desde el punto de vista instrumental, las herramientas más frecuentemente empleadas para modelar la relación entre las diferentes variables explicativas propuestas, y el rendimiento inicial son los modelos lineales. Entre estos, la regresión lineal es la más utilizada. El objetivo de este trabajo es comparar la capacidad de la regresión lineal y de un tipo de red de neuronas artificiales, el perceptrón multicapa, para capturar

la influencia de una serie de variables relativas a la estructura de colocación sobre el rendimiento inicial de las salidas a bolsa.

Las redes neuronales artificiales constituyen una amplia familia de técnicas representadas dentro de lo que se conoce como inteligencia artificial subsimbólica. Es sus distintas configuraciones, permiten abordar tareas diversas como la clasificación, en análisis de conglomerados o la predicción. Quizá el representante más conocido de esta familia sea el perceptrón multicapa. Esta técnica, cuyos orígenes se remontan a mediados del siglo pasado, es de aplicación en muchos dominios como alternativa a técnicas econométricas clásicas. Su uso está muy extendido en dominios financieros como la predicción bursátil o el análisis de la solidez financiera. Entre las características más deseables de estos modelos estarían la capacidad de aproximar relaciones no lineales o el no requerir ningún tipo de información sobre la distribución de los datos. Como puntos oscuros estarían un esfuerzo computacional elevado para su ajuste y la dificultad para analizar la relación existente entre las variables explicativas y la variable dependiente, razón por la cual es frecuente que reciba la consideración de modelo de caja negra.

2. Análisis

En este apartado se presentará la metodología a emplear para hacer a continuación una introducción al perceptrón multicapa. Posteriormente, se aportarán detalles sobre las variables explicativas y la muestra empleada. Por último, se abordará la sección dedicada a los

² Media no ponderada de la diferencia entre los precios de salida y el primer precio de cierre.

resultados.

2.1. Metodología

Como punto de partida, se definirá formalmente la variable objetivo. Se denominará rendimiento inicial de una acción, a la diferencia en términos porcentuales entre el precio de oferta al precio de cierre del primer día menos el rendimiento del índice general del mercado en que cotiza, es decir:

$$R_i = \left(\frac{Pc_i - Po_i}{Po_i} \right) - \left(\frac{Mc_i - Ma_i}{Ma_i} \right)$$

Donde:

R_i = Rendimiento inicial de la acción i .

Po = Precio de oferta de la acción i .

Pc_i = Precio de cierre de la acción i .

Ma_i = Índice de mercado al cierre del día anterior en que la acción i fue admitida a cotización.

Mc_i = Índice de mercado al cierre del día en que la acción i fue admitida a cotización.

Los índices que se emplearán en el análisis serán el S&P 500, el NASDAQ Composite y el AMEX Composite en función del mercado en que fuese admitida a cotización la compañía.

La muestra de datos históricos sobre las que se operará relaciona el rendimiento inicial de un conjunto de compañías con una serie de variables explicativas de corte transversal. Teniendo esto presente, la metodología a seguir es bastante sencilla. La muestra será filtrada para evitar la influencia de elementos extremos, aleatorizada y, acto seguido, dividida en dos

secciones. Sobre la primera, que se denominará conjunto de entrenamiento, se hará el ajuste de los modelos. La segunda, el conjunto de test, será utilizada para evaluar las capacidades predictivas de cada uno de ellos.

La comparación de los modelos se hará de dos formas. Por un lado, se hará comparando el error cuadrático promedio de cada uno de los modelos. Así mismo, se hará un contraste de igualdad de medias sobre los errores de predicción incurridos en cada caso.

2.2. Perceptrón multicapa

Este modelo de inspiración biológica se compone de una serie de unidades elementales, con capacidad de procesamiento simple, denominadas neuronas. Éstas se agrupan formando capas y se conectan entre sí mediante un tipo de enlace llamado peso. Por medio de estos pesos, la neurona puede tanto recibir como propagar la señal suministrada por otra neurona. Los pesos tienen la capacidad de atenuar o amplificar el resultado del procesamiento realizado en la unidad. El trabajo paralelo de procesamiento de estos elementos ponderados por la fuerza de estas conexiones permite aproximar una gran variedad de funciones.

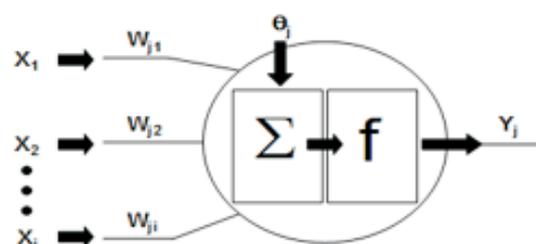


Gráfico 1. Modelo de neurona artificial

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 1 se muestra el diseño de una neurona artificial del tipo a utilizar en el trabajo. En este caso, la neurona j , recibe unos estímulos que se corresponden con salidas X_i de otras neuronas ponderadas por los pesos w_{ji} . La suma de estos estímulos entrantes es un valor h_j . Éste es procesado aplicándole una función de transferencia f . El resultado de esta transformación es un valor Y_j que se propagará a una o más neuronas. Otro elemento a destacar es el sesgo de la neurona θ_j . Este valor corrige la función que, de otra manera, estaría centrada en el origen. En ocasiones, no es necesario explicitar el valor θ_j que se representa como una entrada X_0 de valor fijo e igual a uno ponderado por un w_{j0} que, de hecho, es $-\theta_j$.

$$Y_j = f(h_j, \theta_j) = f\left(\sum w_{ji} \cdot x_i - \theta_j\right)$$

La función de transferencia puede ser de muchos tipos. Normalmente se corresponde con la función logística, tangente hiperbólica, umbral o lineal. En este estudio se recurrirá a la tangente hiperbólica como función de transferencia en todas las neuronas a excepción de la de salida. La razón es que empíricamente se ha visto que la tangente hiperbólica suele estar asociada a entrenamientos más cortos (Bishop, 1995:127). La elección de una salida lineal se justifica para evitar limitar las posibles salidas al rango dinámico de la tangente hiperbólica. Matemáticamente, esta función tiene la forma

$$\tanh(a) = \frac{e^a - e^{-a}}{e^a + e^{-a}}$$

En este trabajo se emplearán redes alimentadas hacia adelante (feedforward). Estas se caracterizan por constar de una serie de capas de neuronas interconectadas entre sí, de manera que cada capa se alimenta de la salida de las neuronas de una capa anterior, es decir, no existe ningún mecanismo de retroalimentación que haga que la salida de una neurona de una capa sirva de entrada a una neurona capa anterior. En el gráfico 2 se puede apreciar la estructura de una red tipo de esta familia. Se observa la existencia de tres tipos de capas; la primera de ellas, conocida como capa de entrada, tiene por objeto introducir la información externa a la red. A continuación se encuentra las capas intermedias u ocultas, que pueden ser varias o ninguna y se caracterizan porque no tienen ningún tipo de contacto directo con el exterior. Finalmente, se encuentra la capa de salida, que es la encargada de suministrar al exterior los resultados ofrecidos por el modelo.

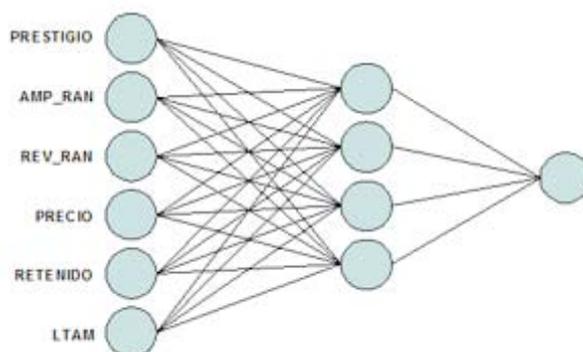


Gráfico 2. Red neuronal alimentada hacia adelante

Fuente: Elaboración propia

Según esto, una vez determinado el tipo de neurona a utilizar, la estructura básica de estas redes neuronales quedaría determinada por el número de capas de la red; la cantidad de neuronas en cada capa y la estructura de conexión entre éstas. Una vez definidos estos parámetros, es necesario determinar el conjunto de valores en los pesos que facilite el valor deseado ante un determinado patrón de entrada. Para ello se suele utilizar un algoritmo de ajuste, también llamado “de aprendizaje” o “de entrenamiento”. En este caso se recurrirá al algoritmo más frecuentemente utilizado, el de retropropagación (Rumelhart et al, 1986).

2.3. Variables explicativas

La forma de organizar la operación de colocación tiene una enorme importancia a la hora de determinar el comportamiento a corto plazo de las acciones. Son muchos los académicos que, bajo distintos enfoques, han hecho de este aspecto el centro de su investigación. Este trabajo abarcará seis variables relacionadas con este particular: prestigio de los asesores financieros; rango inicial de precios; revisión final del precio; precio de la colocación; porcentaje de capital emitido y el tamaño de la colocación.

2.3.1. Prestigio de los asesores financieros (PRESTIGIO)

Uno de los factores en el ámbito de las salidas a bolsa cuya influencia ha sido más estudiada es la elección de coordinador global. La literatura ha tratado extensamente la influencia de la reputación del banco de inversiones sobre el comportamiento de la acción a corto plazo. Merecen especial mención los trabajos de Neuberger y Hammond (1974); Beatty y Ritter (1986); y, Carter y Manaster (1990), que muestran

una relación inversa entre el prestigio y el rendimiento del primer día. Un trabajo posterior de Beatty y Welch (1996) mostró que esta relación podría haber cambiado de signo a principios de los años noventa.

La influencia de los asesores se modelará mediante una variable que acumula los índices de prestigio asociados a todos los bancos que ejercieron el papel de director o codirectores en la salida a bolsa. Estos índices, que dependen de la cantidad de capital colocado y del número de operaciones lideradas, se elaborarán siguiendo el método propuesto por Quintana e Isasi (2005).

2.3.2. Rango inicial de precios (AMP_RAN)

Tras considerar la importancia de elegir un buen grupo de colocadores, se procederá a tratar la influencia de una de sus funciones principales, que es la elección de un rango indicador de precios para presentar a los inversores en las primeras etapas del proceso de salida a bolsa.

La literatura tradicionalmente sostiene que rangos amplios están asociados a rendimientos más elevados. La justificación sería que estos denotan dificultad por parte del emisor y sus asesores para establecer una valoración adecuada, lo que a su vez debería traducirse en primas de riesgo más elevadas.

Siguiendo a Hanley (1993) se usará como índice explicativo el porcentaje sobre el precio mínimo del rango que supone el precio máximo.

2.3.3. Revisión final del precio de venta (REV_RAN)

Hanley (1993) propone que la relación entre el precio final de oferta y el rango no vinculante, puede interpretarse como un signo de incertidumbre sobre las expectativas de la

compañía y, por tanto, es susceptible de influir en el rendimiento a corto plazo. Según esta autora, una importante revisión al alza o a la baja del precio podría ser interpretado por el mercado como un mayor riesgo *a priori* que se reflejaría en un mayor rendimiento inicial. La variable que se propone para medir este efecto es la propuesta por Quintana e Isasi (2005), y parte de la relación entre la diferencia del precio y el punto medio del rango ofertado y la desviación entre el precio máximo y éste mismo punto. Es decir:

$$x = \frac{P_f - P_{med}}{P_M - P_{med}}$$

Donde:

P_f es el precio final de la oferta; P_{med} el punto medio del rango y P_M el límite superior del rango propuesto.

