

Responsabilidad Social: Sustento del Pensamiento Estratégico de la Empresa Metalmecánica Venezolana*

Juliana Ferrer*
Caterina Clemenza**

Se habita en espacios de aceleradas transformaciones que marcan el inicio del siglo, donde el cambio tecnológico constituye la base de sustentación, tanto del incremento de la competencia, como del proceso mismo de globalización, permeando dicho cambio a todas las relaciones del proceso social (Stay, 1995) y en particular del desarrollo a nivel de organizaciones humanas.

Dichos cambios han conducido a la era de la información y el conocimiento. Esta gran transformación cambia muchos de los patrones de referencia, sobre costumbres, hábitos y creencias en la vida de los individuos y de las instituciones, retando la capacidad de adaptación del individuo, obligándolo a encontrar renovados paradigmas para explicar su destino humano.

En efecto, Venezuela no escapa de estos acontecimientos, quien en los últimos años, ha estado inmersa en múltiples exigencias, en todos los aspectos de la vida nacional; unos esperados, otros totalmente sorpresivos, situándola en un

ambiente de continua transformación.

Ante esta realidad, la empresa venezolana se encuentra sumida bajo dilemas de orden operacional y de manera corporativa, que la paralizan en momentos marcados por la incertidumbre del futuro. Tales empresas, han sido generalmente generadoras de riqueza, pero también el lugar físico o virtual que han encontrado los individuos, durante largos espacios de tiempo como sitio esencial para el aprendizaje y la convivencia.

Así, las empresas se comportan hoy como individualidades, conformadas por físico, intelecto y espíritu donde se conjugan valores, creencias, costumbres, tradiciones, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a la organización (Siliceo et al, 1999), para el logro de sus fines, tanto económicos como sociales.

En este contexto, se afirma que las empresas se han transformado en organizaciones con responsabilidades tanto internas (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación) como externas (consumidores, comunidad, Estado). Los paradigmas gerenciales relacionados con controles y autoridad han ido cediendo y la participación integral del hombre dentro de la empresa, buscando su identidad total.

Así, siendo el componente humano el factor determinante que mueve las organizaciones y conociendo las tendencias que se están sucediendo, se requiere de alianzas

y acuerdos entre los grupos de interés, para lograr la continuidad en el tiempo y por ende el éxito empresarial, pero siempre bajo el referente de la responsabilidad, y credibilidad requerida para catalogarse como organización de futuro.

Ante este escenario, las empresas latinoamericanas y particularmente las venezolanas, deberían estar apuntando hacia esa toma de decisiones compartida y responsable. Su compromiso está marcado por la responsabilidad social, la cual es asumida como la adopción de una posición ética por parte de las organizaciones, basada en el libre y activo compromiso de resolver los problemas que la relacionan con la calidad de vida y la sitúan como parte vital del desarrollo sustentable de cualquier nación.

Hoy se ha evidenciado como un porcentaje significativo de ellas, manejan herramientas de estrategia gerencial, que le pudieran permitir conjuntamente con la valoración ética, actuar con intuición y racionalidad, sobre los avatares que hoy enfrenta el grupo empresarial venezolano.

De allí surge la inquietud de la presente ponencia la cual tiene por objeto analizar las manifestaciones en cuanto a responsabilidad social de las empresas del sector metalmecánico, frente a los actores involucrados y las diferentes estrategias aplicadas para enfrentar previsiones futuras, por la búsqueda de niveles de competitividad acordes con el crecimiento y consolidación

*Doctora en Ciencias Gerenciales por la Universidad Rafael Belloso Chacín, en Venezuela. Investigadora en el Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia en Venezuela. Correo electrónico: jumferrer@cantv.net.

**Doctora en Ciencias Gerenciales por la Universidad Rafael Belloso Chacín, en Venezuela. Investigadora en el Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia en Venezuela.

* Ponencia presentada en el Congreso Anual Internacional de la ACACIA celebrado en Acapulco, Gro. del 5 al 7 de mayo de 2004.

del sector a favor del crecimiento conjunto de los sectores de actividad.

1. La Responsabilidad social de empresa, como necesidad de las organizaciones humanas de futuro

Por lo general, se piensa en la responsabilidad, como relación con las acciones individuales (Ferrer, 2001). Pero existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones empresariales, tienen importancia en la vida ciudadana. En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado. En segundo lugar, los valores éticos de una organización, influyen en modo considerable en la capacidad de sus miembros para desempeñarse de manera congruente.

