

Estrategia y proceso organizacional para la administración del capital de trabajo en la pyme

Organizational process and strategy for the administration of working capital in the sme

Chess Briceño Núñez 

Universidad Nacional Abierta, Venezuela

Yosmary Durán Sánchez 

Universidad Nacional Abierta, Venezuela

Alen Montilla Soto 

Universidad Nacional Abierta, Venezuela

Correspondencia: chesspiare@gmail.com, yosmaryduran@gmail.com, alen.montilla.soto@gmail.com

Resumen. El gerente de una organización debe poseer ciertas habilidades, destrezas y competencias para manejar no sólo el trabajo a su cargo, sino lo más importante que tiene una organización, el personal que allí labora, pues es calificado como el motor fundamental para el desenvolvimiento de la misma. Por lo tanto, por considerarse el capital de trabajo como un elemento para operar en una empresa, se requiere de estrategias y procesos organizacionales viables que permitan alcanzar ventajas competitivas, de esta manera, lograr el desarrollo organizacional y manejar la complejidad que encierra el mundo de los negocios. El presente artículo –resultado de una investigación en que se utilizó una metodología de análisis documental, bajo un enfoque analítico-sintético– tiene como propósito analizar la estrategia y el proceso organizacional para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana como una ventaja competitiva. Se llegó a la conclusión que las estrategias y el proceso organizacional son esenciales para una eficiente gestión del capital de trabajo, por consiguiente, para el funcionamiento y operatividad de las Pyme venezolanas, contribuyendo al sostenimiento de la organización, así como también al desarrollo del país.

Palabras clave: Administración del capital de trabajo, estrategia, proceso organizacional, pyme.

Abstract. The manager of an organization should possess certain abilities, dexterities and competitions to not manage alone the work to her position, but the most important thing that has an organization, the personnel that there works, because the fundamental motor is considered for the development of the same one. Consequently, to be considered the working capital as an element to operate in a company, it is required of strategies and viable organizational processes that it allows to reach competitive advantages, this way, to achieve the organizational development and to manage the complexity that contains the world of the business. The present article - result of an investigation in that a methodology of documental analysis was used, under a focus synthetic-analytic. She has as purpose to analyze the strategy and the organizational process for the administration of the working capital in the Venezuelan Pyme as a competitive advantage. You reached the conclusion that the strategies and the process organizations are essential for an efficient administration of the working capital, consequently, for the operation and operability of the Venezuelan Pyme, contributing to the maintenance of the organization, as well as to the country development.

Keywords: administration of the working capital, strategy, organizational process, SME.

Recibido: 02/07/2022 Aceptado: 01/12/2022



1. Introducción.

La función financiera en la empresa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, convirtiéndose en una actividad fundamental para la toma de decisiones. En este sentido, las finanzas han evolucionado y mejorado en el tiempo, donde no sólo se ve a la empresa desde el punto de vista externo (mercado de capitales, fusiones, liquidez, financiamiento, quiebra, liquidaciones, reorganizaciones) y/o interno (presupuesto de capital, valor actual del dinero en el tiempo, administración de los activos y pasivos corrientes) en forma separada, sino que ha comenzado, desde los años 1960, a verse en forma conjunta, hasta el punto de que la globalización económica y la tecnología han hecho que las empresas se consideren como un todo, donde los factores tanto internos como externos influyen positiva o negativamente en el desenvolvimiento de la organización.

Las finanzas en el siglo XXI se encuentran cada vez más compenetradas en el complejo sistema mundial representado por la globalización de los mercados, la libre competencia y la producción, aunado a la relevancia que ha enmarcado la información, y que trae consigo una globalización financiera. Esto refleja lo fundamental que es la aplicación de las finanzas en las empresas para su operatividad.

En este orden de ideas, Ezra Solomon (citado en Suarez, 1978), señaló que la administración financiera moderna debe proporcionar herramientas analíticas para dar respuestas a tres (3) interrogantes: ¿cuáles son los activos específicos que debe adquirir la empresa?, ¿qué volumen de activos debe adquirir la empresa?, y ¿cómo financiar sus necesidades de capital?; las cuales están estrechamente ligadas entre sí, y son actualmente consideradas como elementos clave para la toma de decisiones financieras. Al igual que para Ross, Westerfield y Jordan (2006) constituye lo que se conoce como decisiones de inversión (presupuesto de capital), decisiones de financiamiento (política de dividendos) y administración del capital de trabajo (activos y pasivos corrientes), las cuales están interrelacionadas entre sí con los objetivos de la empresa, y su manejo producirá la maximización del valor de la empresa para los accionistas.

En lo que respecta a la administración del capital de trabajo, tema central en esta investigación, es considerada una de las decisiones financieras cotidianas de gran valor en un negocio, pues constituye los recursos requeridos por la empresa para operar. En este sentido, según Ross, Westerfield y Jordan (2006), el capital de trabajo está compuesto tanto por los activos a corto plazo de una empresa (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario), como por los pasivos a corto plazo (cuentas, documentos y pasivos acumulados por pagar).

El capital de trabajo como indicador financiero regula los flujos de caja, es decir, la facilidad de convertir activos corrientes no líquidos en efectivo, condición necesaria para cancelar obligaciones a corto plazo. La forma en que una empresa logre generar con mayor o menor facilidad los flujos de caja, será lo que determinará si se mantiene, disminuye o aumenta el nivel de capital de trabajo.

El capital de trabajo es fundamental para la operatividad de cualquier organización, por consiguiente, para las pequeñas y medianas empresas (Pyme) venezolanas; las cuales son consideradas empresas tradicionales con capacidades productoras que les permiten canalizar la inversión en actividades de producción, comercialización o de servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad, promoviendo el desarrollo económico productivo del país.

Al respecto, Monteferrante (2006) señala que las Pyme venezolanas son en su mayoría organizaciones tradicionales familiares, cuya expresión suele representar una imagen de estructura organizacional con pocos profesionales, y uso de procesos administrativos y financieros obsoletos e

ineficientes, que muchas veces han ocasionado el fracaso de empresas, pero en otros casos han logrado éxito, competitividad y persistencia.

Las Pyme venezolanas por ser en su mayoría empresas con estructura familiar, son negocios cuyos miembros son de la misma familia, y van pasando de generación en generación. Se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuir los beneficios de forma justa. Donde la mayor parte de las decisiones tomadas son en forma empírica de acuerdo a la experiencia, sin un proceso analítico y con poco empleo de herramientas financieras. Este tipo de organizaciones se enfrentan a unos retos que son únicos por su naturaleza, tales como: Separar la relación familiar del negocio, mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones, y planificar la sucesión y la repartición accionaria (Degerencia.com).