El índice final de revisión $R(x)$, vendría dado por la expresión:

$$R(x) = \begin{cases} -1 > x & 2 \cdot \left(\frac{[x]-1}{[x]} \right) - 1 \\ -1 \leq x \leq 1 & x^3 \\ 1 < x & 2 \cdot \left(\frac{[x]-1}{[x]} \right) + 1 \end{cases}$$

2.3.4. Precio final de oferta (PRECIO)

El indicador recién presentado, se apoyaba para su cálculo en el precio de emisión. Esta misma cifra, sin ninguna alteración, puede ser incluida como variable explicativa. Chalk y Peavy (1987) encontraron una relación inversa entre el precio de emisión y el rendimiento durante el primer día. Un trabajo posterior de Brennan y Hughes (1991) también abunda en la relevancia

de esta variable.

Tal y como ocurría en el caso de la reputación de los asesores financieros, la tendencia documentada por Chalk y Peavy (1987) podría haber cambiado en los años noventa. Beatty y Welch (1996) detallan cómo el cambio de muestra desde la primera versión de su estudio, que empleaba datos de los años ochenta, hasta la última conllevó un cambio de signo en esta relación que la hacía inconsistente con las teorías clásicas.

2.3.5. Proporción de capital emitido (RETENIDO)

En numerosos trabajos se ha puesto de manifiesto la existencia de relación entre el movimiento de precios del primer día y el porcentaje de capital retenido por los accionistas iniciales en la colocación. Entre otros, se pueden mencionar los trabajos de Leland y Pyle (1977), Grinblatt y Hwang (1989) o Aggarwal et al (2002).

Desgraciadamente, para un buen porcentaje de las operaciones no se dispone de un desglose del porcentaje de acciones primarias y secundarias que fueron colocadas. Por esta razón, se ha aproximado esta variable por medio de la proporción de acciones que se colocó en la salida a bolsa con respecto al número de acciones de la compañía que no formaron parte de la operación.

2.3.6. Tamaño de la colocación (LTAM)

Esta variable representa el logaritmo del tamaño de la emisión medido en millones de dólares excluyendo la opción de sobresuscripción. La literatura ha recogido desde Ritter (1980) una relación inversa entre el tamaño de la colocación y el rendimiento. Beatty y Ritter (1986) emplean el inverso del tamaño como indicador *a priori* de la incertidumbre asociada a la compañía.

Muchos artículos posteriores como Megginson y Weiss (1991), Hansen y Torregrosa (1992) o Jain y Kini (1999), entre otros, recurren a una representación alternativa que coincide con la que se usará en este trabajo. En general, las compañías de mayor tamaño se caracterizan por tener una base accionarial más amplia y ser más conocidas por los posibles inversores, hecho que se traduciría en una menor asimetría de información y, por tanto, en un menor riesgo de inversión.

2.4. Descripción de la muestra

La muestra empleada recoge información sobre 1.164 salidas a bolsa que tuvieron lugar en los Estados Unidos entre 1996 y 1999. Los datos son relativos a los tres principales mercados,

NYSE, NASDAQ y AMEX, y excluye ADRs y unit offerings.

La información se obtuvo del proveedor de información Hoovers Online. En algunos casos, se recurrió a IPO Data Systems e IPO.com como fuentes suplementarias.

Adicionalmente, el estudio exige el uso de índices que permitan seguir la evolución de los mercados mencionados. La información relativa a los composites del NASDAQ y AMEX, se obtuvo de la National Association of Securities Dealers y se usó Bloomberg como fuente de los cierres diarios del S&P 500.

El cuadro 1 muestra los principales estadísticos descriptivos correspondientes a las distintas variables explicativas.

Cuadro 1
Estadísticos descriptivos

	AMP_RAN	INFR_AJ	LTAM	PRECIO	RETENIDO	REV_RAN	PRESTIGIO
Media	0,15	0,23	1,55	12,04	0,60	-0,01	0,01
Mediana	0,15	0,10	1,55	12,00	0,40	0,00	0,00
Máximo	1,33	6,06	3,36	34,00	14,73	2,77	0,06
Mínimo	0,00	-0,32	0,00	3,50	0,06	-2,71	0,00
Desv. Típ.	0,09	3,04	0,44	4,83	1,05	1,33	0,01

Fuente: Cálculos propios

2.5. Resultados

Siguiendo el esquema propuesto, a continuación se exponen los resultados obtenidos a partir de los modelos ajustados sobre las muestras recién presentadas. Tal y como se avanzó en la sección metodológica, se descartaron una serie de patrones con el objeto de evitar distorsiones provocadas por valores extremos. Tuvieron este tratamiento todos los

casos que cumplían al menos una de las siguientes condiciones: $LTAM > 3$, $RETE > 2,5$, $PRESTIGIO > 0,035$, $AMP_RAN > 1$, $INFR_AJ > 2,5$. El resultado fue una muestra de trabajo de 1.118 elementos, lo que supuso una cesión del 4% del conjunto original. De estos, 700 formaron parte del conjunto de entrenamiento. Los restantes 418 fueron asignados al conjunto de test.

Cuadro 2
 Modelo de regresión

Variable dependiente: INFR_AJ				
Observaciones incluidas: 700				
Desv. típ. y covarianzas consistentes con heterocedasticidad según White				
Variable	Parámetro	Desv. típ.	Estadístico t	Prob.
C	0,20	0,05	3,67	0,00
AMP_RAN	-0,26	0,16	-1,61	0,11
PRECIO	0,01	0,00	2,18	0,03
PRESTIGIO	6,90	2,30	2,99	0,00
RETENIDO	-0,13	0,03	-4,21	0,00
REV_RAN	0,10	0,01	9,14	0,00
R ²	0,25	Estadístico F		45,80
R ² corregido	0,24	Prob (Estadístico F)		0,00
Durbin-Watson	2,05			

Fuente: Cálculos propios

Como paso previo a la estimación del modelo de regresión lineal³, se aplicó el contraste de heterocedasticidad de White al 5%. Esto permitió determinar si se cumplía la hipótesis básica de la regresión lineal en cuanto a que la varianza de los residuos del modelo es constante. Dado que no se pudo rechazar la hipótesis de heterocedasticidad, se emplearon covarianzas y desviaciones consistentes con la presencia de ésta con el objeto de conseguir unos estadísticos que permitiesen determinar con precisión la relevancia de las variables explicativas. El resultado de estimar el

modelo lineal sobre el conjunto de entrenamiento se muestra en el cuadro 2, en la cual se puede apreciar que la capacidad de ajuste del modelo es limitada. La regresión tiene un estadístico R² asociado de 0,25 y todas las variables propuestas menos una, la amplitud del rango de precios, resultan significativas a niveles del 5%.

En cuanto a los perceptrones multicapa, se usaron modelos de tres capas alimentados hacia delante. La primera capa incluyó seis neuronas, una por variable explicativa, y la tercera una única neurona. Con respecto a capa oculta, se probaron

³ Todos los modelos de regresión contenidos en este trabajo han sido estimados con Econometric Views 3.1.

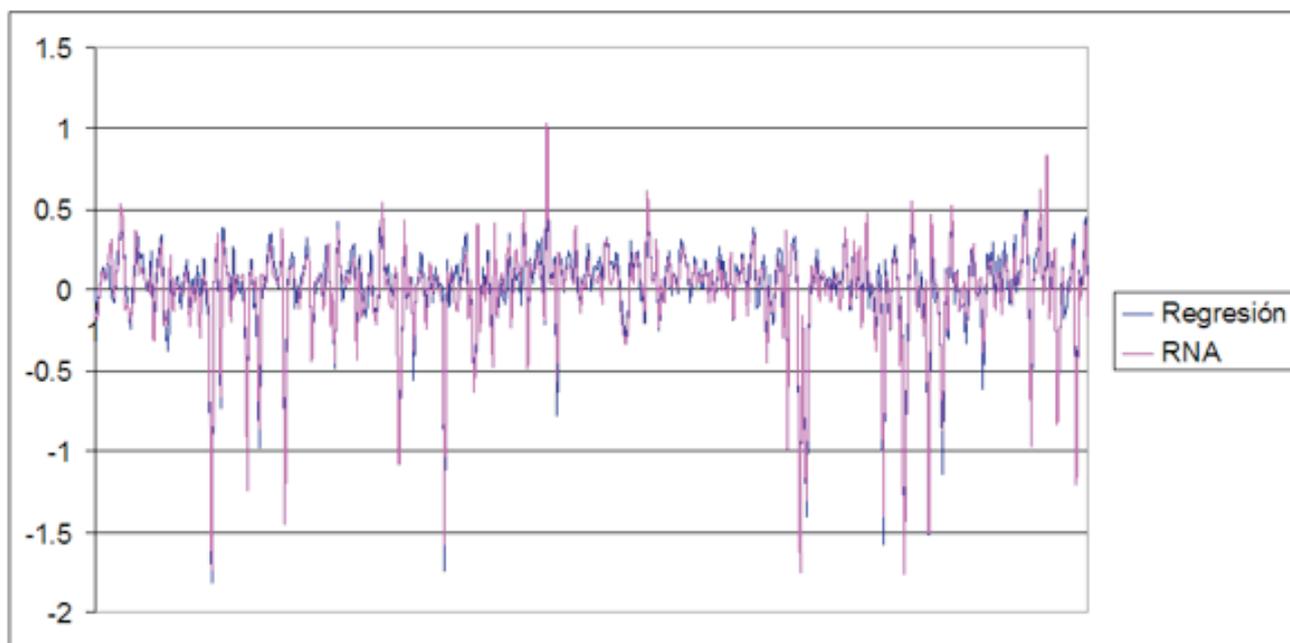


Gráfico 3. Error de la regresión y de la red de neuronas para cada elemento del conjunto del test

Fuente: Elaboración propia

configuraciones con dos, cuatro, seis y ocho neuronas. El ajuste de la red se hizo mediante retropropagación empleando tasas en aprendizaje de entre 0,001 y 0,004 durante un máximo de 2.000 iteraciones. El conjunto de entrenamiento se subdividió a su vez en un subconjunto de 500 datos que fueron mostrados a la red y otro de 200 empleados como conjunto de validación con el objeto de hacer early stopping. Dado que el valor inicial de los pesos se fijó de forma aleatoria, el entrenamiento se repitió cinco veces para combinación de parámetros.

Los resultados sobre el conjunto de test expresan una ligera superioridad del perceptrón multicapa sobre la regresión. El error cuadrático promedio cometido por la regresión asciende a 0,1123 frente a 0,1113. La diferencia, siendo pequeña, es lo suficientemente elevada para que un contraste t de igualdad de medias permita

rechazar la hipótesis básica de igualdad de medias al 1%.