Resulta interesante recordar que las organizaciones se componen de personas, pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, a través del cual se toman las decisiones, de suerte que el responsable no es cada uno de los miembros de la organización, sino la organización en su conjunto. Así, la estructura de la organización le dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente ético-competitivo; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional y la definen como organización humana, y por tanto, de racionalidad.

Pero la racionalidad no es un rango exclusivo del hombre, la racionalidad en las actividades empresariales, significa convenirse de que ésta es la que tiene en cuenta, la complementariedad propia de los seres humanos (Ortiz, 1998); es decir, superar barreras que contraponen la cooperación de la competencia, el mercado auténticamente libre y la conciencia ante

el bien común; siempre frente al ejercicio de la responsabilidad ética.

Desde la perspectiva de lo social, aparece el concepto de "ética" como parte del orden instituido, por lo que las organizaciones son también participantes de la idea de lo ético (Etkin, 1993), especialmente cuando se incorpora el rasgo de responsabilidad.

Se habla por ejemplo como frase común, de la responsabilidad social de la empresa. Sin embargo, esta expresión se usa a menudo con muy poco rigor y recibe significados diferentes; hay personas que rechazan por completo esta postura y afirman que las únicas responsabilidades de una empresa, son las de obedecer la ley y generar utilidades para sus accionistas. Otras, piensan que la empresa legítimamente puede preocuparse estrictamente por sus finalidades pero no por otras. Por supuesto, no es justificable ninguna de las posturas. Ello es así porque las responsabilidades morales van más allá de las obligaciones legales; las organizaciones, tienen obligaciones morales en conjunto.

Con todo, es perfectamente razonable afirmar que el fin de la empresa, es generar un valor económico en forma congruente con todas sus responsabilidades y distribuir con equidad ese valor económico, entre todos sus grupos de interés; respondiendo a la responsabilidad con clientes internos y externos, es decir, con la sociedad.

Ahora bien, una vez que la organización ha recurrido a medios razonables para impedir que sus grupos de interés involucrados sufran la consecuencia de sus actividades, sería inapropiado que tratara de arrogarse el derecho a tomar las decisiones de cada uno.

Así, el requisito principal para que la relación entre una empresa y su clientela sea congruente, es que se base en una verdadera actitud

de servicio, es decir, que trate de contribuir con sus necesidades y expectativas en cuanto a productos y servicios. Este enfoque de las relaciones de la empresa con sus clientes puede llamarse el paradigma del servicio y se lo puede contraponer al paradigma de la guerra (Elegido, 1996); donde la empresa se ve a sí misma en competencia con su clientela, en lugar de cooperar con ella. Además de la responsabilidad básica enunciada antes, la empresa también ha de ofrecer productos y servicios cuya seguridad corresponda a las expectativas comunes, donde la confiabilidad les advierta con claridad, cuando la seguridad haya tenido que reducirse, a fin de lograr otros objetivos valiosos.

Sin embargo, la responsabilidad más importante de la empresa con la sociedad, es cumplir con efectividad su misión económica fundamental: proveer los productos y servicios que quiere la sociedad. Por supuesto, tales responsabilidades no son absolutas, pues las empresas también tienen otras importantes responsabilidades, que pueden entrar en conflicto con aquéllas, como por ejemplo la de protección a las generaciones futuras en cuanto al ambiente.

Estos problemas han cobrado un relieve muy especial durante los últimos años; una razón importante de ello es que, a medida que ha crecido la escala de la actividad económica, también han aumentado sus efectos colaterales potencialmente perjudiciales en el ambiente, con frecuencia en forma desproporcionada (Elegido, 1996).

Surge como referencia definitiva, la necesidad por la búsqueda del bienestar de los seres humanos: tanto de los que se hallan directamente involucrados, como de las generaciones futuras.

2. La Responsabilidad social y su papel frente a los actores involucrados

Hoy se hace énfasis en el hecho

de que para lograr el éxito organizacional, es indispensable el compromiso con una misión y unos valores compartidos; es decir, cuando los miembros de una organización (actores internos) se alinean alrededor de los valores compartidos y se unen a una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios; para lo cual Blanchard y O'Connor (1997) proponen tres fases; aclarar valores, propósitos y misión; comunicar misión y valores y alinear prácticas diarias sobre esa misión y valores.