Adicional a esto, es importante destacar que un gerente sea financiero, de ventas, de producción, de compras, requiere cumplir ciertas competencias, las cuales en opinión de Cabrera y Díaz (2019) junto a Castro y Marchant (2005), están enmarcadas en el gerenciamiento de motivación al personal, conducción de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección del personal, gestión del cambio y desarrollo de la organización. Esto permitirá sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y dirigir a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos. En este sentido, surge la relevancia de estudiar cómo influyen las estrategias y el proceso organizacional para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana, con el propósito de conseguir ventajas competitivas que le permita sostenerse, crecer y sobrevivir en el mercado en un ambiente cambiante.

2. Metodología.

En esta investigación se planteó como objetivo principal analizar la estrategia y el proceso organizacional para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana como una ventaja competitiva. Como consecuencia, se examinó la planificación estratégica como factor esencial para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana; se estudió el proceso organizacional como herramienta para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana; y se determinaron los elementos necesarios para alcanzar ventajas competitivas en las Pyme venezolana. Para llevar a cabo estas acciones, se recurrió al análisis documental mediante una revisión bibliográfica y un enfoque analítico-sintético, tomando datos de fuentes secundarias aportados por diferentes investigadores que han explorado esta temática.

3. Planificación estratégica como factor esencial para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana.

Antes de hablar de planificación estratégica es importante conocer lo que es una estrategia organizacional, definida por Chiavenato (2002), como el medio que permite a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo de la manera más eficaz y eficiente. Es decir, la fijación de los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, así como los recursos, la forma, y los mecanismos a seguir para alcanzarlos (Ver Gráfico 1). La estrategia organizacional se enfoca en la actuación a largo plazo de todas las diferentes áreas funcionales de la organización como mercadeo, investigación y desarrollo, personal, contabilidad, presupuesto, ventas, producción, por consiguiente, finanzas, lo que constituye una herramienta esencial para el manejo del capital de trabajo necesario para la operatividad de la empresa.

Mintzberg (1997, p.3) define a la estrategia como un “patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Por lo tanto, dependiendo de la acción que se realice será la estrategia utilizada. Por ello, cuando el gerente hace una reflexión de las medidas que ha tomado en la empresa, se denomina estrategia realizada. Si formulan intenciones y avanzan hacia su realización, se conoce como estrategia deliberada. Y si se realiza de forma consciente, pero en momentos imprevistos, se llama estrategia emergente. Sin embargo, existen a veces estrategias que no pueden ser llevadas a cabo, a esto se denomina estrategia no realizada.

La planificación estratégica para la operatividad de la misma es de gran importancia por representar una integración de toda la organización, implica tomar decisiones de las metas y estrategias a largo plazo (Martínez, 2016; Chiavenato, 2002; Bateman y Snell, 2005). Parte su estudio con la consideración del ambiente (condiciones ajenas a la empresa y sobre la cual hay que responder), el establecimiento de metas y objetivos (misión -razón de ser de la empresa- y visión -lo que se desea ser a futuro-), la realización de un análisis de la situación de la empresa (FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y la proyección de cómo adecuarse los recursos para alcanzar la misión y visión. Es lo que constituye un conjunto de esfuerzos concentrados como la estrategia organizacional, el análisis organizacional y el análisis ambiental (figura 1, p.6) (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997; Chiavenato, 2002; Bateman y Snell, 2005; y Fred, 2007). Las estrategias organizacionales son necesarias para alcanzar los objetivos (corto plazo) guiados por la misión de la organización, permitiendo así alcanzar la visión (objetivos a largo plazo).

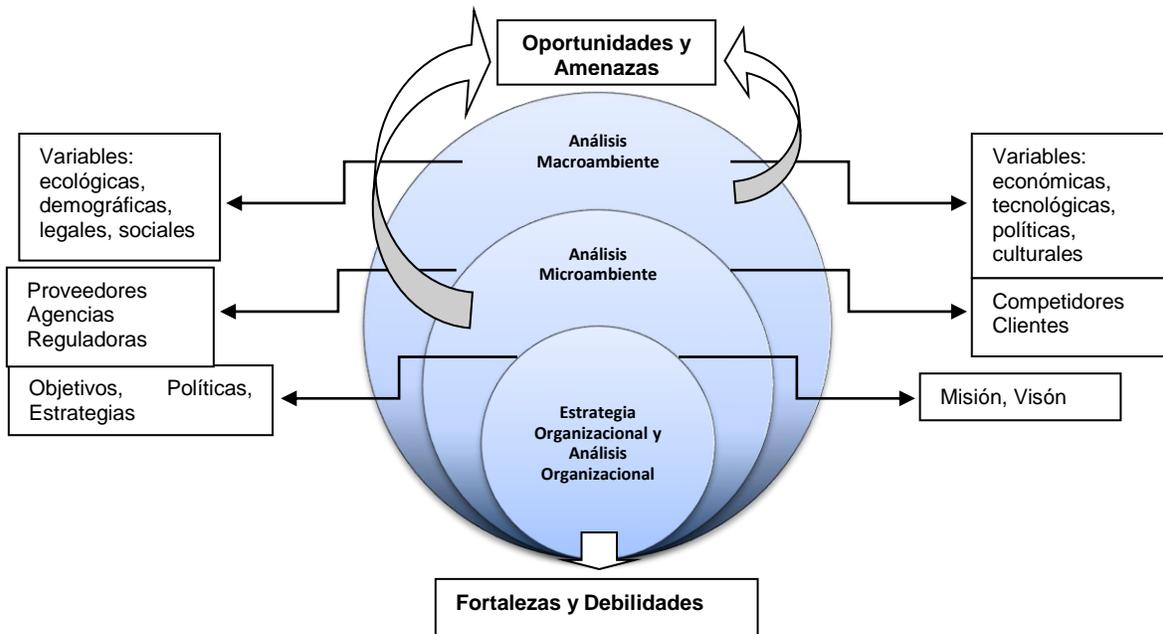


Gráfico 1. Comportamiento estratégico de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2002).

El análisis organizacional (fortalezas y debilidades) tiene que ver con la parte interna de la organización, con lo que la organización cuenta (recursos humanos, materiales y financieros) y es capaz de hacer, aquí se debe hacer una evaluación sobre las condiciones actuales y futuras de la empresa, las potencialidades, habilidades, capacidades, competencias, principios y valores del personal. Y el análisis

ambiental (parte externa de la organización), se debe considerar el ambiente donde se localizan los mercados (oportunidades) y los competidores, clientes, gobierno, proveedores (amenazas), se debe elaborar un mapa sobre las variables micro y macro ambiente que afectan el desempeño y competitividad de la empresa. Todo esto, es primordial en la administración del capital de trabajo, ya que cualquier política que se implemente debe hacerse de manera global, tomando en cuenta factores internos y externos de la organización.