Una cuestión interesante que se deriva del análisis de los resultados patrón a patrón, es el parecido de las predicciones facilitadas por ambos modelos. El gráfico 3 muestra los errores de predicción cometidos tanto por la regresión como por la red de neuronas artificiales para todos y cada uno de los elementos del conjunto de test. Tal como se puede apreciar, los errores son muy similares lo cual sugeriría que, por un lado, los modelos no pueden explicar por completo el comportamiento de las acciones durante el primer día mediante las variables propuestas y, lo más relevante, que pasar de modelos lineales como la regresión lineal a modelos no lineales, no mejora mucho las cosas. Esto podría entenderse como un indicio de que la relación entre las variables propuestas y el rendimiento inicial es básicamente

lineal. Esto merece ser destacado porque, la mayor parte de la literatura se ha construido sobre la base de regresiones que aportan muchas ventajas relativas a la identificación del papel que desempeña cada variable sobre el comportamiento de la variable objetivo.

3. Conclusiones

En este trabajo se ha estudiado mediante modelos de regresión lineal y perceptrones multicapa la influencia de una serie de variables relacionadas con la forma de estructurar una salida a bolsa sobre el rendimiento del primer día.

Los resultados muestran una cierta superioridad de las redes neuronales artificiales sobre las regresiones. Las predicciones de las primeras sobre el conjunto de test ofrecen un menor error cuadrático promedio. Siendo esto así, los resultados también revelan que las predicciones de ambos modelos son muy parecidas. Esto resulta interesante porque las regresiones son modelos lineales y los perceptrones multicapa no lo son. De esto podrían derivarse indicios de que la relación entre las variables independientes propuestas y la dependiente es básicamente lineal. Eso daría un argumento a favor del uso de las primeras por tratarse de modelos más parsimoniosos e inteligibles.

En todo caso, los resultados obtenidos se ciñen a este conjunto de variables concreto. De cara al futuro, podría resultar interesante hacer nuevas evaluaciones que incluyesen variables adicionales con el objeto de evaluar la solidez de la idea de que la relación es, efectivamente, lineal. En caso contrario, los investigadores sobre rendimiento inicial de salidas a bolsa deberían considerar introducir entre su instrumental habitual herramientas como la presentada que permiten operar en esas circunstancias con bastante

eficacia.

4. Referencias bibliográficas

- Aggarwal, R. K.; Krigman, L. y Womack, K. L. (2002). Strategic IPO underpricing, information momentum and lockup expiration selling. **Journal of Financial Economics**. Vol. 66, No. 1, pp. 105-137.
- Balvers, R. J.; McDonald, B. y Miller, R. E. (1988). Underpricing of new issues and the choice of auditor as a signal of investment banker reputation. **Accounting Review**. Vol. 63, No. 4, pp. 605-622.
- Beatty, R. P. (1989). Auditor reputation and the pricing of initial public offerings. **Accounting Review**. Vol. 64, No. 4, pp. 693-709.
- Beatty, R. P. y Ritter, J. R. (1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. **Journal of Financial Economics**, Vol. 15, No. 1/2, pp. 213-232.
- Beatty, R. P. y Welch, I. (1996). Issuer expenses and legal liability in initial public offerings. **Journal of Law and Economics**, Vol. 39, pp. 545-602.
- Bishop, C. M. (1995). **Neural networks for pattern recognition**. Oxford University Press, Oxford.
- Brennan, M. y Hughes, P. (1991). Stock prices and the supply of information. **The Journal of Finance**, No. 56.
- Carter, R. B.; Dark, F. H. y Singh, A. K. (1998). Underwriter reputation, initial returns, and the long-run performance of IPO stocks. **Journal of Finance**, Vol. 53, pp. 285-311.
- Carter, R. B., y Manaster, S. (1990). Initial public offering and underwriter reputation. **Journal of Finance**, Vol. 45, pp. 1045-1067.
- Chalk, A. J. y Peavy, J. W. III (1987). Initial public

- offerings: daily returns, offering types and the price effect. **Financial Analyst Journal**, No. 43.
- Grinblatt, M. y Hwang, C. Y. (1989). Signalling and the pricing of new issues. **Journal of Finance**, Vol. 44, pp. 393-420.
- Hanley, K. W. (1993). The underpricing of initial public offerings and the partial adjustment phenomenon. **Journal of Financial Economics**, Vol. 34, No. 2, pp. 231-250.
- Hansen, R. S. y Torregrosa, P. (1992). Underwriter compensation and corporate monitoring. **Journal of Finance**, Vol. 47, No. 4, pp. 1537-1555.
- Jain, B. A. y Kini, O. (1999). On investment banker monitoring in the new issues market. **Journal of Banking and Finance**, Vol. 23, pp. 49-84.
- Leland, H. y Pyle, D. (1977). Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation. **Journal of Finance**, Vol. 32, pp. 371-387.
- Meggison, W. L. y Weiss, K. A. (1991). Venture capitalist certification in initial public offerings. **Journal of Finance**, Vol. 46, No. 3, pp. 799-903.
- Neuberger, B. M. y Hammond, C. T. (1974). A study of underwriters' experience with unseasoned new issues. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol. 9, No. 2, pp. 165-177.
- Quintana, D. e Isasi, P. (2005). Revisión de precios y reputación de asesores financieros: dos propuestas de índices para explicar el rendimiento a corto plazo de las salidas a bolsa. **Estudios Gerenciales**, Vol. 94, pp. 47-64.
- Ritter, J. R. (1980). The 'hot issue' market of 1980. **Journal of Business**, Vol. 57, No. 2, pp. 215-241.
- Ritter, J. R. y Welch, I. (2002). A review of IPO activity, pricing, and allocations. **Journal of Finance**, Vol. 57, N°4, pp. 1795-1828.
- Rumelhart, D. E.; Hinton, G. E. y Williams, R. J. (1986). Learning representations by back-propagating errors. **Nature**, Vol. 323, pp. 533-536.
- Stoll, H. R., y Curley, A. J. (1970). Small business and the new issues market for equities. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol. 5, No. 3, pp. 309-322.

Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido

Quintero D., José Humberto

Quintero D., José Humberto
MSc. en Ciencias Contables
Profesor Asistente del IUTE-Mérida
josehumbertoquintero@hotmail.com

Recibido: 26-11-06
Revisado: 31-05-07
Aceptado: 31-10-07

Todas las instituciones públicas deben poseer las herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros para que la gerencia sea más interactiva y competitiva. Precisamente, el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional, tomando en cuenta la *visión* y *misión*. Las instituciones educativas públicas tales como los institutos universitarios tecnológicos, presentan una serie de inconvenientes para el logro de una excelente educación, pero pueden contar con el CMI que maneja cuatro perspectivas adaptables a cualquier organización: presupuesto e ingresos; comunidad universitaria; procesos internos; formación y desarrollo. Estas perspectivas pueden trabajar de forma interrelacionada con el fin de facilitar la toma de decisiones y lograr los planes propuestos. El CMI hace énfasis en las perspectivas de formación y desarrollo y de procesos internos, piedra angular para estas instituciones donde las fallas son evidentes.

Palabras clave: gerencia, indicadores no financieros, mapa estratégico .

RESUMEN

All public institutions must have the necessary tools to face the future changes so that the management could be more interactive and competitive. Indeed, the Balanced Scorecard (BSC) is a management tool that helps to improve the organizational performance, taking into account *vision* and *mission*. The public educational Institutions such as the university institutes of technology, present different disadvantages for the profit of an excellent education, but they can count on the BSC based in four perspectives adaptable to any organization: Budget and income; Universitarian community; Internal processes; Formation and development. These perspectives can work interrelated to facilitate the decision making process in order to achieve the proposed objectives. The BSC makes emphasis on the perspectives of formation and development and internal processes, central axis for these institutions where the faults are evident.

Key words: management, no financial indicators, strategic map.

ABSTRACT

1. Introducción

Para conseguir la excelencia académica en las instituciones públicas de educación superior, es necesario formular y aplicar modelos de gestión que ayuden a ordenar y organizar elementos, factores y recursos en un plan previamente establecido. La organización como elemento de la administración, es uno de los pilares fundamentales en todas las ramas de la ciencia. Esta disciplina existe en todas las actividades del ser humano, y por ende está presente en todos los niveles jerárquicos de las instituciones y empresas. Al parecer, en algunas instituciones públicas los procesos organizacionales no están bien definidos y adecuados, por tanto, los funcionarios no toman en consideración las ventajas que les pueda brindar los sistemas organizativos como un todo, dando como resultado pérdida de tiempo y de recursos, entre otros.

La administración estudia a la organización como un elemento importante para el equilibrio socioeconómico de las entidades, como también la ciencia contable contribuye directamente a solucionar los problemas de las mediciones de recursos financieros, como es el caso de los estados financieros.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ayuda, en primer lugar, a configurar una estrategia que conjuntamente con el tablero de comando nos permite medir recursos intangibles, difíciles de estimar con indicadores financieros, como es el caso de los objetivos planificados por el recurso humano, el establecimiento de la misión, la labor realizada para alcanzar las metas por parte del empleado, entre otros. Es aquí donde el modelo del CMI entra en juego de manera operativa, pues en la actualidad las instituciones no escapan de problemas y situaciones complejas, y por ende, para la buena

función del desempeño de los individuos que operan en ella, se deben implantar planes e instrumentos metodológicos para el buen manejo de los recursos financieros y no financieros para logro de los objetivos propuestos.

El presente artículo centra su análisis en la aplicación de un modelo de gestión, con el fin de orientar y desarrollar objetivos preestablecidos, y entrelazar en forma eficiente las actividades y tareas para el logro de la misión que para las instituciones educativas corresponde a la orientación y formación de jóvenes estudiantes que llevarán en el futuro el compromiso del país en que vivimos. Así mismo, esta investigación trata de orientar al lector interesado en adquirir conocimientos para diseñar un modelo de gestión empresarial a nivel estratégico, basado en el CMI. Específicamente, esta investigación presenta el diseño de un CMI para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE). En primer lugar, se determina el problema, se plantean los objetivos y su justificación. En segundo lugar, se da a conocer la base teórica y legal que sustenta el modelo en cuestión: las perspectivas que contiene el modelo, el tablero de comando, la base legal que rige a los institutos universitarios tecnológicos. En tercer lugar, se presenta una estrategia para la acción del mencionado modelo y, finalmente, se tendrá presente el mapa estratégico (matriz causa-efecto) para la institución en estudio y se dan a conocer algunas conclusiones y recomendaciones.

Los planteamientos expresados en este trabajo de investigación no se deben considerar como si fuera la única manera de desarrollar un CMI, ya que este modelo de gestión institucional puede ser aplicado en cualquier empresa, departamento o unidad y sus resultados pueden ser diferentes. Además, su implantación dependerá de la idiosincrasia y la estructura social, política y económica, siendo estas últimas variantes claves

para su desarrollo. Este trabajo será de utilidad quienes se interesen en diseñar un patrón a seguir sobre algún modelo gerencial para dar soluciones a los problemas de una institución.