Igualmente Siliceo et al. (1999), refieren cómo los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida intelectual. En este sentido, los valores dicen algo de lo que es el grupo y de lo que quiere y debe ser (visión y misión). En ellos, consciente o inconsciente, se refleja la utopía social de la generación presente y el modo como se desea vivir por considerarlo como la más significativa de las evidencias, respecto de la realización humana de los grupos involucrados.

En este sentido, toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de una escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes, concepciones encontradas en los mismos de la dinámica cultural y de la vida social, derivando una responsabilidad social (Ferrer, 2001). Así, los valores, en cuanto significados específicos, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura.

En ese orden de ideas Siliceo et al. (1999), incorporan como elemento fundamental la definición de cultura organizacional, referida a la conjunción de la finalidad económica inmediata y la responsabilidad sociocultural de más largo alcance de cualquier organización. En ese orden de ideas, los fines económicos y sociales a los que debe dirigirse toda cultura organi-

zacional empresarial, implican el reconocimiento de que toda empresa es mucho más que un fenómeno económico; y esto es particularmente real en el momento presente.

Así es como la cultura, el componente ético y los sistemas organizacionales pueden actuar ya sea para reprimir, ya sea para apoyar la perspectiva ética de los altos directivos, frente a las consecuencias asumidas en función de la toma de decisiones, por tanto frente a su responsabilidad como organización de futuro.

Por ello, se ha estado introduciendo la modalidad de que una empresa responsable, muy probablemente, perdura. En efecto, esto es dado que la responsabilidad entraña ventajas competitivas y permite que la empresa pueda sobrevivir en un mundo signado por los continuos cambios (Menon, 2001).

En este orden de ideas, ha resurgido con gran fuerza la discusión que presenta a la responsabilidad como un elemento de particular importancia para la permanencia y el éxito de las organizaciones empresariales, ya sea en el ámbito público o privado.

Es así, como la responsabilidad, puede entenderse como aquella que se mueve en el ámbito de la conciencia y promueve la necesidad de justificar los actos (Ferrer, 2002); se muestra como un valor indispensable dentro de la cultura de cualquier organización que permite su libre desempeño en función de interactuar con clientes, proveedores, competidores, Estado y comunidades; no con un sentido altruista, sino como un elemento distintivo que provoca el surgimiento de ventajas competitivas para la organización que la practica. Más que responsabilidad social, es una responsabilidad ética corporativa, que equilibra el bien individual con el del entorno y el de la sociedad, en la búsqueda de la convivencia futura.

De allí que las empresas hoy, no tienen opciones cuando se habla de responsabilidad social, ya que una empresa que no se ocupe de los actores involucrados, propiciando condiciones de justeza a través de valores organizacionales compartidos, no es capaz de perdurar o sobrevivir en el tiempo.

Así, estos nuevos rasgos de respuesta social o compromiso social; significan considerar a la organización como inserta en un sistema social (Brenson y López, 1995) y tienen una gran influencia en él; por lo que sus actos deben conservar una racionalidad que permita visualizarla como una empresa con una conciencia social y una responsabilidad proactiva.

Esto implica que la responsabilidad de estas organizaciones va más allá del simple cumplimiento de las disposiciones legales, entendiéndose que una empresa que tenga como valores fundamentales, la responsabilidad ética, la equidad y la confianza, pero además esté rodeada de un marco de compromiso, donde la rentabilidad no esté reñida con el bienestar de la sociedad en su conjunto, estará en capacidad de transformar fortalezas en ventajas competitivas, respecto a organizaciones que sólo posean como valores organizacionales los de carácter instrumental.

Así, las ventajas, que conllevan a la formación de la llamada estrategia empresarial, están confirmando una tendencia de largo plazo para las organizaciones; que es en definitiva, el llamado pensamiento estratégico. Este forma parte de una nueva propuesta a favor de la utilización de la intuición y la racionalidad empresarial, por el compromiso social de la empresa.

3. El pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial

El desarrollo del pensamiento estratégico es indispensable como

instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa, es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno competido y competitivo, sobre todo si éste se encuentra marcado por el rasgo responsabilidad.