Toda esta estructura que se mueve dentro del entorno de la empresa debe ser considerada a la hora de tomar decisiones, en este caso en particular sobre el capital de trabajo a mantenerse, pues es lo que le permitirá rentabilidad, sostenibilidad, competencia, sobrevivencia, éxito, ventaja competitiva, entre otros. Y así como lo señala Grosso (2005), un negocio exitoso será aquel que garantice la perdurabilidad de la empresa y su sustentabilidad a largo plazo, fomente la creación de valor, cuya continuidad y compromiso haga alcanzar la supervivencia de la misma.

Además de lo anterior, es esencial la reacción que pueda tener la empresa ante los cambios en el entorno, con el propósito de encontrar caminos de crecimiento frente a las realidades del contexto que lo rodea; ya que las decisiones que se tomen con datos incompletos pueden ser cruciales para la operatividad de las organizaciones. Un factor esencial en la operatividad de una empresa, es el trabajo que ejecuta el ser humano, pues son los que tienen las capacidades y potencialidades para enfrentar los escenarios y tomar decisiones de forma rápida y racional, manteniendo en sus manos el rumbo de la organización.

Por ello, en opinión de Grosso (2005, p.57), el gerente como líder “apoyado en la mejora continua de las conductas comunicacionales y la creación de adhesivos sociales que permitan retener y desarrollar a pleno el talento humano, puede significar la característica distintiva de una nueva ecuación de creación de valor”. Por lo tanto, se analizará a continuación el proceso organizacional que incluye la comunicación, toma de decisiones y el liderazgo para alcanzar una ventaja competitiva en pro al crecimiento y sostenibilidad de las empresas, específicamente las Pyme venezolanas para gestionar el capital de trabajo.

4. Proceso organizacional como herramienta para la administración del capital de trabajo en la Pyme venezolana.

El proceso de la organización está compuesto por diversos elementos, unos de los más influyentes después de un estudio, análisis e interpretación teórico realizado por la investigadora, son: la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo, claves para el funcionamiento de las mismas, las cuales están relacionadas entre sí, y cada una son influyentes unas con otras (Ver Anexo 1). Del manejo de una comunicación eficaz, de una correcta toma de decisiones y de la presencia de un excelente liderazgo, resultará una gestión eficiente del capital de trabajo, obteniéndose resultados satisfactorios en el funcionamiento de la organización que permitirá alcanzar ventajas competitivas.

En este sentido, la *comunicación* para Bateman y Snell (2005, p.452) “es la transmisión de una información y significado de una parte a otra a través del uso de símbolos compartidos”. Por su parte, Arquimedes (1992, p.23) señala que la comunicación organizacional es “el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales constituidos en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones”.

Es un proceso vital en una empresa, por consiguiente, forma parte de las decisiones tomadas para administrar eficientemente el capital de trabajo, debido a la presencia de la comunicación en cada

una de las funciones administrativas. Con la comunicación, se realiza el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones y cualquier información en general, permitiendo así la relación entre los individuos dentro de la organización y su entorno (Arquimedes, 1992; Chiavenato, 2002; y Grosso, 2005).

Según Chiavenato (2002), cerca del noventa por ciento (90%) de las organizaciones giran sobre la ausencia o inadecuada comunicación, sobre todo cuando las empresas comienzan a crecer. La comunicación genera problemas que requiere de mucha atención, pero no puede detectarse con facilidad, más aún es el principal motivo de conflicto en la organización, impidiendo el desarrollo de los objetivos y metas, repercutiendo de esta manera en el manejo del capital de trabajo, ya que se necesita de una adecuada comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la organización para decidir sobre la técnica a emplear y el nivel adecuado a mantenerse de capital de trabajo.

La comunicación eficaz permite minimizar los conflictos internos, y a su vez fortalece la credibilidad y confiabilidad de quienes dirigen y desarrollan las actividades operativas de la empresa. Por ello, compartiendo la opinión de Chiavenato (2002), el proceso de comunicación presenta tres (3) problemas, los cuales hay que tomarse en cuenta para enfrentarlos con éxito: La omisión (cuando no se logra captar todo el mensaje completo), la distorsión (cuando se modifica el mensaje al pasar por los diferentes agentes del sistema), y la sobrecarga (cuando se comunica un volumen de información mayor a la capacidad de procesarla). En la práctica empresarial, la comunicación es un proceso complejo, y las posibilidades de enviar o recibir mensajes errados o distorsionados son numerosas. Por eso, se consigue muchas veces con personas que se preguntan ¿qué significa esto o que quiere decir esto?, al no presenciarse una comunicación eficaz o eficiente.

Desde este punto de vista, el gerente debe conocer los obstáculos que impide una excelente comunicación para maximizar su éxito, entre estos se pueden mencionar: experimentación de pérdida, mutilaciones, distorsiones, ruidos, interferencias, vacíos e incluso ampliaciones o desvíos. Así como también se presentan fallas de comunicación motivado por el mal uso de las palabras, olvido de algunos hechos, interpretación de frases ambiguas, no se escucha con cuidado, se lee muy rápido, se pasa por alto aspectos claves, mal interpretación del mensaje, se maneja gran cantidad de información, y otros (Arquimedes, 1992; Chiavenato, 2002; y Bateman y Snell, 2005).

Para que la comunicación sea eficaz, es necesario que todos los departamentos y personal que labora en una empresa se comuniquen en forma clara, que se entienda, para evitar información errada, y se asocie a un tipo de inteligencia como la interpersonal. Permitiendo intercambiar información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, implica tener más poder para convencer e influir en ella (conocimiento sensible y conocimiento intelectual) (Rosales, 2004; y Grosso, 2005).

A pesar de esto, según Chiavenato (2002) existen 10 mandamientos para lograr una buena comunicación como son: Aclare sus ideas antes de comunicarlas, examine el propósito de cada comunicación, considere el conjunto físico y humano con el que usted se va a comunicar, consulte otras personas para planear su comunicación, la manera de comunicar es tan importante como el contenido del mensaje, aproveche la oportunidad cuando surja para ayudar o valorizar al oyente, acompañe su comunicación, comunique para el mañana y para la actualidad, asegúrese de que sus acciones apoyen su comunicación, y procure hacerse entender pero entienda también como buen oyente. Esto ayuda a obtener una excelente comunicación, permitiendo que las actividades se desarrollen con total normalidad, y se administre eficientemente el capital de trabajo.

Es importante destacar que en una comunicación se debe lograr como una ruta de doble vía, donde se emite un mensaje con la finalidad de que este sea escuchado para que mediante la retroalimentación regrese con una respuesta del mismo para confirmar que sea entendido (Chiavenato, 2002; Bateman y Snell, 2005; y Grosso, 2005). Por ello, se dice que la comunicación se encuentra presente en toda la organización, lográndose que se relacione la empresa consigo misma y con su ambiente externo.