2. Planteamiento del problema

La situación estructural y operativa de las instituciones públicas educativas a nivel superior en Venezuela actualmente amerita una revisión; y es el momento oportuno de abordar el tema de la problemática que presenta la comunidad y los paradigmas en que se desenvuelven las operaciones institucionales de la nueva sociedad, teniendo en cuenta que la cultura, los valores, los principios y postulados que nos rigen, son distorsionados por muchos ideales. Por ejemplo, el factor político, social, económico y tecnológico en nuestra sociedad se ha visto confuso y difícil de abordar con la mística necesaria.

Venezuela vive una gestión administrativa controversial en los actuales momentos, dado que los intereses particulares reinan más que los generales, es decir, prevalece el "yo" frente al "nosotros". A esto se le suma, que la educación de la población venezolana está en detrimento, debido al establecimiento de políticas que no se han sabido orientar hacia nuestros ciudadanos, estableciendo así reglas y normas que no se cumplen en la mayoría de las instituciones y, por consiguiente, el sistema en general no funciona de forma efectiva. Cabe destacar que la planificación estratégica de los megaproyectos aplicados, parecen no haber cumplido los resultados que la colectividad esperaba. Hoy en día debemos involucrarnos en forma conjunta para mejorar el sistema y no seguir con teorías confusas que nos pueden llevar a un caos.

El paradigma está en que el gobierno, desde la más alta magistratura, debe aplicar modelos

gerenciales que sirvan para reorientar las políticas y estrategias más idóneas, con el fin de restablecer los sistemas y conducirlos al mejoramiento de nuestra sociedad, por tanto, esto genera un efecto dominó en todas las instituciones involucradas en el sistema en que se deben aplicar modelos semejantes para su conducta institucional.

Visto el preámbulo de la situación de nuestro país, es tarea prioritaria de nuestras universidades, colegios universitarios e institutos universitarios tecnológicos, la implantación de mecanismos inteligentes en la educación y así contribuir al surgimiento una política socioeconómica exitosa en un futuro cercano. Estas instituciones están en la obligación de formar y graduar profesionales capaces de influir en la ideología que actualmente enseñamos en nuestros sistemas educativos. La formación de nuestras cohortes estudiantiles, en el futuro, deben cambiar su visión, para así incursionar en nuevos episodios que ayuden a un mejor desarrollo de la gestión pública en nuestro seno gubernamental, específicamente en el sector educativo.

El sistema educativo venezolano, con el devenir del tiempo, se ha visto deteriorado, a causa de la diversidad de criterios manejados por distintas doctrinas y enseñanzas traducidas y copiadas de otros países, principalmente en el manejo de la conducta o comportamiento. Los patrones para el desarrollo del país han sido mutados y no hemos manejado una filosofía propia que nos identifique. Es por ello, que debido a la forma de aplicar nuestros patrones educativos y desarrollar la construcción de enseñanzas a nuestros ciudadanos, no hemos salido adelante con el progreso de nuestro país. En lo que respecta al área administrativa, contable y gerencial los patrones aplicados han dado resultados en algunas empresas privadas, debido a que se han formulado planes vinculados para su crecimiento. Pero en lo

que concierne a las instituciones públicas se han diseñado políticas y estrategias que están muy bien planteadas en teoría, pero que en la práctica no se ha tenido la consistencia y persistencia para obtener buenos resultados, debido a la falta de presupuestos justos y coherentes y de sentido común en su aplicación.

Es importante destacar que en el sistema de educación superior existen cuatro entidades públicas y privadas encargadas de impartir la enseñanza más acorde para el desarrollo del país y así enfrentar el futuro. Estas entidades son las universidades, institutos universitarios, los colegios universitarios y los institutos universitarios tecnológicos. En cuanto a los Institutos Universitarios Tecnológicos (IUTs) públicos, para el año 2005 existían en el país veintisiete, según estadísticas del Consejo Nacional de Universidades (CNU); todos se encuentran realizando las actividades que les son propias (<http://www.mes.gov.ve>).

La principal problemática presentada a nivel de educación superior se observa específicamente en los IUTs, debido a la falta de autonomía universitaria, ya que según el artículo 5° del reglamento de los Institutos Universitarios y Colegios Universitarios (Gaceta Oficial No. 4.995, decreto N° 865), limitan sus funciones a discreción del Ejecutivo Nacional:

El Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio de Educación, podrá crear o autorizar el funcionamiento de institutos y colegios universitarios; oficiales o privados, considerada la opinión del Consejo Nacional de Universidades y atendiendo a criterios de diversificación, regionalización e integración con las demás instituciones de educación superior y dentro de los lineamientos del Plan de la Nación.

En el año 2001 se presenta una intervención a nivel central, por intermedio de resoluciones, para tomar medidas de transformación y modernización en todos los IUTs públicos, nombrando comisiones modernizadoras y transformadoras, para mejorar la gestión pública. Estas comisiones fueron designadas el Gobierno central debido a la cantidad de anomalías que se estaban suscitando para su buen funcionamiento. Entre las anomalías se pueden mencionar, la libertad desmedida, pérdida de disciplina y valores, falta de planificación, discriminación entre el personal docente, entre otros.

Dado estos inconvenientes se hace imprescindible incursionar en mecanismos innovadores y modelos para mejorar la calidad educativa en estas instituciones a nivel nacional. Es por ello que se desarrolló una propuesta para el diseño un modelo gerencial basado en la metodología del CMI. Esta propuesta puede concebir resultados positivos en el futuro, generando así una base que sustente una mejor gestión educativa y, por consiguiente, una educación superior mejorada para las generaciones de relevo. El diseño de este modelo conducirá en el mediano plazo, a un mejoramiento de las estrategias, las cuales deben estar basadas en la visión, misión y valores de la institución, para así poder mejorar la calidad de la educación superior, en especial el IUTE.

El modelo diseñado se denominó *Cuadro de Mando Integral*, y su estudio se soportó en la teoría de los autores Kaplan y Norton (1997) quienes afirman que "si este patrón se diseña en forma eficiente y lógicamente con los lineamientos propios de la institución mejorará significativamente la gestión" (p. 4), pero además, luego se puede usar como instrumento gerencial. El CMI ha sido aplicado y diseñado en muchas empresas nacionales e internacionales. A nivel nacional se

encuentran en las estaciones de servicios de la ciudad de Mérida, en el Departamento de Costos de la Siderúrgica del Orinoco, en las empresas de telefonía móvil, entre otras organizaciones. A nivel internacional encontramos su aplicación en Electrolux, Xerox, entre otras. Es necesario mencionar que este modelo se ha aplicado a las empresas privadas a nivel nacional e internacional, obteniéndose resultados positivos, pero en lo que concierne a las empresas públicas, sólo se tiene la experiencia en algunas filiales de Petróleos de Venezuela S.A. En relación a las instituciones de educación pública no se ha tenido ninguna experiencia práctica en Venezuela. En cambio el Instituto Massachussets Special Olympics, una asociación sin fines de lucro, aplicó este modelo y obtuvo un gran éxito basado en el feedback estratégico y los sistemas de información utilizando el apoyo tecnológico.

En los recintos universitarios, en especial el los IUTs, no se cuenta con los instrumentos y herramientas tecnológicas para llevar a cabo eficientemente la gestión administrativa y académica (datos IUTE 2005). Como ejemplos de lo anterior se puede mencionar que se imparten clases de forma manual sin la ayuda de instrumentos audiovisuales, ya que no se tienen o son muy escasos; no existen laboratorios adecuados para afrontar la realidad tecnológica y los equipos necesarios para el desarrollo de las prácticas de campo; los departamentos realizan sus actividades en forma manual y esto conlleva a retrasos e ineficiencia laboral, y por último existen profesores que no rompen el paradigma tradicional y la forma de dar sus clases siguen el esquema tradicional. Por eso (Aguilar, 1997:45) sostiene que “el advenimiento de las computadoras ha sido uno de los sucesos más significativos en la historia de la tecnología y éstas han sido agente de cambio durante treinta años”.

Así, el diseño del modelo de gestión gerencial basado en el CMI, es un instrumento que maneja algunos lineamientos que pueden ser aplicados en las instituciones de educación superior. La gerencia institucional con la aplicación de este modelo, puede orientar a las futuras cohortes estudiantiles a penetrar en el mercado laboral bajo las exigencias de la nueva cibersociedad, y así buscar que el sistema cambie el horizonte social.

El CMI es una herramienta metodológica cuyo propósito es la realización de un mapa estratégico, basado en las relaciones causa-efecto, tejiendo así cada uno de los objetivos establecidos con la estrategia fijada para alcanzar la misión, visión y valores de la empresa. En el caso de las instituciones públicas, donde la filosofía se orienta más al servicio y a la consecución del beneficio de la colectividad, se debe adecuar estas perspectivas al caso en estudio. La meta principal de las instituciones públicas es satisfacer a la sociedad y por consiguiente estos escenarios están orientados a:

La asignación de recursos, presupuestos e ingresos como perspectiva financiera.

La comunidad, usuario, trabajador y estudiantes como perspectiva del cliente.

Las instalaciones, planta física, sitio de trabajo y manuales y sistemas de procedimientos como la perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de desarrollo y formación que no es más que la enseñanza, aprendizaje, educación a la comunidad.

Todo esto es clave esencial para la efectividad de un proyecto y sirve de escenario para el establecimiento de objetivos estratégicos, plan o actividad a seguir en cada nivel de la institución. Es necesario entonces incursionar en nuevos paradigmas en nuestras instituciones públicas,

debido a que este modelo ha dado resultados positivos en la empresa privada, y por qué no, hacer una prueba en estas instituciones públicas educativas a nivel superior en Venezuela, pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la nación.

Los IUTs en los últimos años han venido presentando una serie de inconvenientes, debido a cambios estructurales tales como las reformas contenidas en algunos artículos de leyes y reglamentos, por ejemplo, la ley orgánica de educación y su reglamento, el reglamento de los Colegios e Institutos Universitarios, la ley de Universidades, entre otras. Esta problemática desembocó en una serie de situaciones que afectaban de forma directa el buen funcionamiento del IUTE, entre las que podemos citar: gerencia institucional con libertad desmedida, desmedro de la disciplina y los valores; formación andragógica y pedagógica del docente; falta de orientación al alumno por fallas en la planificación y vocación; mucha flexibilidad en la aplicación de los reglamentos; planta física inadecuada. De tal manera que estas deficiencias justifican la reorientación de un buen modelo gerencial.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo gerencial bajo la metodología del cuadro de mando integral, para los institutos universitarios tecnológicos, en particular para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE), con el propósito de mejorar la calidad de sus actividades académicas y administrativas y, por consiguiente, lograr el incremento del valor agregado de la institución.