Según Morrissey (1996), el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar orientaciones futuras; en tanto que el pensamiento estratégico empresarial, se refiere a la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, que le permita al negocio avanzar hacia el futuro de una forma satisfactoria.

La importancia del pensamiento estratégico radica en que es la base para la toma de decisiones estratégicas. Lo que permite la definición, implementación, y ejecución de la visión, misión y estrategia de la organización; así como también establecer los principios y valores fundamentales para la unidad productiva (Morrissey, 1996).

Desde esta perspectiva, puede considerarse que el pensamiento estratégico es de naturaleza intuitiva, a través de la cual se moldea la orientación de la empresa; generando como resultado un perfil, que es producto de un proceso interactivo que se desarrolla a través de los diferentes niveles de dirección.

En este orden de ideas, Ohmae (1998), plantea como punto esencial del pensamiento estratégico, el análisis. Así, el pensador estratégico debe buscar entender claramente la particularidad de las partes, y luego, reestructurar esos elementos; una estrategia de negocios adecuada debe surgir como producto de la combinación del análisis racional y la intuición.

Así, la dinámica competitiva de las organizaciones y de los mercados manifiesta un compor-

tamiento según el cual, las que mejor se adapten al entorno serán las que perdurarán en el tiempo. Esto debido, entre otras cosas, a que son las que están mejor preparadas para enfrentar un ambiente de constante cambio e incertidumbre.

Un enfoque estratégico implica la permanente búsqueda de la ventaja competitiva; en este ambiente de permanente cambio, la organización y su estrategia, necesitan adaptarse constantemente a las nuevas realidades y reglas de juego del mercado. Por lo tanto, el plan estratégico debe ser un instrumento flexible que se transforma a la par de la empresa, mercados y clientes.

Entonces, el éxito de una empresa dentro de un mercado competitivo surge de cómo atiende y satisface las necesidades de los consumidores; en otras palabras, la supervivencia de la organización dentro de un mercado, estará determinada por la percepción y valoración de las ventajas competitivas o factores de diferenciación que hacen los actores involucrados de los diferentes bienes y servicios ofrecidos en los mercados, basada en la actitud particular y congruente de cada empresa involucrada y por lo tanto, de su competitividad.

Así, resulta importante para el éxito de la estrategia de una empresa, tener como centro de la atención, la valoración del cliente, la respuesta oportuna y eficiente a sus necesidades, y, sobre todo, la oferta de productos y servicios de una relación precio-valor esperada. Es decir, toda estrategia debe diseñarse partiendo de una clara percepción de las necesidades de los clientes y de cómo agregar valor, siempre basada en rasgos de congruencia que refuercen la cultura y, por tanto, su imagen organizacional.

Ahora bien, los elementos a ser considerados en la formación de la

estrategia, para lograr un efecto positivo en el desarrollo competitivo de la empresa que permiten actuar de manera proactiva con mercados, afectados por la realidad de hoy están dados, por (Ferrer, 2001):

- Un análisis de la industria o el mercado donde se transita, contrastando su atractivo a largo plazo, con la situación de la empresa dentro de él. Deben ser considerados factores como cambios tecnológicos, situación de los principales competidores, entrada de posibles nuevos competidores, desarrollo de productos sustitutos, procesos de integración, políticas gubernamentales y factores sociales y demográficos, entre otros.
- Una evaluación de la posición competitiva de la empresa. Ésta implica el análisis de sus elementos estructurales y funcionales, que representan ventajas o desventajas competitivas en su función de satisfacer al cliente. Entre otros, es importante considerar la estructura de costos, eficiencia de los canales de distribución, capacidad financiera, clima organizacional, imagen de la empresa y, sobre todo, el análisis de los valores organizacionales que se conectan con la sociedad y le generan valor.
- Una identificación de las fuentes de ventaja competitiva en el mercado o industria donde opera la empresa. Entre otras, capacidad de producir a costos competitivos, posibilidad de diferenciación de los productos, capacidad de reacción y agilidad para atender y satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y de los mercados; capacidad para mantener elevados estándares de calidad o servicio de calidad a un costo razonable; generando así, el elemento precio/valor identificado por los segmentos poblacionales.

- Una evaluación del impacto de las estrategias seleccionadas dentro de la organización. Es importante contrastar la estrategia formulada, con la realidad de la empresa en materia organizativa, operativa, recursos humanos y financieros, entre otros.