Siguiendo con este orden de ideas, en la gerencia de la Pyme, la *toma de decisiones* es fundamental, pues según Chiavenato (2002) permite identificar y seleccionar una acción para enfrentar cualquier problema, obteniendo así ventajas al presentarse oportunidades en la organización. Sin embargo, se presenta en las organizaciones falta de tiempo y de recursos para la toma de decisiones, hasta el punto que se realiza en forma empírica, buscando una solución satisfactoria más que una solución óptima, por ello, se trabaja con un estándar considerado como aceptable o razonablemente bueno para la organización. Cuando los resultados obtenidos se encuentran por debajo de ese nivel, se deberá buscar una nueva solución. Por lo tanto, es de gran importancia en la toma de decisiones, la planeación, antes de realizarse las acciones.

La toma de decisiones forma parte de la rutina de una empresa, pues diariamente y en todo momento todo el personal de la organización, desde los directivos como los operarios, se enfrentan a situaciones que derivan a una decisión, unas más complejas que otras, pero de igual forma, la calidad de la decisión tomada y su adecuada implementación dependerá el éxito o fracaso de la misma (Ascón y Argibay, 2020; Grosso, 2005; Bateman y Snell, 2005), más aún cuando se trata de determinar el nivel óptimo de capital de trabajo, pues de él dependerá la operatividad de la organización. Niveles altos de capital de trabajo producirá liquidez, pero acarreará baja rentabilidad, ya que no se está invirtiendo en actividades productivas para la empresa; mientras que niveles bajos de capital de trabajo ocasionará poca liquidez, pero mayor rentabilidad. Por lo tanto, de deben emplear herramientas y tomar decisiones para determinar los niveles óptimos a mantener.

La toma de decisiones en la organización se puede visualizar como un sistema abierto, dinámico, sistemático y racional, donde el nivel institucional se encarga de decisiones basadas en compromisos e inspiración, el nivel intermedio de las decisiones basadas en compromisos y juicio, mientras el nivel operacional puede adoptar diferentes tipos de decisiones, en su mayoría programadas, de acuerdo a sus actividades y situaciones involucradas. Todas encaminadas a lograr un equilibrio entre la satisfacción de los objetivos y los riesgos asociados a las alternativas estudiadas (Chiavenato, 2002; Grosso, 2005).

Por muy sencilla que parezca la decisión a tomar, los gerentes consideran que la clave está en conocer los objetivos a alcanzar, antes de generar y evaluar alternativas. Sin embargo, en la práctica real, se dedican más a la acción a tomar sin tener claro cuál es el objetivo. La falta de un objetivo claro hace más difícil y errático el proceso de decisión. El mejor tiempo que se invierte es el que se utiliza para determinar los objetivos de la decisión y sus límites, así como también, las inversiones, costos, tiempo, personal, entre otros. Se tomará una buena decisión si se traza el objetivo a perseguir, se reúne toda la información relevante y se considera las preferencias del decisor (Grosso, 2005).

No hay que olvidar en la toma de decisiones, que por muy objetiva que se pretenda que esta sea, siempre va a estar presente ese lado subjetivo del decisor, donde juega un papel importante los estilos, valores, creencias, conocimientos, experiencias, intereses, necesidades, gustos, emociones, las cuales caracterizan a un gerente. Aunado a esto, en la actualidad los tomadores de decisiones tienen en

su poder una gama de herramientas cuantitativas y cualitativas (programación lineal, simulación, árbol de decisión, métodos de pronósticos, y otros), que facilitan la toma de decisiones en cuanto a la precisión del problema y la formalización del proceso decisorio, mejorando la planeación, el control y la organización, lo que conduce a una mejor evaluación de los resultados y riesgos (Leandro, s.f.).

Ahora bien, en concordancia con Chiavenato (2002), en el proceso decisorio puede ocurrir lo llamado errores inteligentes, considerados como aquellos errores pequeños que no afectan en forma considerable al rumbo de la empresa, pero siempre van a existir y todo gerente debe saber convivir con ellos, ya que es imposible gerenciar sin pretender que ocurran, pues en muchas ocasiones se toman decisiones rápidas y hay que dar respuestas inmediatas a nuevos problemas. El secreto está en cometer los errores primero que los competidores para tener más oportunidad de aprender y vencer, así se cometerá cada vez menos errores. El problema de este tipo de error es que las personas se acostumbran a esconderlos, eludir las responsabilidades o culpar a otras personas. Lo esencial es tratar de convertir esos pequeños errores en grandes oportunidades de aprendizaje, lo cual se logra cuando el personal se desempeña con todo su potencial.

Desde el punto de vista del *aprendizaje*, la dinámica del entorno actual exige una mejora continua en las organizaciones basadas en el desempeño y compromiso del recurso humano, conformando lo que se conoce como un modelo apoyado en la gente, cuya prioridad se encuentra en “quién y con qué actitud” hacen las cosas. El aprendizaje es considerado como un proceso donde se integra conocimientos, habilidades, y actitudes para conseguir mejoras continuas de conducta. Requiere de herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo (Grosso, 2005; Etkin, 2005).

En este sentido, el proceso de aprendizaje según Etkin (2005) está enfocado en la incorporación y producción de nuevos saberes; renueva los fundamentos de la experiencia, repensando en el futuro; permite renovar los modos de pensar; supera los prejuicios, bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de individuos y grupos de la organización; incluye la construcción de imágenes y visiones anticipadas, que conlleva a la organización a disponer de una memoria del futuro.

El aprendizaje es fundamental en una organización, pues en concordancia con lo expuesto por Grosso (2005), un sistema que opera con un personal desmotivado, sin sentido de pertenencia en la organización, arrojará resultados negativos o desfavorables para la empresa, así el sistema sea muy bueno. Mientras, un sistema operado con un personal comprometido orientado hacia la mejora y motivación por alcanzar un desempeño superior, logrará la excelencia en sus resultados, así el sistema sea muy malo o deficiente.

Sin lugar a duda, la consolidación de una identidad cultural que fomente la participación activa, la innovación y la pasión por la calidad y excelencia, hace obtener ventajas competitivas en una organización, logrando al mismo tiempo una gestión del desarrollo organizacional. Por ello, la gran relevancia de prestar atención a lo que se conoce como cliente interno (empleados), constituyendo un desafío para el gerente en la construcción de una organización inteligente, dinámica y orientada al crecimiento (Martínez y Padilla, 2020; Grosso, 2005).

La clave para las organizaciones del futuro será la que descubra cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del recurso humano en todos los niveles de la organización. Además de esto, hacer que el personal logre un sentido de pertenencia y afinidad en cada equipo de trabajo sobre las metas organizacionales, se logrará el motor de los esfuerzos individuales y colectivos para el cumplimiento de los objetivos (Peter Senge, citado en Grosso, 2005).