3.2. Objetivos específicos

1. Explorar las operaciones tanto generales como particulares que regula y siguen los institutos universitarios tecnológicos, en especial el IUTE.
2. Describir la situación actual de la estructura organizacional del instituto.
3. Determinar los factores que inciden en el comportamiento organizacional del instituto.
4. Presentar una propuesta del *cuadro de mando integral* al IUTE

4. Justificación

La idea de diseñar una metodología de gestión gerencial CMI para los Institutos Universitarios Tecnológicos (IUTs), específicamente en el IUTE, se debe a la problemática presentada en los mecanismos para la toma de decisiones, y el descontento de la comunidad universitaria, entre otras circunstancias expresadas anteriormente. El CMI es una herramienta clave para aumentar la eficiencia en la gestión administrativa y académica. Es en la dirección donde hay mayor compromiso en una institución, y es de vital importancia para una institución universitaria la consideración del estudio de un buen modelo de gestión, ya que la responsabilidad de los directivos debe estar orientada a los jóvenes estudiantes, quienes serán los responsables de asumir el compromiso del desarrollo del país, en el futuro más cercano. Entonces depende de la dirección, la diligencia y constancia en la formulación e implantación de buenos programas y objetivos para el buen funcionamiento de la institución.

5. Bases teóricas

El CMI, como se ya se comentó, es una herramienta utilizada por las corporaciones, organizaciones e instituciones, cuyos resultados

han generado un impacto positivo en las empresas privadas y públicas a nivel nacional e internacional. Se deriva de la traducción del The Balanced Scorecard (BSC) al español como CMI. En tal sentido, el investigador realiza un bosquejo sobre su significado, es por ello que se cita como un término técnico-gerencial, de aceptación en el mercado empresarial moderno, ya que si observamos la traducción en inglés del The Balanced Scorecard, es para muchos estudiosos de la materia, tablero de mando o tablero de control; palabra que en la actualidad es muy usada en Internet, y divulgada por un portal virtual denominado <http://www.tablero-decomando.com>, y publicitada virtualmente en muchas empresas norteamericanas y latinoamericanas.

Los antecedentes del CMI, provienen de su aplicación práctica en muchas empresas internacionales y nacionales. Los estudios internacionales ubican la primera experiencia en Analog Devices, que aplicó el CMI con el fin de aumentar el valor de las acciones, realizar mediciones de productividad-calidad, y establecer nuevos planes de compensación. Más tarde, un grupo de investigadores llevó a cabo un estudio multidimensional, que incluyó empresarios como Norman Chambers, Larry Brady, Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes buscaban algo más comprometedor para sus necesidades, y experimentaron con algunas empresas tales como Rockwater, FMC Corporation, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance y Renaissance Solutions (IRS). Mediante esta nueva expansión del experimento, estaba basada en las cuatro perspectivas antes mencionadas para ofrecer asesoría a organizaciones con el fin de guiar sus estrategias empresariales. El empleo del CMI se diseñó de forma tal, que se colaboraba con las empresas en la traducción y puesta en práctica de las estrategias. Es importante señalar que en el

campo de investigación, docencia y consultoría, Kaplan centra su estudio en el desarrollo de nuevos sistemas de evaluación de costos y desempeños y, fundamentalmente, en el costeo por actividad y en el tablero de control. Además ofrece asesoramiento y seminarios regularmente en toda América, Europa, Asia, e Israel.

En Latinoamérica, en especial en Argentina, se ha difundido muy bien el CMI o BSC, mediante las exposiciones hechas por el Dr. Mario H. Vogel, presidente del Club Tablero de Comando que tiene un portal virtual en Internet donde están inscritos más de 97.500 socios de acuerdo a datos registrados hasta agosto de 2005 quienes interactúan a nivel del ciberespacio con el fin de **c o m p a r t i r c o n o c i m i e n t o s** (<http://www.tablerodecomando.com>).

5.1. Cuadro de mando integral

La metodología del CMI está orientada por cuatro perspectivas: *finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento* (gráfico 1), las cuales se deben manejar bajo una alineación estratégica, y utilizarse en forma coherente para la ejecutar la planificación y alcanzar los objetivos. El CMI, es una herramienta de gestión que viene aplicándose en la dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha dado resultados importantes y ha sido eficiente en la aplicación de estrategias corporativas. Este modelo conjuga perfectamente el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Además, incluye la configuración de un mapa estratégico denominado *matriz causaefecto*, que puede ser adoptada por cualquier empresa, institución, industria o departamento funcional, y expresada de forma

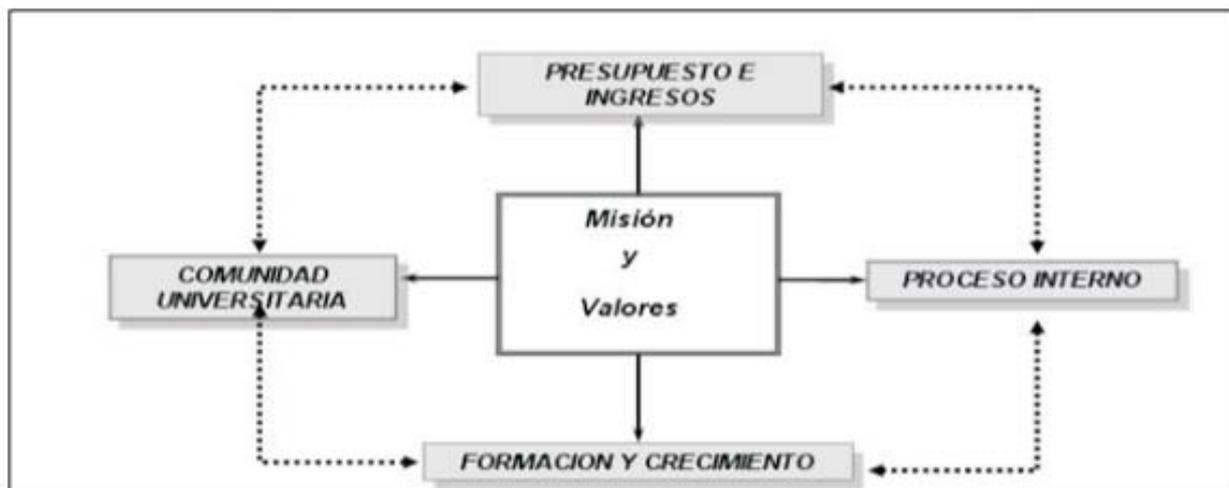


Gráfico 2. Cuadro de mando integral como escenarios para el sistema de gestión del IUTE

Fuente: Kaplan y Norton

diferente pues cada unidad de aplicación tiene relaciones causa-efecto particulares. Lo significativo del CMI es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente y que todas están orientadas a la visión, misión y valores de la institución, lo más importante es que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de las perspectivas.

Con el propósito de trabajar a la luz de las perspectivas antes descritas, se deben integrar a la verdadera acción y ejecución de los procesos de la institución para así alcanzar sus objetivos. Aquí es importante tener presente que los objetivos planificados en cada perspectiva no operan por sí solos ni separadamente de la visión, misión y valores, por lo que es pertinente el establecimiento de un plan estratégico para adaptarlos a la estructura organizacional. Desde este momento, el CMI se centra en la estrategia empresarial, ya que debe traducir cada uno de los elementos descritos

anteriormente en los distintos niveles en que está estructurada la institución. Lo cual quiere decir que este modelo de gestión debe poner en marcha todas y cada una de las tácticas operacionales con la ayuda de un sistema funcional, y encaminar la visión y misión como una estrategia institucional. Surge así un enfoque estructural para la acción o ejecución de los objetivos de cada perspectiva; hablamos de un sistema de gestión estratégica útil para la institución. Este marco estratégico se enfoca en la *determinación de la visión y misión*, por lo que se debe comenzar clarificándolas y traduciéndolas para que, una vez definidas, se comuniquen y se establezcan las correspondientes recompensas por la actuación. En función de la visión y la misión se formulan los objetivos estratégicos, alineando las iniciativas corporativas, estableciendo metas y asignando recursos; una vez que se tenga establecidos los objetivos, se procede a unificar criterios sobre la misión y llevar a cabo la

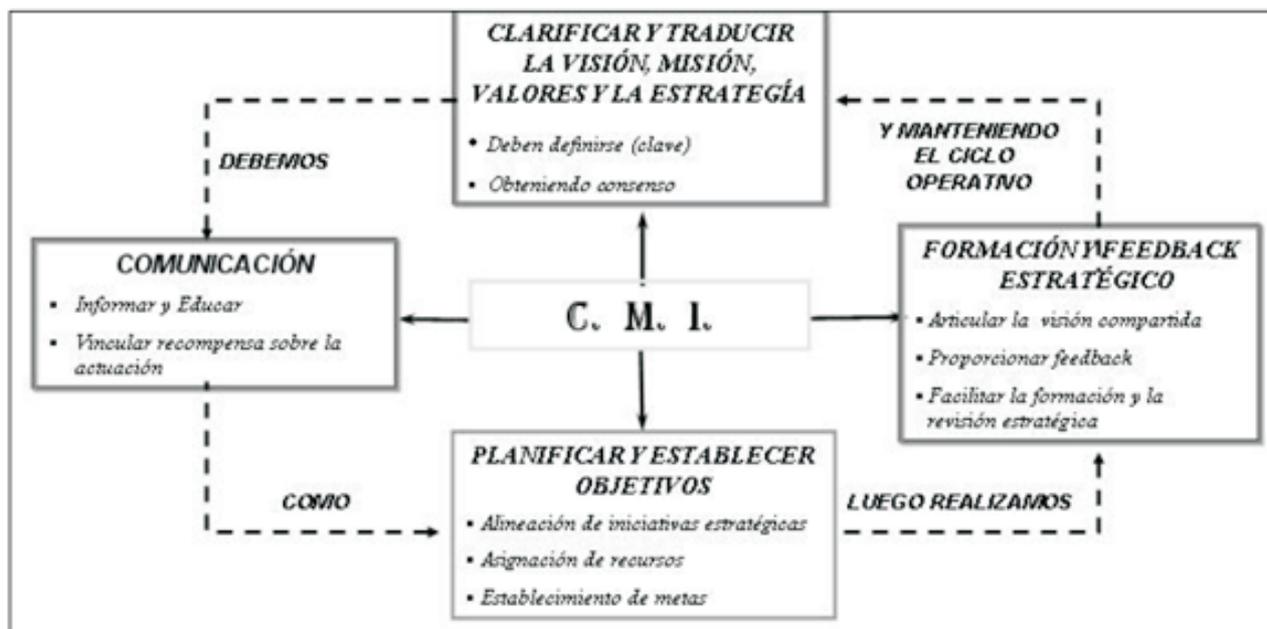


Gráfico 3. Marco estratégico para la acción

Fuente: Kaplan y Norton

comunicación más adecuada, para finalmente generar la formación y actualización del RH.

5.2. El tablero de comando

Teniendo en cuenta el marco estratégico para la acción, en sus cuatros rubros en especial el de la

planificación y establecimientos de objetivos, se procede a realizar efectivamente la estrategia y si es posible cristalizarla para cumplir con la visión y misión. De aquí se propone la teoría del tablero de comando, tal como es llamado por el profesor Mario Héctor Vogel (2005), o Cuadro de Control según lo denominan los profesores Norton y Kaplan (2000).