Todas estas dimensiones tienen implícito el elemento de responsabilidad, por cuanto implican toma de decisiones y el asumir consecuencias de esas decisiones bajo el libre ejercicio de la libertad empresarial.

Bajo tales iniciativas podría ser que una organización no tenga éxito, al menos de inmediato y durante un lapso pueda sufrir una baja en la desventaja competitiva; sin embargo, a largo plazo siempre podrá convertirse en ventaja efectiva. Ésa ha sido la experiencia de las organizaciones empresariales conscientes de su responsabilidad (Elegido, 1996); cuando a la larga se imponen estándares más estrictos, las empresas que voluntariamente habían estado operando de acuerdo con ellos, están más adelantadas en la curva de aprendizaje y en ventaja, respecto de las empresas que adoptaron tardíamente las normas de estándares requeridos.

Sethi (1982) refiere como otra ventaja de ser responsable y proactivo al pensar estratégicamente, el impacto de la empresa en la sociedad en su conjunto, ya que las empresas que actúan de esta manera, poseen mayor capacidad para influir en la reglamentación que a la larga se adopte.

Igualmente, las empresas con sólidos historiales de responsabilidad social y, por tanto, de congruencia, se encuentran en una posición ideal (Elegido, 1996) para operar en áreas donde existan fuertes componentes políticos; ya sea por la posibilidad de obtener licencias públicas o porque son parte de la acción de los grupos de interés y pueden gozar de la confianza de la sociedad.

Por último las empresas, como cualquier otro ciudadano, tienen la responsabilidad de cooperar en la solución de los problemas de las comunidades en donde operan; por ello, es preciso ponderar cuidadosamente las alternativas que estén a la mano. A la larga, si se considera necesario actuar por las comunidades, también es preciso tomar medidas a fin de minimizar los efectos por esa acción desarrollada.

4. Análisis de la industria, la competencia y búsqueda de la ventaja competitiva

En esencia, el marco de la industria debe empezar por comprender las condiciones básicas fundamentales de oferta y demanda, además de los factores que influyen en la estructura industrial (Porter, 1999; Kotler, 1996). Ésta, a su vez, influye en el conducto industrial formado por áreas de desarrollo relacionadas con el mercado; calificando un lugar al desempeño industrial medido por eficiencia, crecimiento y excelencia de la industria.

Luego de este análisis, se hará impostergable la búsqueda de la ventaja competitiva y, dentro de ésta, uno de los aspectos más relevantes es realizar un análisis del valor para el cliente. Su objetivo consiste en determinar los beneficios que desean éstos, en un segmento u objetivo de mercado y cómo perciben ellos el valor relativo de las ofertas de los proveedores y de la competencia (Kotler, 1996; Kotler y Armstrong, 1998; Thompson y Strickland, 1994).

Ahora bien, cada uno de éstos elementos podrá ser visualizado si no se asume al rasgo de la calidad, definido como la opinión que tiene el cliente de ciertos productos o servicios en comparación con los de la competencia ubicada en el espacio global no controlado. Por lo que siendo este el valor para el cliente, surge como importante la

percepción del mercado, en conformidad con el precio relativo del producto.

Bajo tales exigencias, el gerente deberá estar preparado para desempeñarse bajo diferentes niveles de incertidumbre, sobre todo por las condiciones de ambiente global, el cual cada día se hace más competitivo y competido. La única respuesta a estas situaciones de incertidumbre, está dada por el uso de la planificación y la gerencia estratégica. Ambas dimensiones se convierten en herramientas de preparación para el futuro y éstas tienen como fundamento el pensamiento estratégico, el cual le permite a la empresa definir el camino a seguir y la meta a alcanzar.

En organizaciones centradas en los ambientes de operaciones de mercado, se hace necesario proponer la permanente búsqueda de ventaja competitiva, ya que éste es uno de los elementos claves para lograr la verdadera relación clientevalor, tan importante para satisfacer las expectativas y necesidades de los demandantes del mercado industrial donde la empresa se desarrolla. Se hace indispensable entonces, identificar el tipo de estrategia a seguir atendiendo a la identidad y cultura de la empresa, además de identificar características que los clientes valoran, en función de los niveles de desempeño que perciben en los productos, servicios e ideas.