Compartiendo la opinión de Grosso (2005), existen tres (3) ejes principales del aprendizaje organizacional esencial en el mejoramiento del conocimiento, claves para el desarrollo organizacional, entre estos se encuentran: Aprender a mejorar el conocimiento actual del personal de la empresa, aprender a crear un nuevo conocimiento organizacional mediante la innovación, y difundir o transferir el conocimiento a las distintas partes que componen la organización como un sistema abierto. Con esto, el empleo de herramientas para gestionar el capital de trabajo será más efectivo, alcanzando operatividad, sostenimiento, crecimiento, y ventaja competitiva.

Adicionalmente, es importante crear un clima de comprensión en la Pyme a la hora de ocurrir fallas, de manera que hay que verlas como un aprendizaje, ya que permitirá que la resistencia al cambio se minimice, beneficiándose la mejora continua de los procesos. En este sentido, la actitud del gerente es esencial para alcanzar un clima apropiado, donde se recompense la capacidad de asumir riesgos y se apoye a la gente cuando fracasa. Esto es fundamental, sobre todo en la toma de decisiones que se presentan con frecuencia en el manejo del capital de trabajo en la Pyme venezolana, pues se necesita renovar cada día las herramientas para su administración, adaptándose a los cambios del entorno y mejorándose las decisiones de inversión, contribuyendo así a la minimización de los costos y maximización del valor de la empresa. No hay que olvidar la necesidad de fortalecer el clima laboral inculcando valores de respeto, confianza y reconocimiento entre todos los individuos. Así se minimizarán los efectos negativos del conflicto, aprovechándose la fuerza de cambio en un clima de consideración y tolerancia.

Con respecto al *liderazgo*, Castro y Marchant (2005) lo consideran como una habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. En otras palabras, el líder debe poseer ciertas competencias o características que se convierten en una habilidad para gerenciar y dirigir grupos de trabajo, tales como: Empuje (necesidad de logro, esfuerzos constantes de mejorar, ambición, energía, persistencia ante los obstáculos e iniciativa), motivación de líder (quiere dirigir, tiene poder), integridad (honestidad y credibilidad para aumentar confianza en él), confianza en uno mismo (para difundirle a los demás), y conocimiento del negocio (Sarell, 2020; Bateman y Snell, 2005).

Conocer cuáles son las competencias de los líderes ayuda a la empresa a contratar personal capacitado para llevar a cabo funciones de liderazgo formal. Sin embargo, el poseer habilidades, conocimientos y personalidad adecuada no quiere decir que es un líder, porque lo que verdaderamente cuenta es lo que hace, es decir, su comportamiento (Enciclopedia Gerencial Master de Negocios, 2010).

Un buen administrador debe ser un buen líder, que permita mediante una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigir con el proceso de la comunicación la consecución de los objetivos específicos (Chiavenato, 2002). Un buen líder debe crear un ambiente que aliente el compromiso del personal, propicie la generación de críticas de los procedimientos administrativos vigentes, sugiera modalidades nuevas de cómo hacer las cosas, garantice y propicie la implementación de ideas, y tenga iniciativa en la solución de problemas. Con el liderazgo en una empresa se tiene la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de la organización.

Según Covey (1995), el verdadero líder debe poseer ocho (8) características que no solo los hacen más efectivos sino que sirven como indicadores de progresos para toda persona: 1) Aprende continuamente (aprenda con la experiencia, lea, tome cursos, sea curioso), 2) Oriéntese al servicio (vea la vida como una misión no como una carrera), 3) Irradie energía positiva (sea alegre, placentero y feliz),

4) Crea en las otras personas (no reaccionar exageradamente ante las conductas negativas, críticas o debilidad humana, hay que estar consciente de las debilidades que se pueda tener), 5) Viva en forma balanceada (vive de forma sensible en el presente, planifique cuidadosamente el futuro, y adáptese a las circunstancias cambiantes), 6) Vea la vida como una aventura (vívala como un valiente explorador que se embarca en una expedición hacia un territorio desconocido, inseguro de lo que va a encontrar, pero confiado en que valdrá la pena el riesgo), 7) Tenga sinergia (fortalezca su equipo, luchando por complementar la debilidad a través de la fortaleza de otros), y 8) Ejercítense para la renovación (ejercítense en lo físico, mental, emocional, espiritual).

Por ello, es necesario revisar estas características para contratar personal altamente calificado no sólo por el conocimiento que pueda poseer en el cargo a ejecutar sino también en las habilidades que pueda tener como líder, haciéndolo más eficiente y competitivo para cualquier toma de decisiones, sobre todo con el manejo del capital de trabajo, indispensable para la operatividad de la empresa (Covey, 1995; Grosso, 2005; y McShane y Von Glinow, 2010).

Un aspecto a resaltar es que una empresa no es eficiente si su personal no es, pues las organizaciones están conformadas por personas que son quienes la dirigen. Por tal razón, para ser un líder eficaz se requiere de ser líder de sí mismo para luego poder ejercer el liderazgo con los demás. En este sentido, el liderazgo es un factor influyente en la toma de decisiones sobre la gestión del capital de trabajo, ya que se requiere de ciertas políticas internas, de herramientas o técnicas, y de un eficiente personal que haga el trabajo correctamente, por lo tanto, permitirá mejorar las condiciones en una organización, y lo hará más competitivo.

5. Elementos necesarios para alcanzar ventaja competitiva en la Pyme venezolana.

Alcanzar y conservar ventajas competitivas es fundamental para el éxito o fracaso a largo plazo de la organización, pues la competencia se encuentra en todas las fases de la vida de la empresa. Alcanzar ventaja competitiva permite una posición provechosa y sostenimiento contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector empresarial. Se consigue ventaja competitiva cuando se logra hacer algo bien en comparación con sus empresas rivales, ya que sus rivales no lo hacen o desean hacerlo. Pero solo se mantiene esa ventaja competitiva por un tiempo determinado, porque sus rivales intentaran imitarlos y desaparecerá esa ventaja competitiva (Porter, 1987; y Fred, 2008).

Fred (2008) señala que una empresa debe esforzarse para alcanzar ventaja competitiva sostenida, para ello, debe primero adaptarse continuamente a los cambios en su entorno, así como en las capacidades, competencias y recursos internos; y segundo, la formulación, implementación y evaluación eficaces de las estrategias deben sacar el mayor provecho.

Adicionalmente, Porter (1987) expresa que la estrategia competitiva está relacionada con cinco (5) fuerzas competitivas, a saber: La amenaza de la entrada de nuevos competidores al sector, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de proveedores, y la rivalidad entre los competidores existentes. Estas cinco fuerzas influyen en la operatividad de la empresa, por afectar los precios, costo e inversión requerida en el sector empresarial, por consiguiente, afecta el capital de trabajo.