OBJETIVOS	INDICADORES	BLANCOS	INICIATIVAS

Gráfico 4. Control de mando

Fuente: Kaplan y Norton

Cuadro 1
 Tablero de comando

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	KPI	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	EL LOGRO	EL INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA
PRESUPUESTO E INGRESOS	MEJORAR LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	MEDIR EN % LA VARIACIÓN DEL OBJETIVO	PREVENIR EL QUEDAR SIN ASIGNACIÓN ANTES DE MENOR (<) DE 7%	PREVENCIÓN ENTRE EL 8% Y EL 12%	LOGRAR EL RESULTADO OBTENIDO MAYOR 13%	LO REAL AQUÍ SE IDENTIFICA EL COLOR DE ALERTA (COLOMETRIA)	BUSQUEDA DE LA INICIATIVAS ALCANZABLE NO IMAGINARIAS (LO JUSTO)	PERSONAL CAPACITADO Y CON EXPERIENCIA. REVISIÓN DE LAS CUENTAS
COMUNIDAD UNIVERSITARIA	OBJETIVOS ADECUADOS	INDICADOR MAS ADECUADO	PREVENCIÓN ADECUADA	PREVENIR LO NECESARIO	OBTENER EL RESULTADO MAS APROPIADO	CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO	BUSCAR EL INDUCTOR ADECUADO	ESTABLECER LA INICIATIVA MAS ADECUADA
PROCESOS INTERNOS	OBJETIVOS ADECUADOS	INDICADOR MAS ADECUADO	PREVENCIÓN ADECUADA	PREVENIR LO NECESARIO	OBTENER EL RESULTADO MAS APROPIADO	CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO	BUSCAR EL INDUCTOR ADECUADO	ESTABLECER LA INICIATIVA MAS ADECUADA
FORMACIÓN Y DESARROLLO	OBJETIVOS ADECUADOS	INDICADOR MAS ADECUADO	PREVENCIÓN ADECUADA	PREVENIR LO NECESARIO	OBTENER EL RESULTADO MAS APROPIADO	CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO	BUSCAR EL INDUCTOR ADECUADO	ESTABLECER LA INICIATIVA MAS ADECUADA

Fuente: Mario Voguel (2005)

El tablero de comando no es más que un grupo de indicadores bien distribuidos para las perspectivas descritas, con el fin de medir los objetivos establecidos en el mapa estratégico. Los objetivos fijados en cada perspectiva tienen el indicador estructurado en una forma numérica para medir los resultados, tal es el caso de: *KPI* (Key Performance Indicators), medida expresada en N°, G°, %, Pts., Mts., Kg. El *Peligro*, medida que indica el incumplimiento de un objetivo y se le asigna el color rojo. Luego sigue la *Precaución*, medida o rango que indica cuándo el objetivo está en un término medio, o en un poco más del 50% de cumplimiento y se identifica con el color amarillo o verde. Más adelante se describe la *Meta* medida que identifica que estamos teniendo éxito en el objetivo establecido y se configura con el color azul.

Después se encuentra el *Logro* que es el verdadero resultado cuando se revisa o se evalúa el objetivo y que se debe enunciar en un color determinado, se da en el tiempo gracias a la herramienta de Microsoft Excel. Este tablero de comando no es más que una matriz de doble entrada, que se puede diseñar fácilmente y que está disponible en todas las empresas, la cual se puede colocar en red con una intranet e inclusive definirlo en una extranet. Este cuadro orienta el norte que busca la institución. El tablero de comando, se puede asimilar a un ejecutivo o funcionario vigila los indicadores de medición de sus departamentos, sencillamente porque al igual que un vehículo o avión tiene una consola frente al asiento de conducir. En este caso el funcionario lo que tiene es una computadora, para manejar un grupo de indicadores que midan

una serie de objetivos que están formulados para cumplir con la misión y así cumplir una estrategia pautada. En el caso del vehículo, como es obvio, éste tiene una serie de indicadores que hacen efectiva su marcha, es decir, independientemente del conductor del vehículo, cualquier persona se puede concentrar en los instrumentos para orientar el vehículo hacia su destino; entre estos indicadores tenemos: el medidor de la gasolina, la temperatura, la velocidad, las revoluciones del motor, el aire de las llantas, las luces, entre otros. Así, cuando la persona se dirige hacia un destino, está en constante supervisión de la buena marcha de los indicadores.

Es a partir de la creación de esta matriz que el funcionario, gerente, director o presidente, acude a la gerencia interactiva, llevando el control y supervisión de sus objetivos, sin necesidad de estar pendiente, vigilando como se hacía en la época tayloriana, por tanto, la toma de decisiones se hace más precisa.

6. Bases legales

El ordenamiento jurídico en nuestro sistema venezolano refleja todas y cada una de las normativas a seguir en la ejecución de cualquier actividad, de allí que el diseño del modelo gerencial basado en el CMI para las instituciones educativas, no escapa de los métodos y procedimientos que, en materia de gestión e implantación de esta metodología, incluyen la terminología legal que imparten los poderes públicos. Estos últimos están conformados por un poder nacional, un poder estatal y un poder municipal, y tienen la función de mandato por una administración centralizada y descentralizada, bajo la concepción del ámbito nacional desconcentrado. Partiendo de esta premisa los *institutos y colegios universitarios*, para la implantación del CMI a la luz de estas normativas legales establecidas, deben adaptar las exigencias

e ingerencias jurídicas en forma piramidal, respetando las distintas legislaciones; se pueden visualizar en las *Normativas sectorizadas*, en que podemos delinear aquellas ordenanzas, leyes y decretos que tienen que ver con las normas legales relacionadas tales como los lineamientos internos; los decretos 865, 1575, 1993, entre otros, y en las *Normativas generalizadas* que conforman las leyes sustantivas y las leyes procedimentales o adjetivas, que no influyen directamente en su aplicación y entre las cuales tenemos la Ley del Estatuto de la Función Pública, La Ley Orgánica del Trabajo, entre otras.

7. Estrategia metodológica

La investigación debe estar enmarcada bajo una metodología, técnicas o procedimientos para poder llegar a un criterio definido, a la solución de la situación, problema o proyecto que se fijó el investigador.

El tipo de investigación que se aplicó fue explicativo y comprensivo; se trabajó de acuerdo a la situación problemática en concordancia a su idiosincrasia; se diseñaron una serie de instrumentos para llegar a los resultados que arrojaron una serie de debilidades y desventajas que tiene el IUTE en su gestión administrativa y académica, en concordancia con lo expuesto anteriormente y acorde a la solución del problema; además podemos señalar que se aplicó también una investigación proyectiva holística.

El diseño de la investigación se llevó a cabo bajo los parámetros de exploración documental y actividad de campo. Para la exploración documental se incursionó en libros, documentos, leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, guías y manuales, y la actividad de campo se hizo aplicando una serie de instrumentos tales como entrevistas y encuestas a la población del instituto en cuestión. Para realizar el diseño del CMI para el

IUTE, se hizo un enlace entre los objetivos planteados de la situación problemática, para el desarrollo las siguientes fases:

Fase 1: Se aplicó una entrevista dirigida a la gerencia intermedia del Ministerio de Educación Superior (MES) y otra a la alta gerencia del IUTE. En la primera se exploró las operaciones y se observaron los lineamientos tanto generales como particulares y las políticas estratégicas que direcciona le MES a los IUTs. En la segunda entrevista se determinó que no hay un modelo definido para gerenciar y se detectó que además que no existen lineamientos estratégicos para la gestión, como también que su estructura organizativa no es la más adecuada, ya que su operatividad esta divorciada de tal estructura.

Fase 2: Una vez realizado el análisis estructural del ministerio y la alta gerencia, se procedió a realizar un estudio del organigrama y funcionamiento organizacional; se hicieron entrevistas dirigidas a la gerencia intermedia determinando una gran falla, en cuanto a que no existe autonomía de las dependencia para la toma de decisiones, y que sus éxitos se ven desdibujados por la falta de conexión entra las políticas a seguir y la gerencia intermedia y la alta gerencia. Se hicieron otras observaciones que pueden consultarse en el desarrollo de la tesis denominada *Diseño de un modelo gerencial bajo la metodología del cuadro de mando integral para el IUTE* (Quintero, 2005). Asimismo, se aplicó una entrevista a los para-universitarios, personal que pertenece al IUTE pero que

conforman organizaciones sin fines de lucro tales como caja de ahorros, sindicatos, entre otros, proceso en el cual también se hallaron debilidades.

Fase 3: Descritas y analizadas las entrevistas, se realizó un levantamiento de información tipo cuestionario, a nivel de subordinación con el fin de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas junto con los factores influyentes en el comportamiento funcional del instituto en cuestión. Entre estos instrumentos se encuentran cuestionarios tipo escala likerts aplicados a la planta profesoral, empleados, obreros y estudiantes. Estos cuestionarios fueron sometidos a validación por expertos y se realizó una prueba piloto la cual arrojó una confiabilidad mayor al 75% que de acuerdo con Hernández et al (1998), este índice refleja que los instrumentos son altamente confiables.

Fase 4: Una vez realizado el análisis integral de todos y cada unos de los instrumentos aplicados, el investigador determinó los factores que están influyendo en el comportamiento organizacional y las causas y efectos que generan la gestión actual del instituto.

Fase 5: Descrito el problema presentado, se realizó una propuesta bajo un mapa estratégico a la alta gerencia con sus objetivos no financieros, diseñado bajo el CMI, y elaborando las matrices de cada perspectiva del modelo (Quintero, 2005).

Fase 6: El investigador presentó las recomendaciones y conclusiones, con el

fin de sensibilizar a la directiva para la implantación del mencionado modelo.

8. Mapa estratégico

El mapa estratégico es la herramienta que guiará al funcionario en la aplicación del CMI, orientándolo hacia la consecución de la excelencia académica. En este sentido, los objetivos estratégicos se enlazarán unos con otros, tomando las perspectivas mencionadas.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

Esta investigación muestra que en las instituciones públicas también se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, tal como se manejan en las empresas privadas, con lo cual se crea un precedente pues se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión. El CMI con sus perspectivas procesos internos y de formación y desarrollo, crea la