Por supuesto, el comportamiento imperante para lograr una ventaja competitiva son los rasgos de la calidad y la responsabilidad, claves en la administración del valor para el cliente, enfocado en el papel crucial y valor en el marco estratégico, que implica alinear la organización en función de necesidades cambiantes, recursos escasos, y constante incertidumbre provocados por la innovación y cambios tecnológicos en los mercados globales de hoy.

5. Situación y perspectivas del Sector Metalmecánico Zuliano. Manejo de la proactividad ético-estratégica de la empresa

Bajo el contexto actual y atendiendo a la necesidad de reflexión futura sobre las organizaciones, se encuentran los sectores de actividad económica venezolana, los cuales atraviesan en la actualidad por una crisis de fuertes magnitudes provocada entre otras razones, por la inestabilidad del mercado petrolero, la indefinición de una política económica coherente, pero también, por la visión de corto plazo del negocio, donde pareciera que lo más importante es el beneficio, respondiendo más a condiciones de supervivencia que a una visión de largo plazo, por la búsqueda de una coexistencia, a favor de la permanencia futura de las empresas del sector.

Esta situación motiva a la reflexión e invita a investigar sobre las condiciones que envuelven el compromiso de responsabilidad social del sector industrial venezolano, así como las relaciones con los grupos de interés interno y externo de las organizaciones y los factores subyacentes, que les han permitido subsistir en un mercado en crisis.

El país vive momentos difíciles; la situación política es compleja y los graves problemas de orden social imposibilitan las soluciones rápidas. No escapa, desde luego, la temática ética como enfoque importante desde el cual se podrían examinar conflictos imperantes en el país. Sin embargo, parece haber acuerdo, en que las complicaciones en la esfera económica, aunado a la pérdida de valores en todos sus ámbitos, se convierten en motorizadores de la anarquía imperante hoy.

Por ello, cualquier estudio tendiente a buscar un diálogo entre

empresas y sociedad en su conjunto, se convierte en tópico de relevancia para países, que como Venezuela, no termina de definir su rumbo, respecto a su política económica, una política industrial estructurada y concertada entre los agentes económico-sociales y, sobre todo, un sistema de valores no compartido, en una sociedad que necesita realizar transformaciones en las estructuras existentes.

Aunado a ello, surge la empresa como una unidad de aprendizaje, una célula vital, la cual a través de su cultura organizacional puede y tiene la competencia de fungir como unidad socioeconómica de responsabilidad social, alineando valores organizacionales, que le permitan interactuar de manera congruente en un medio de constante incertidumbre (Senge, 1993; Valpardo, 1998; Drücker, 1998).

A partir de tales antecedentes, se desarrolla la investigación que sustenta a esta ponencia, la cual permitió desarrollar un análisis del comportamiento de la industria metalmecánica venezolana y particularmente de la región zuliana, una de las más importantes del País, por ser ésta, el sustento de partes, piezas y equipos para la industria petrolera del país.

Para el desarrollo del estudio, es asumida una muestra estratificada de 47 empresas, de los estratos mediano superior y gran empresa y cinco (5) actores involucrados (clientes, proveedores, competidores, comunidad y Estado) de cada tipo, arrojando los siguientes resultados:

- El 91.5% del total poseen visión y misión escrita; además el 95.7% de sus clientes internos reconocen estos instrumentos estratégicos; en tanto sólo el 59.6% de los clientes externos reconocen estos elementos como parte de la identidad e imagen corporativa (ver Tabla 1).
- Las empresas estudiadas destacan como términos de los obje-

tivos estratégicos: satisfacción de las necesidades del cliente (78.7%), desarrollo de valores éticos (66.0%), competencia (42.6%) y defensa del medio ambiente (55.3), entre las categorías más importantes dentro de la formación de objetivos de largo plazo (Tabla 2).

- Dentro de la referencia de valores organizacionales manejados en términos de los objetivos estratégicos enunciados destacan como los más importantes, calidad, prevención, responsabilidad, confiabilidad y seguridad, evidenciando valores que los insertan en el ámbito de una estrategia congruente (ver Tabla 3). Sin embargo, al destacar el nivel de importancia que le otorgan a la responsabilidad, sobre todo en empresas que destacaron este rasgo, se observa preocupación por el cliente externo, los empleados y la relación con el Estado; pero dejan en un segundo término actores que hoy se presentan como vitales para garantizar la sostenibilidad en momentos de incertidumbre, como lo son, proveedores, competidores y sobre todo la responsabilidad frente a las comunidades (ver Tabla 4).
- Resulta importante destacar además, cómo a pesar de que un porcentaje significativo realiza planificación de corto y largo plazo (97.9% y 70.2% respectivamente); un 27.7% no manifiesta llevar de manera formal la construcción de una planificación formalizada por parte de la empresa, que le permita tomar decisiones congruentes a su actuación y asumir consecuencias de ellas, basadas en la construcción de estrategias coherentes, para enfrentar la incertidumbre de los mercados actuales (ver Tabla 5). Manifestando además, que sus áreas críticas de trabajo las representan, el mercado, la producción, la innovación, las finanzas;