Son muchos los elementos que proporcionan ventaja competitiva a una organización, como lo señala Porter (1987) al distinguir dos (2) tipos de estrategias competitivas como el liderazgo de costo y diferenciación. Pero, no sólo se necesita de una buena estrategia y de un buen desempeño en los procesos organizacionales, sino que, después de un estudio, análisis e interpretación teórico realizado

por la investigadora, para alcanzar ventaja competitiva, se requiere además de ser innovadores, saber hacer las negociaciones, de una gestión del conocimiento, y del manejo de equipos de trabajo (Ver Anexo 1) puntos que se desarrollaran a continuación.

Como se dijo en el apartado anterior, la *innovación* es clave para la toma de decisiones, el desempeño del personal, el aprendizaje y mejoramiento continuo, y por consiguiente para el desarrollo personal. Es considerada un elemento para alcanzar la diferenciación entre sus competidores, generando valor desde adentro hacia fuera de la empresa en un proceso de aprendizaje. Tiene que ver con hacer las cosas distintas a los competidores.

Según Drucker (1997, p.41) “la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse”. Todo gerente o empresario innovador debe investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios, los síntomas de oportunidades, así como también deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa. El empresario innovador busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Para Grosso (2005, p.383) “las innovaciones que triunfan son las que crean valor y apuntan a satisfacer nuevas necesidades. El cambio es lo que proporciona la oportunidad a lo nuevo y lo diferente”. Pero para innovar se requiere de capital de trabajo, por lo que su administración es de vital importancia. Para innovar es recomendable tomar en cuenta ciertos principios, que Drucker (1997) lo dividen en cosas que deben hacerse, cosas que es mejor no hacer y las condiciones (Ver Tabla 1).

Aunado a esto, hay que tomar en cuenta cuatro aspectos en la innovación para alcanzar ventaja competitiva. Lo primero que debe hacer un gerente ante la innovación es definir el negocio mediante la actualización en la concreción de la misión, visión y estrategias planteadas. Segundo, se debe analizar dónde la organización puede encontrar diferenciación y/o ventaja competitiva. Tercero, realizar un análisis del entorno empresarial desde cualquier punto de vista: demográfico, cultural, político, económico, tecnológico, financieros, legales, entre otros, para detectar amenazas, pero sobre todo oportunidades; es decir, para determinar cómo competir, siendo necesario cambiar los paradigmas tradicionales que impide pensar en forma diferente a la realidad. Y cuarto, tomar en cuenta el conocimiento del recurso humano, será lo que permita la supervivencia de la empresa (Grosso, 2005).

Tabla 1. Principios de la innovación.

Lo que debe hacerse	La innovación sistematizada e intencional comienza con el análisis de las oportunidades. La innovación es conceptual y perceptiva. Para ser efectiva una innovación debe ser simple y bien centrada. Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas. Una innovación aspira a ser líder en su campo.
Lo que no debe hacerse	Tratar de pasarse de listo. Diversificarse. Innovación a futuro
Las condiciones	La innovación es trabajo. La innovación afecta a la economía y la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Drucker (1997).

Para innovar no hay limitante en la magnitud de una empresa, desde la más pequeña hasta las grandes empresas necesitan de la innovación. Sin embargo, estudios han demostrado que las pequeñas empresas son las menos innovadoras, y entre las más innovadoras se encuentran las grandes organizaciones. El tamaño no es obstáculo para la innovación, lo que si perjudica es la forma de operar existente dentro de la empresa (un proceso productivo, una línea de producto o servicio, una tecnología), eso requiere de un esfuerzo constante y una atención sostenida. La estrategia competitiva detalla aspectos en la fijación de precios, los productos o servicios y la tecnología que necesita para superar a la competencia (Drucker, 1997; Spulber, 2010). Por ello, la gran importancia de la innovación para las Pyme venezolanas, pues le permite alcanzar ventajas competitivas manteniéndolas en el mercado.

En lo que respecta a la *negociación*, es otro elemento clave para crear ventaja competitiva. Los empresarios deben entender que un negocio no solo es maximizar las ganancias, lo que verdaderamente implica y que muchos descuidan son los aspectos competitivos de sí misma. Los dueños prefieren que se les distribuya las ganancias en vez de reinvertirlo en el negocio para crear valor y generar ventaja competitiva.

Toda organización en sus negocios persigue dos fines: la rentabilidad, asociada a la gestión de las políticas funcionales de la empresa (producción, contabilidad, recurso humano, mercadeo, finanzas); y la perdurabilidad (temporalidad) referente a las cualidades competitivas de la misma. Y para alcanzar la competitividad, la empresa tiene que contar con la capacidad para administrar los recursos intangibles como: liderazgo, capital humano, comunicación efectiva, temporalidad y creación de valor (Grosso, 2005).

Para realizar un negocio, se debe evaluar las alternativas competitivas en función del negocio y de las variables que interactúan en el entorno. No solo se debe pensar en términos económicos sino en la creación de valor para los accionistas, directivos, líderes, proveedores, clientes, y otros, en otras palabras, para los agentes internos y externos de la organización que de forma directa e indirecta asumen roles diversos.

Cuando se negocia bien, se pueden satisfacer las necesidades, resolver problemas o promover mejoras e innovaciones, además de obtenerse información nueva que permita conocer mejor a los competidores y hasta realizar una situación realista de la organización y su contexto. Ante todo, se debe conocer la naturaleza del proceso que se está desarrollando y entender su lógica, de lo contrario, será difícil comprender la complejidad que encierra una negociación para obtener resultados positivos (Grosso, 2005; Padilla, 2008).

Hacer una negociación implica estar dispuesto a modificarse posiciones, a nutrirse de estrategias de los interlocutores, a resolver diferencias o conflictos, recolectar datos que apoye la propuesta de negociación, en otras palabras, es una posibilidad de cambio que se debe estar dispuesto a enfrentar, asumiéndose los riesgos. Esto permite llevar a cabo una negociación de forma ordenada, analítica y positiva, con mayor posibilidad de alcanzar las metas. Para ello, todas las partes que compone una negociación, necesita de un conocimiento profundo de lo que se va a negociar, con quién se va a negociar y la situación en la cual se desarrollará la negociación (Padilla, 2008; y Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Por eso, para el manejo del capital de trabajo, se requiere de saber hacer las negociaciones, ya que día a día el gerente financiero se enfrenta con decisiones a tomar con el personal de los demás departamentos (clientes internos), proveedores y clientes externos; pues, debe llegarse a un acuerdo

entre los miembros de la empresa, sobre todo acerca del nivel de capital de trabajo a mantener, evitándose así conflictos y al mismo tiempo satisfacer al cliente.

La gestión del conocimiento por su parte, es otro factor clave para la competitividad, es la capacidad que tiene el ser humano para captar, crear, integrar, presentar, compartir y transferir conocimiento en las organizaciones, el cual permite añadir y crear valor a la misma, guardando estrecha relación con el aprendizaje organizativo y la innovación. Facilita el proceso de la socialización de los saberes para la formación y desarrollo del individuo, propiciando así que el sujeto se adapte mejor a las complejidades del entorno y a las exigencias de la competitividad (Mendoza, Fuentes, Molero, y González, 2008; Toledo, 2009).