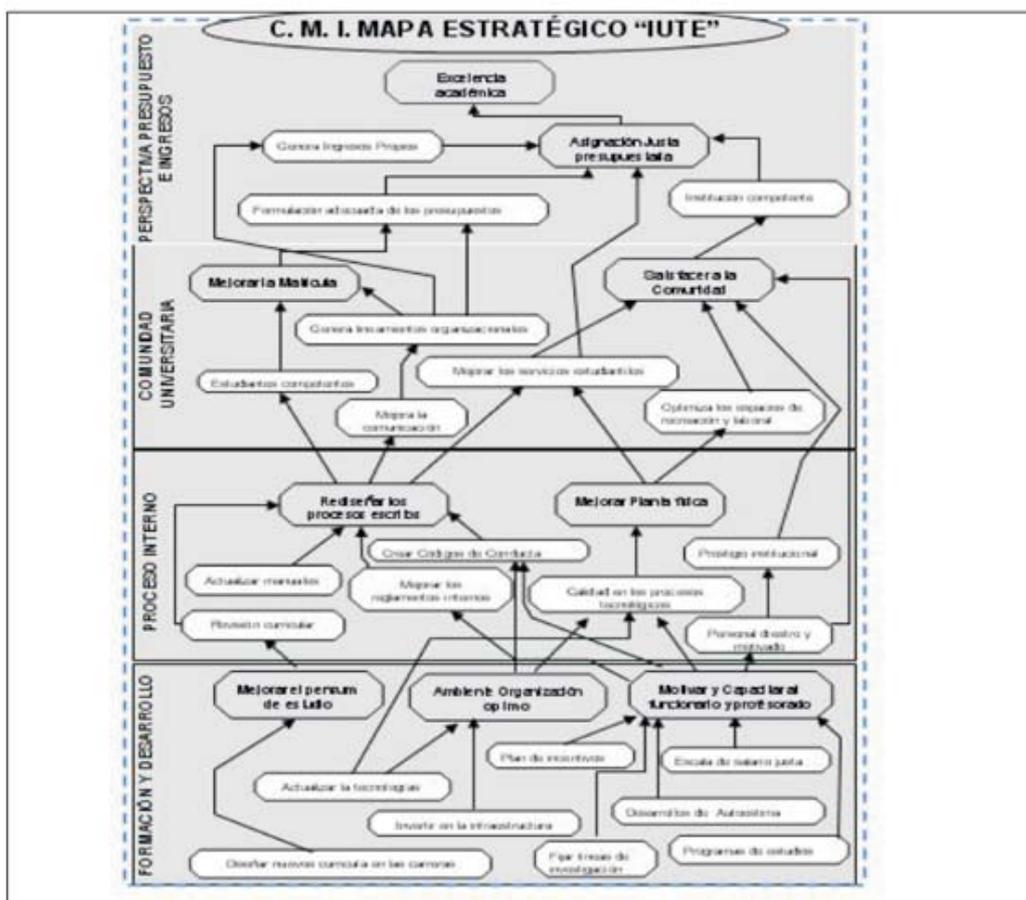


Gráfico 5. Mapa estratégico IUTE

Fuente: Elaboración propia

diferencia para mejorar las otras dos perspectivas, es decir, la comunidad universitaria y el presupuesto e ingresos.

Es preciso acotar que el modelo gerencial basado en el CMI, es la herramienta necesaria para que las instituciones mejoren su estructura y operatividad organizacional y las conduzca a fortalecer su gestión, en función de mejorar su calidad, su rendimiento y valor agregado.

El CMI brinda la facilidad de incursionar en un mundo estratégico, mediante la utilización de la visión y misión, construyendo así las posibles causas y efectos, que para este trabajo se define como el mapa estratégico.

El CMI resalta la importancia que tienen los indicadores no financieros en las instituciones, ya que éstos miden en forma cuantitativa los objetivos planificados, los cuales ayudan a la toma de decisiones en forma dinámica que es donde tiene pertinencia el aporte de las ciencias contables.

9.2. Recomendaciones

Deben hacerse una serie de cambios con el fin de reorientar el modelo de gestión que actualmente se aplica, entre estos cambios se recomiendan:

Realizar un consenso sobre la visión y misión de la institución.

Reestructurar el organigrama, porque puede existir un desfase entre lo que está plasmado actualmente, con lo que se puede manejar en la práctica y en el manual de la organización.

Rediseñar los manuales de organización, de procedimientos, técnicos y administrativos de todas las dependencias, con el fin de

educar a los funcionarios para que ejecuten sus funciones de acuerdo con los objetivos de la institución, y en concordancia con el mapa estratégico.

Reorientar la cultura organizacional, creando los valores, códigos, normas, reglas que regulen la conducta del funcionario dentro del recinto universitario.

Fijar un horizonte nuevo sobre la imagen institucional.

Incorporarse a las nuevas e innovadoras tecnologías de punta, pues dada su condición de instituto universitario tecnológico es necesario que esta institución educativa guíe la brújula hacia ese norte.

10. Referencias bibliográficas

- Arias, F. (1999). **El proyecto de investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme C.A.-Oriental Ediciones, Tercera edición.
- Aguilar J. (1997). **Cibersociedad**. Madrid: McGraw-Hill Interamericana S.A. Primera edición español.
- Gómez, H. (2000). **Gerencia estratégica**. Bogotá D.C.: 3R Editores, Séptima edición.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). **Metodología de la investigación**. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., Segunda edición.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). **Metodología de la investigación holística**. Caracas: Fundación SYPAL, Segunda edición.
- Kaplan, R. y Norton, D., (1997). **El cuadro de mando integral**. Barcelona: Gestión 2000, Primera edición.
- Koontz, H.; O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1985).

Administración. México D.F.: McGraw-Hill,
Tercera edición en español.

Pacheco, J.; Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002).
Indicadores integrales de gestión. Bogotá
D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Quintero, J. (2005). **Diseño de un modelo
gerencial basado en la metodología del
cuadro de mando integral para el Instituto
Universitario Tecnológico de Ejido.**
Mérida, Venezuela: Universidad de los
Andes.

Vogel, M. (2004). **Reinventado los gobiernos
con apoyo de los tableros de comando y
control (parte 1).** Disponible en:
<http://www.tablero-decomando.com>
(Consulta: mayo 11 de 2004).

Waldemar, G. de y Volpato, E. (2002). **Capital
Intelectual.** Bogotá, D.C.: McGraw-Hill
Interamericana S.A.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

ACTUALIDAD CONTABLE FACES es una revista científica arbitrada, editada por el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de los Andes -Venezuela. Su objetivo es difundir los resultados de las investigaciones científicas, estudios recapitulativos, resultados de investigaciones en curso y ensayos sobre diversos temas: contables, financieros, políticos, culturales, económicos, legales, tributarios, de mercadeo, costos, gerencia, estadística, sociología, tecnología y otros. **ACTUALIDAD CONTABLE FACES** publicará, además, reseñas bibliográficas, así como documentos, notas e información de las actividades del quehacer universitario que revistan importancia.

Los autores enviarán al Comité Editorial de la Revista cuatro copias impresas de los trabajos; así como también en formato digital en CD con el texto escrito en procesador de palabras WORD bajo Windows ó a través del siguiente correo electrónico: actualidadcontable@ula.ve

Los trabajos serán sometidos al arbitraje por un jurado (externo) que evaluará los siguientes aspectos: pertinencia del tema, solidez de las argumentaciones y conclusiones, estructura y organización interna del trabajo. Los artículos deben ser trabajos inéditos, en tal sentido no deben ser propuestos con anterioridad, ni de manera simultánea en otro medio de comunicación.

El Comité Editorial podrá realizar modificaciones de forma a los trabajos, una vez que estos hayan sido aprobados para su publicación, con el objeto de mantener la uniformidad de estilo de la revista. No se devolverán los originales. Los autores recibirán dos ejemplares gratuitos de la revista en la cual se publique su trabajo.

La revista es de frecuencia semestral. La recepción de artículos se realizará durante todo el año. Los trabajos se enviarán a la siguiente dirección: Coordinación de la Revista ACTUALIDAD CONTABLE FACES. Universidad de Los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Núcleo La Liria. Edificio "F". Segundo piso. Mérida Venezuela. Teléfonos (0274) 240 11 11 Ext. 1043, (0274) 240 10 42. Fax: (0274) 240 10 40.

CARACTERÍSTICAS DEL TEXTO

Fuente: Palatino Linotype. Tamaño: 11 ó 12. **Párrafo:** Justificado e interlineado sencillo. **Extensión y tamaño.** Los textos de los autores deberán ser presentados en una sola cara en papel tamaño carta, escritos a un sólo espacio, con una extensión como mínimo de ocho páginas, y un máximo de doce páginas. **Reseñas bibliográficas:** No deben exceder de cuatro páginas.

FORMA Y ESTRUCTURA DEL TEXTO

Título. Debe ser breve, claro y no exceder de quince palabras. La primera letra del título es en mayúscula y el resto en minúscula (exceptuando las preposiciones y los artículos que no dan inicio al título). De igual forma, el mismo debe ser presentado en inglés (se recomienda asesoramiento de especialistas).

Del Autor. Las cuatro copias de los trabajos a ser evaluados, no deben tener identificación del (los) autor (es) ni de la institución a la que esté (n) adscrito (s). En el escrito en formato digital sí debe aparecer los nombres del autor o autores, ubicados debajo del título. Anexar en una hoja aparte un breve currículum, donde se indique los nombres y apellidos, dirección institucional, estudios realizados, cargo e institución donde trabaja, correo electrónico. El resumen curricular debe tener la siguiente extensión máxima: Un autor: 150 palabras; dos autores: 70 palabras cada uno; tres autores: 50 palabras cada uno; cuatro autores o más: nombrar sólo nombres y apellidos, profesión y especialidades cargo e institución donde trabaja.

Resumen y texto. Debajo del nombre del título se debe incluir un resumen en español y en inglés (abstract) (se

recomienda asesoramiento de especialistas), con una extensión entre 120 y 150 palabras, que incluya: objetivo, metodología, resultados y conclusiones relevantes. A continuación del resumen se escribirán las palabras clave en español e inglés, separadas por comas, que identifican los aspectos principales del texto y el contenido no debe ser mayor a dos líneas. El texto principal debe comenzar después de las palabras clave, dejando un espacio en blanco, tomando en cuenta los siguientes aspectos: introducción, método, argumentación (desarrollo) del tema, conclusiones y referencias citadas. Este esquema podrá ser flexible de acuerdo con la especialidad del tema.

El texto se organiza en secciones y sub-secciones. Los títulos y subtítulos deben identificarse con números arábigos de acuerdo con el sistema decimal (ejemplo: 1., 1.1., 1.2., 2.,...), justificados a la izquierda, en negrita, letra tamaño 11 puntos, y con la primera letra de cada palabra en mayúscula y el resto en minúscula (exceptuando las preposiciones y los artículos que no dan inicio al título). Antes y después de una sección y sub-sección deberá incluirse un espacio en blanco.

Notas a pie de página: deben reducirse al mínimo necesario, y se indicarán con un número correlativo en el texto cuya información se pretende aclarar o ampliar. El texto que corresponda a la nota a pie de página, escrito con letra tamaño nueve puntos, se situará en la página en que aparezca dicha nota. Para los números decimales se deberá utilizar comas y no puntos.

Cuadros y gráficos (figuras, dibujos, fotografías, mapas, planos, etc.). Los cuadros y gráficos deberán presentarse en hojas separadas. En su parte superior se ordenarán con números arábigos y llevarán un título breve. Al pie de los mismos se indicará la fuente y alguna leyenda explicativa, en caso de ser necesario. En el texto deberá indicarse con una señal (un número), el lugar donde se insertarán los cuadros y gráficos. Se debe comunicar el nombre del programa en el cual fueron realizados, y/o presentarse en papel de dibujo a tinta china.

Citas de libros en el cuerpo de texto. *Un autor:* Apellido, (Año: Pág.). En el caso de que puedan existir varios autores con el mismo apellido y mismo año, se debe colocar la inicial del nombre para poder diferenciar los autores. Ej.: Martínez, J. (2008:30). *Dos autores:* Flores y Pérez, (2000:101) *Varios Autores:* Smit, Casto y Rodríguez, (2005:18). La primera vez que se hace la cita deben escribirse todos los autores. Después de la primera cita se nombran todos si son uno o dos, se utiliza el apellido del primer autor y *et al* si son 3 o más autores.