las cuales enfrentan, en la medida que surgen los problemas de la cotidianidad.

Por otra parte, fueron realizados muestreos no probabilísticos a juicio para los actores involucrados; a fin de obtener la percepción de ellos, frente a la actuación de las empresas, tomando las características observadas en clientes, proveedores, competidores, representantes del gobierno y comunidades (ver Tabla 6).

Así, se obtuvieron, entre otros, los resultados siguientes:

- Los clientes del sector consideran que las empresas ofrecen una respuesta oportuna a los cambios exigidos por el entorno (60%) al igual que los competidores (70%).
- Sin embargo, las empresas al observarse entre ellas, opinan que su comportamiento dentro del mercado de competidores, no es lo suficientemente activo, dada la problemática económica, social y política del país, que ha desembocado en restricciones del aparato productivo nacional; que aunado a una indefinición de la política industrial, ha desembocado en el cierre del 35.6% de las empresas del sector a Julio del 2003 (Conindustria, 1998), por lo que consideran que no están en capacidad para enfrentar cambios del entorno.
- En cuanto al Estado, los representantes de la gobernación del Estado Zulia, opinan que las empresas no tienen en la actua-

lidad formas de enfrentar la problemática debido a restricciones de carácter monetario y fiscal, pero que además muchas de ellas no hacen esfuerzos, debido a la cultura de regirse bajo la condición paternalista del Estado.

- En cuanto a las comunidades involucradas con el sector, éstas poseen conciencia de las dificultades de las industrias; sin embargo, consideran que muchas siguen viendo como principal valor, la necesidad de rentabilidad de corto plazo, olvidando su responsabilidad de interactuar con las comunidades por construir un futuro sustentable para Venezuela.

Conclusiones

El desarrollo del pensamiento estratégico basado en el rasgo de responsabilidad, es indispensable como instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa; además de ser un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno competido y competitivo, sobre todo, si este se encuentra marcado por la incertidumbre.

Puede inferirse la presencia del rasgo responsabilidad, dentro del pensamiento estratégico, en todos los estratos estudiados del sector, evidenciando la tendencia hacia la toma de conciencia no sólo a nivel individual, sino a nivel de la globalidad de organizaciones empresariales venezolanas.

Sin embargo, al destacar el nivel de importancia que le otorgan a la responsabilidad, (sobre todo en empresas que destacaron este rasgo), se observa cómo le otorgan importancia al cliente externo, los empleados y la relación con el Estado, pero dejan en un segundo término actores, que hoy se presentan como vitales para garantizar la sostenibilidad en momentos de incertidumbre, como son proveedores, competidores y, sobre todo, la responsabilidad frente a las comunidades.

Por otra parte, al estudiar a los actores involucrados se observa que las empresas entre sí, no refieren una opinión meritoria, ocasionada por la grave situación que atraviesa el País y la falta de iniciativa y cooperación conjunta para enfrentar la crisis. Además, muchas de ellas ofrecen de manera aislada el instrumento de pensamiento estratégico, mas no la orientan a una real transformación del sector.

Se recomienda mantener un marco de compromiso que sea capaz de adelantar un comportamiento, en el que la búsqueda de rentabilidad no esté marcada por la individualidad, sino por el bienestar de la sociedad en su conjunto; por la capacidad de transformar fortalezas en ventajas competitivas, que permitan la perpetuidad en el tiempo, pero también la búsqueda de una mejor calidad de vida para las generaciones futuras. 

Elementos	Porcentaje (%)	
	Sí	No
Clientes externos	59.6	40.4
Clientes internos	95.7	4.3

Fuente: Ferrer Soto (2003)

Tabla 1. Reconocimiento de la visión y misión formalizada. Sector Metalmecánico Venezolano.