La gestión del conocimiento es conocido como el proceso a través de la cual las organizaciones crean, almacenan y utilizan su conocimiento colectivo. Este proceso se puede llevar a cabo según Brudny (citado por Mendoza, Fuentes, Molero, y González, 2008) mediante tres (3) fases: El aprendizaje organizacional (proceso donde se adquiere información), la producción de conocimiento (proceso donde se transforma e integra la información en conocimiento utilizable) y la distribución del conocimiento (proceso donde se disemina el conocimiento en toda la organización). En otras palabras, el conocimiento pasa por la adquisición, interiorización o producción y la distribución del conocimiento adquirido (Toledo, 2009).

Lo que prevalece en la actualidad es el conocimiento que posee el recurso humano de la empresa, y aprender más rápido que el competidor se considera una de las ventajas competitivas. Por lo tanto, cada vez que se tome una decisión debe hacerse con lo que uno sabe, además de la experiencia del mayor número de personas a su disposición. Una empresa también utiliza la gestión del conocimiento cuando el recurso humano sabe lo que hace y lo emplea, conoce lo que necesita aprender y lo aprende, y ejecuta el trabajo utilizando lo mejor de la práctica y del conocimiento adquirido, difundiéndolo al mismo tiempo (Mendoza, Fuentes, Molero, y González, 2008; Toledo, 2009).

En el ámbito empresarial, la gestión del conocimiento es crucial para el mejor desarrollo organizacional, pues permite un excelente trabajo y provecho del potencial del recurso humano que labora en la organización para alcanzar los objetivos y metas a corto y largo plazo. Sin embargo, es uno de los grandes paradigmas que se presentan en las organizaciones, difíciles de romper, pues los profesionales se resisten en compartir sus conocimientos con otros del mismo rango, mucho menos si se trata de adiestrar a un nuevo integrante de la organización, por considerarlo su rival que puede tener mayor potencial y eso lo hará ascender más rápido que él, sin considerar lo valioso que puede ser el compartir ese conocimiento y trabajar en grupo, añadiendo valor agregado. Mientras mayor sea el conocimiento que se maneje en una organización, mejor serán las herramientas financieras que empleará el personal para administrar eficientemente el capital de trabajo, renovándose a medida que los cambios en el entorno lo exija.

Respecto a los *equipos auto-dirigidos*, es otra forma de trabajo en las organizaciones que permite alcanzar ventaja competitiva, pues se comparte la responsabilidad de alcanzar objetivos comunes relacionados con la empresa, tienden a obtenerse mejores resultados que los individuos aislados para la toma de decisiones, se descubren problemas y oportunidades, tienen más conocimientos para servir a los clientes, ya que la revisión de la decisión la realiza el recurso humano con perspectivas diferentes (McShane y Von Glinow, 2010). Los equipos auto-dirigidos exigen miembros que trabajen juntos, que no cuenten con un número excesivo de integrantes, y que posean habilidades necesarias como la

capacidad y la motivación para trabajar juntos, con personas de diferentes antecedentes, de modo que no todos piensen igual.

Sin embargo, es importante conocer que no todas las actividades pueden ser desarrolladas por equipos de trabajo, algunas veces fallan debido a cuatro (4) problemas expuestos por McShane y Von Glinow (2010) como: Existen situaciones en las que una sola persona podría hacer el trabajo mejor y más rápido, hay personas que rinden menos cuando trabajan en equipos que en forma individual, por conformar equipos de trabajos sin hacer la reestructuración necesaria (condiciones de recompensas, liderazgo, espacio físico y comunicación), y por el llamado pensamiento colectivo, donde algunos integrantes temen dar una idea porque piensan que lo están evaluando.

A pesar de esto, los equipos de trabajo auto-dirigidos están presentes en todas las organizaciones actuales, son una fuente potencial de éxito y realización personal, pues consideran que están siendo valorados, pero a su vez puede ocasionar conflictos, razón por la cual se hace necesario un liderazgo, una comunicación, y un conocimiento eficaz. Para que esos equipos funcionen bien, significa funcionar en un nuevo mundo (Blanchard, Randolph y Grazier, 2006; McShane y Von Glinow, 2010).

Hoy en día, se está exigiendo a las organizaciones que trabajen en equipo para manejar la dinámica del mundo empresarial, ya que el trabajo en ellas se ha vuelto más complejo y los cambios se presentan constantemente. Sin embargo, muy poco recurso humano en las organizaciones entiende cómo crear equipos de trabajo donde se ponga en práctica el conocimiento, la experiencia y la motivación, resultando que se rechacen a formar equipos y quieran hacer su actividad sola. Con la conformación de equipos de trabajo se pueden obtener beneficios como: uso de todas las ideas y motivación de los miembros del equipo; visión compartida entre los integrantes; mejor aprovechamiento del tiempo; mejoramiento de la productividad; satisfacción de usted, el equipo y la organización; uso de capacidad para compartir información en el desarrollo de altos niveles de confianza y responsabilidad; las personas comparten valores de convivencia y desarrollan fuertes adhesivos sociales; y usan habilidades de autogestión para tomar decisiones en equipo y conseguir grandes resultados (Grosso, 2005; y Blanchard, Randolph y Grazier, 2006). Con el trabajo en equipo, la toma de decisiones sobre el nivel óptimo de capital a mantener en la empresa será exitosa; pues con la experiencia y el conocimiento de todos se elegirán y emplearán mejor las herramientas financieras.

Con esto se concluye, reafirmando lo que muchos autores dicen sobre cómo las organizaciones son consideradas como un sistema abierto (Ver Gráfico 2), pues está compuesto por los inputs (recursos humanos, materiales y financieros), outputs (resultados –productos y/o servicios-), tecnología (herramientas, máquinas y técnicas para transformar los recursos en resultados), estructuras (relaciones entre individuos, grupos y unidades), fines y estrategias (fines: logros que se desean, y estrategias: vías que conducen los fines considerando el entorno), comportamiento y procesos (incluye la cooperación, el conflicto, la comunicación, el control, la influencia, el liderazgo, sistemas de toma de decisiones, aprendizaje en grupo, equipos auto-dirigidos, entre otros), la cultura (normas, valores, creencias) y el entorno (de trabajo y el global).