Citas artículo de Internet. Cuando el documento es de Internet y posee autoría, se especifica el autor(a) o autores, la fecha publicación, sitio Web y fecha de la última consulta. Ej.: Altuve, (2007) www.elcosmos.com.ve. Consultado: año, mes y día. De dos o mas autores se aplica la misma normativa de las citas de libros pero agregándole el URL o sitio Web. De no poseer autor se menciona el sitio de donde proviene.

Entrevistas. Apellido del entrevistado, y año. Ej.: Araujo, (Consultado. 2004, mayo, 12).

Referencias bibliográficas. Esta sección debe limitarse únicamente a fuentes citadas en el trabajo, evitar referencias a obras no publicadas, debe situarse al final del trabajo y no deben numerarse. Las referencias deben presentarse en orden alfabético y cronológico si hay varias obras del mismo autor; si un autor tiene más de una publicación del mismo año, deben ordenarse literalmente (1998a y 1998b). La referencias con un sólo autor precederán a aquellas en las que ese mismo autor figure con otros. **Para libros:** Apellido, Nombre. (Año). *Título de libro.* Ciudad - País: Editorial. Ej.: Castro Manuel. (1999). *La contabilidad de Gestión.* Madrid España: Ediciones Deusto. En el caso de que existan dos o más autores se deben señalar todos. Dos autores: Apellido, Nombre y Apellido, Nombre. (Año). *Título de libro.* Ciudad - País: Editorial. Tres y más autores: Apellido, Nombre; Apellido, Nombre y Apellido, Nombre. (Año). *Título de libro.* Ciudad - País: Editorial.

Para libros en la web: Apellido, Nombre. (Año). *Título de libro.* [Documento en línea]. Disponible: Dirección URL. [Consultado: año, mes, día]. **Libro en CD-ROM:** *Título de libro.* (Año). Edición de CD-ROM. Ciudad, País: Editorial.

Para artículos en revistas: Apellido, Nombre. (Año de publicación de la revista). *Título del artículo, Título de la revista,* número de volumen, número de la revista, país, institución, página donde inicia y finaliza el artículo.

Ejemplo. Borráz, F. (1999). *La Contabilidad como ciencia: Fundamentos y Principios. Actualidad Contable FACES.* Vol. 2, Nº. 2, enero-junio, Venezuela, Universidad de Los Andes, (40 52).

En el caso que de la revista sea sólo en versión digital, se debe colocar la fecha de la última consulta. **Para ponencias a congresos y seminarios:** Apellido del autor, nombre. (Año, mes). *Título de la conferencia.* Lugar del evento. Ciudad. País. **Para tesis y trabajos de ascenso:** Apellido, nombre del autor. (Año). *Título.* Trabajo de grado de maestría no publicado, institución, lugar. **Fuentes de Internet:** debe mencionarse la página web y la fecha de la consulta, siguiendo la estructura de la referencia de libros en la Web.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

ACTUALIDAD CONTABLE FACES is a scientific arbitrated magazine, edited by the Accounting and Finance Department of Universidad de Los Andes's Economic and Social Science Faculty-Venezuela. Its main objective is to diffuse the results of scientific investigations, brief studies, outcomes of ongoing researches and essays of several subjects: accounting, finance, politics, culture, economics, legal, tributary, marketing, costs, management, statistics, sociology, technology, among others. ACTUALIDAD CONTABLE FACES will also publish bibliographic reviews, as well as documents, notes and information about relevant academic activities.

The authors will send four (4) printed copies of its work to the Magazine's Editorial Committee and a CD with the text defined in Word under Windows, or could send an file through actualidadcontable@ula.ve

Each paper will be arbitrated by external referees who will evaluate the following aspects: the topic's relevance, soundness of arguments and conclusions, and its structure and organization. The texts submitted for publication must not have been published already. They cannot be published simultaneously in other journals or proposed in parallel to other publications.

The Editorial Committee may make modifications to the paper once they have been approved for publication, in order to maintain the magazine's style. Originals will not be returned. The authors will receive two free issues of the magazine in which their work have been published.

The magazine is published every six months, but articles are accepted during the whole year.

Works should be sent to the following address: Coordinación de la Revista ACTUALIDAD CONTABLE FACES. Universidad de Los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Núcleo La Liria. Edificio "F". Segundo piso. Mérida Venezuela. Teléfonos (0274) 240 11 11 Ext. 1043, (0274) 240 10 42. Fax: (0274) 240 10 40.

TEXT CHARACTERISTICS

Font: Palatino Linotype. **Size:** 11 or 12. **Paragraph:** should be fully justified and interlined with a single. **Extension:** The author's texts should be handed in letter size paper, print only on one side, in a single space, and its extension will have a minimum of eight (8) pages, and a maximum of twelve (12) pages. **Bibliographical reviews:** must not be more than four (4) pages.

FORM AND STRUCTURE OF TEXT

Title: Must be brief, clear and not have more than fifteen (15) words; centered in the upper part of the first page, in boldface, size 14 points. The first letter of each word must be capitalized (except for the prepositions and the proper names).

Author. The four (4) copies to be evaluated must not have any identification naming the author(s) nor the institution where they come from. The text saved on digital format must have the names of the author or authors under the title. A brief résumé should be annexed and must have names, last names, institution's address, fulfilled studies, position and institution's name, and e-mail address. This résumé must have the following maximum extension: 150 words for one author; 70 words for two authors; 50 words for three authors; to four or more authors must indicate names and last names, profession, specialties, position and institution.

Abstract and Text. Under the title there must be an English and Spanish abstract, (specialists' advice is recommended), with an extension of 120 to 150 words and must include: objective, methodology, results and relevant conclusions. English and Spanish key words should follow the summary, and its extension must not be greater than two lines. The main text must begin after the key words, leaving a blank line, and considering the following aspects:

introduction, methodology, theme arguments (development), conclusions and references. This scheme can be flexible according to the specialty of each paper.

The main body must be organized in sections and subsections. The titles and subtitles must be identified by Arabic numbers according to the decimal system (for example: 1., 1.1., 1.2., 2.,...), justified to the left, in boldface, letter size 12 points and first letter capitalized and the rest in lower case (except for prepositions and articles). A space should be included before and after each section and subsection.

Footnotes: Must be reduced to its minimum and indicated by a matching number to identify the correspondent information; should be written in letter size nine points and located on the matching page. For the decimal numbers, commas and not dots should be used.

Charts and Figures (graphs, drawings, photos, maps, etc.). The charts and figures should be prepared as a separate file, must be numbered consecutively at the top of each one with a short title, and at the bottom it will indicate the correspondent source or an explicative legend as appropriate. Chart and graphs numbers should be indicated in main body to place its correct insertion. The utilized program type with which they were done should be indicated, or it should be sent on drawing paper and done in ink.

Books cited in the main body: *One author:* Last name, (Year: page). When several authors have the same last name, it must be indicate the authors' first name initial to differentiate the authors as follows: Martínez, J. (2008:30). *Two authors:* Flores y Pérez, (2000:101) *Several authors:* Smith, Castro y Rodríguez, (2005:18). When the reference is cited for the first time all the authors' surnames must appear; in the following times all the names to one or two authors, and if there are three or more it is indicated the surname of the first author followed by the *et al* expression.

Internet references. In this case if there are the order is as follows: author and/or authors, publication date, Web page, and the consulting date as follows: Altuve, (2007) www.elcosmos.com.ve. Consulted: year, moth and day; if there are two or more authors it will applied the norms for book cites but adding the URL or Web site; if there is not an author it is mentioned the site of which it proceed.

Interviews. Surname of the interviewed, and year, as follows: Araujo, (Consulted: 2004, May 12).

Bibliographic information. This section will limited only for cited sources in the paper, avoiding the mention of unpublished references, must be placed at the end of e manuscript and won't be numbered. The list should be arranged in alphabetical and chronological order if there are several works of the same author; if there are two or more cites in the same year, it must be ordered consecutively as follows: (1998a y 1998b). The reference with a single author will precede those in which the author appears with other ones. **Books:** Surname, first name. (Year). *Title.* City - Country: Editorial, as follows: Castro Manuel. (1999). *La contabilidad de Gestión.* Madrid España: Ediciones Deusto. When there are more than two or more authors all of them must be mentioned. Two authors: Surname, first name, Surname, first name (Year). *Title.* City - Country: Editorial. Two or more authors: Surname, first name, Surname, first name, Surname, first name (Year). *Title.* City - Country: Editorial. **Web site book-reference:** Surname, first name. (Year). *Title.* [Documento en línea]. Available: URL site (Consulted: year, month, day). **CD-ROM book:** *Title.* (Year). CD-ROM edition. City Country: Editorial. **Papers from journals.** Surname, First name. (Year of journal publication). *Title.* Journal title, volume number, journal number, country, institution, first and last page number of the paper.

For example, Borráz, F. (1999). *La Contabilidad como ciencia: Fundamentos y Principios. Actualidad Contable FACES.* Vol. 2, Nº. 2, enero-junio, Venezuela, Universidad de Los Andes, (40 52).

When the journal is defined in digital version, it must indicate the last date of consulting.

Lectures and seminars: Surname, first name. (Year, moth). *Lecturer title.* Event's place. City Country. **Work thesis and promotion works:** Surname, First name. (Year). *Title.* Institution, place. **Internet sources:** The web page and the date should be mentioned, following the structure of the book-references in the Web.

SUSCRIPCIÓN DE LA REVISTA ACTUALIDAD CONTABLE FACES

Venezuela: Bs. 21.500, °° (Bs.F 21,50)

Exterior: \$ 10, °°

Forma de Pago:

1. Depósito en efectivo en la Cta. Cte. N° 432-0-023492. Banco del Caribe, a nombre de Ingresos Propios FACES

2. Enviar fax al (0274) 240 11 65 ó por correo electrónico actualidadcontable@ula.ve copia del depósito bancario y talón de suscripción.

TALÓN DE SUSCRIPCIÓN

Nombre y Apellido: _____

Ocupación: _____

Institución: _____

Dirección Postal: _____

Ciudad: _____ Estado: _____

E-mail: _____ Teléfono: _____

Revista N° _____ N° Ejemplares: _____

Depósito N°: _____ Fecha del depósito: _____

CANJE DE LA REVISTA ACTUALIDAD CONTABLE FACES

La Revista Actualidad Contable FACES tiene especial interés en el intercambio de publicaciones científicas en el campo de la contaduría, finanzas, auditoría, tributos, ambiente, ética, contabilidad del sector público administración epistemología, economía, estadística, computación. A tal efecto, enviar el talón de canje a:

1. Av. Las Américas, Núcleo La Liria, Edificio "F", Piso Dos, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de los Andes, Mérida, 5101 Venezuela.

2. Vía Fax: 58+ 274 240 11 65

3. Correo electrónico: actualidadcontable@ula.ve

TALÓN DE CANJE

Nombre de la Institución: _____

Responsable: _____

Dirección Postal: _____

Ciudad: _____ Estado: _____

E-mail: _____ Teléfono: _____

Revista N° _____ Frecuencia: _____

Campo de Estudio: _____