Términos	Porcentaje (%)	
	Sí	No
Satisfacción de las necesidades de los clientes	78.7	21.3
Competencia	42.6	57.4
Imagen	17.0	83.0
Desarrollo de valores éticos	66.0	34.0
Defensa del medio ambiente	55.3	44.7

Fuente: Ferrer Soto (2003)

Tabla 2. Términos de los objetivos estratégicos. Sector Metalmecánico Venezolano.

Valor	Porcentaje (%)
Calidad	75.56
Prevención	71.30
Responsabilidad	55.56
Confiabilidad	35.56
Seguridad	33.04

Fuente: Ferrer Soto (2003)

Tabla 3. Referencia de valores organizacionales en términos de los objetivos estratégicos. Sector Metalmecánico Venezolano.

Tipo	Porcentaje (%)	
	Sí	No
Corto plazo (táctica)	97.9	2.1
Largo plazo (estratégica)	70.2	29.8

Fuente: Ferrer Soto (2003)

Tabla 5. Términos de los objetivos estratégicos. Sector Metalmecánico Venezolano.

Actores del proceso	Nivel porcentual de importancia		
	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
Cliente	90	10	-
Proveedor	40	30	30
Competidor	10	20	70
Empleados	80	20	-
Estado	70	20	-
Comunidades	10	20	70

Fuente: Ferrer Soto (2003)

Tabla 4. Referencia del rasgo de responsabilidad respecto a los actores del proceso de responsabilidad.

Actores del proceso	Actuación congruente (%)		
	Alta	Media	Baja
Clientes	60	30	10
Proveedores	70	20	10
Competidores	40	30	30
Estado	5	5	90
Comunidades	25	20	55

Fuente: Ferrer Soto (2003)

Tabla 6. Percepción de los actores involucrados respecto a la actuación congruente de la empresa.

Bibliografía

- Blanchard, Ken & Michael O'Connor. *Administración por Valores*. Editorial Norma. Colombia. 1997.
- Brenson, G. y C. López. *Cómo Convertir un Problema en Oportunidad*. Proyecto BID. Santa Fe de Bogotá. 1995.
- Conindustria. "La Estrategia de Venezuela es la industria". *En Agenda de la Industria para el Próximo Quinquenio. Política Industrial Concertada; Avances y Desafíos*. Congreso Industrial. Venezuela. 1998.
- Drücker, Peter F. *La sociedad Postcapitalista*. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia. 1998.
- Elegido, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo*. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). México. 1996.
- Etkin, Jorge. *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la concepción institucionalizada*. Mc Graw-Hill. Madrid. 1993.
- Ferrer Soto, Juliana. *Presencia del Componente Ético en Sectores de Actividad Industrial*. Ediciones Astro Data, S. A. Maracaibo, Venezuela. 2001.
- Ferrer, Juliana. "Responsabilidad y Códigos de Ética, Conjunción Ineludible en la Construcción de Organizaciones Humanas para la Gestión Pública. Un caso de aplicación". Ponencia Presentada en *VII Congreso del CLAD Sobre Ética Política y Pertinencia de los Códigos Éticos como Plataforma Anticorrupción de la Gestión Pública*. Italia. 2002.
- Kotler, P. y G. Armstrong. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Cuarta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México. 1998.
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México. 1996.
- Menon, Satya. "Empresas utilizan Responsabilidad Social como Estrategia Corporativa". Traducción: Gerardo Cárdenas. *El Nacional*. 9 de Octubre de 2001. Página F2.
- Morrisey, G. *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Editorial Prentice Hall. México. 1996.

Ohmae, K. *La mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 1998.

Ortiz Ibarz, José M. *La Hora de la Ética Empresarial*. Primera Edición. Mc Graw Hill Interamericana. Colombia. 1998.

Porter, Michael. *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Ediciones Deusto. España. 1999.

Sethi, S. P. "Corporate Political Activism". *California Management Review*, USA. 1982. p. 34.

Siliceo A., Alfonso et al. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999.

Stay. "Globalización y su significado". En: *Globalización y Bloques Económicos. Seminario Nacional sobre Alternativas para la Economía Mexicana*. México. 1995.

Thompson, A. y A. J. Strickland. *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mc Graw Hill, Interamericana Editores S. A. de C. V. 1994.