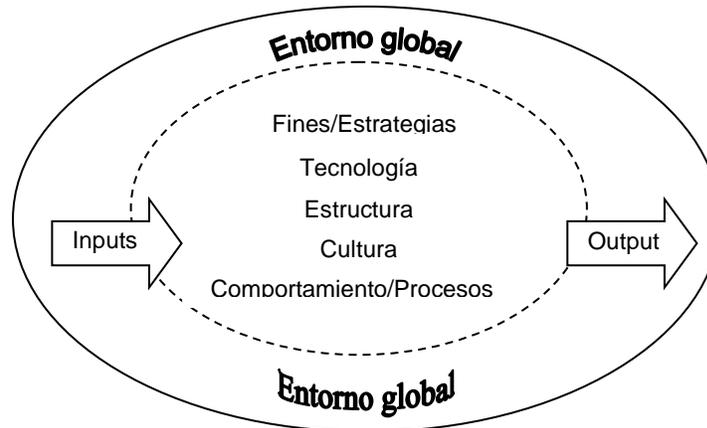


Gráfico 2. Elementos clave de una organización como un sistema abierto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Baigorri (2004).

Estos elementos deben ser considerados como un todo, donde cualquier situación que se presente en uno de ellos, influirá en el funcionamiento operativo de la organización, y en el logro de los objetivos y metas, por consiguiente, en el manejo del capital de trabajo; en otras palabras, las organizaciones son influenciadas tanto por sus miembros, forma de trabajo, procesos, así como por el entorno. Con esto se logra el desarrollo organizacional y combatir con la complejidad de las organizaciones, donde el éxito empresarial se obtiene con las habilidades y destrezas que tenga el gerente para adaptarse en el entorno y ubicar al personal en roles apropiados dentro de la misma, dirigir los procesos de transformación (no llevarse por las circunstancias), dirigir sus operaciones, participar en un ambiente que estimule el compromiso, participar en los distintos niveles de trabajo, orientando al empleado hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y del equipo, estimulándose el crecimiento para el aprendizaje.

6. A modo de conclusión.

En este artículo se trata de precisar la importancia que tienen las estrategias y el proceso organizacional en las empresas, específicamente las Pyme venezolanas para lograr conseguir ventajas competitivas, las cuales por ser consideradas en su mayoría como empresas familiares, a menudo se observa que son manejadas por personas que en algunos casos no son profesionales, y los que son tienen una profesión aisladas al rol de un gerente, tales como: Ingenieros, músicos, abogados, maestros, y otros.

Por tal razón, quien dirige debe poseer ciertos conocimientos que le permita lograr el desarrollo organizacional y enfrentar la complejidad de las organizaciones para sostenerse en el mercado competitivo. Por eso, se debe destacar que el desempeño de un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por él, los miembros como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

A medida que transcurre el tiempo, el ambiente de las organizaciones se complica, se vuelven más complejos y turbulento, por lo que se hace más difícil la predicción de los escenarios; a pesar de esto, se debe continuar con las decisiones que comprometen la organización hacia el futuro, requiriendo un líder que conduzca al equipo en una travesía que responda a un plan.

En medio de esa situación del entorno se requiere que el gerente instale la confianza, piense de manera eficaz, eficiente o económica, pero no es todo, debe crecer en la manera de operar, mejorar sus métodos de decisión, su comunicación, sus sistemas de información y control. Se debe romper el paradigma tradicional por un nuevo enfoque sistémico dirigido a la realidad que se vive en el mundo empresarial.

Las organizaciones para que puedan alcanzar ventajas competitivas deben convivir en un equilibrio entre el orden y el caos, la aceptación de sus productos y la amenaza de sus competidores, las necesidades de los clientes y su reducida capacidad de compra. Exigiéndole cada vez más innovación y creatividad, dirigiendo sus esfuerzos hacia la calidad de vida, motivación o clientes satisfechos.

Las estrategias y el proceso organizacional se convierten en elementos clave para lograr una eficiente administración del capital de trabajo en las Pyme venezolanas, por consiguiente, ayuda a obtener ventajas competitivas, facilitando el desarrollo, progreso, sobrevivencia y sostenibilidad de la misma, así como también contribuye al desarrollo económico del país, pues el tejido empresarial en Venezuela se encuentra representado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas.

Referencias bibliográficas.

- Arquimedes, R. (1992). Informes para tomar decisiones. Venezuela: Vadell Hermanos.
- Ascón, J. Argibay, A. (2020). Herramienta para el desarrollo de metahabilidades directivas en jefes de Recepción de hotel. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(2), 61-82.
- Baigorri, A. (2004). Introducción a la sociología de la empresa. España: Editorial Ives/sharebooks.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). Administración. Un nuevo panorama competitivo. México: McGrawHill.
- Blanchard, K.; Randolph, A. y Grazier, P. (2006). Trabajo en equipo Go Team!. Tres pasos para conseguir grandes resultados. España: Editorial Deusto.
- Cabrera, A. y Díaz, E. (2019). Influencia de las capacidades dinámicas en la cultura de alto desempeño y competitividad. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 1(1), 53-67.
- Castro, F. y Marchant, L. (2005). Competencias (o habilidades) gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. Primer seminario actualizaciones para el desarrollo organizacional. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: McGrawHill.
- Covey, S. (1995). El liderazgo centrado en principio. España: Editorial Paidós.
- De Sousa, M. (2006). Diseño de una plataforma que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento. Caso: Universidad Metropolitana. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Drucker, P. (1997). La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios. Editorial Apóstrofe, S. L.
- Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Argentina: Granica.
- Fred, D. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall.
- Grosso, F. (2005). Claves para el desarrollo de la empresa. Argentina: Dunken.
- Leandro, G. (s/f). Tomando mejores decisiones. <http://www.auladeeconomia.com/articulo19.htm>.
- Martínez, J. (2016). Estrategias de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico venezolano. Trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Empresas. Universidad de Zulia.

- Martínez, J. y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120-132. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>
- Mcshane, S. y Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y recursos humanos. Análisis del comportamiento organizacional*. España: Editorial McGrawHill.
- Mendoza, I.; Fuentes, L.; Molero, N.; y González, M. (2008). Gestión del conocimiento ambiental desde la Universidad del Zulia hacia el entorno social. *Negotium, Revista de ciencias gerenciales*, 4(10), 64-85.
- Mintzberg, H.; Brian, J.; y Voyer, J. (1997). *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, XI(2), 12-16.
- Padilla, J. (2008). Una mirada hacia adentro. El proceso en negociación. *Debates IESA*, XIII(3), 14-19.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental, S.A. de C.V.
- Rosales, C. (2004). *Conocimiento y comunicación en la empresa*. https://degerencia.com/articulo/%20conocimiento_y_comunicacion_en_la_empresa
- Ross, S.; Westerfield, R. y Jordan, B. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Sarell, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 83-108.
- Sherman, A.; Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Spulber, D. (2010). *Estrategia de gestión. Cómo hacer un análisis exitoso*. México: Editorial McGrawHill.
- Suárez, A. (1978). *Decisiones óptimas de inversión y financiamiento en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Toledo, E. (2009). Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos. IX Congress Isko-Spain. *Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento*. Valencia, España.