

Subsistema de gestión económica estratégico vinculado a la mano de obra en los emprendimientos emergentes tipo PYMEs en Venezuela

María Alexandra Alizo, Belkis Chávez Finol y Ángela Graterol

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

marialexa4@hotmail.com; agraterolf@hotmail.com; chavez.belkis@gmail.com

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar los factores clave del subsistema de Gestión Económica Estratégico vinculado a la Mano de Obra (MO) para los Emprendimientos Emergentes de Negocios (EEN) tipo PYMES en Venezuela. La metodología utilizada, fue de campo, descriptiva y exploratoria, fundamentada en el instrumento de recolección de información denominado Gestión Económica de los Emprendimientos Emergentes de Negocios (GESECON-ENN) y el método de análisis estructural prospectivo. Los resultados expresaron que los factores claves de gestión económica vinculados a la MO para las PYMES en Venezuela constituyen un subsistema complejo, comprenden algunos componentes que podrían incluirse en otros subsistemas como el de adquisición tecnológica y producción, debido a la intervencionalidad que existe en la toma de decisiones del recurso humano y otros aspectos inherentes a la empresa. La capacitación en el corto plazo no es lo prioritario, convirtiéndose este en un aspecto clave para el futuro del emprendimiento.

Palabras clave: mano de obra, emprendimiento emergente tipo PYMES, gestión económica.

A Subsystem for Strategic Economic Management Linked to the Workforce in Emerging SME Businesses in Venezuela

Abstract

The present study aimed to determine the key factors for a strategic economic management subsystem linked to the workforce (MO) for Emerging Business Enterprises (EEN) of the SME type, in Venezuela. The methodology was descriptive, of the exploratory, field type, based on the information collection instrument called Economic Management of Emerging Business Enterprises (GESECON-ENN) and the prospective structural analysis method. Findings stated that the key economic factors related to the workforce for SMEs in Venezuela are a complex subsystem, consisting of some components that could be included in other subsystems, such as technology acquisition and production, due to the interlinking that exists in human resource decision making and other aspects inherent in the business. Training in the short term is not the priority, making it a key aspect for the future of the enterprise since evolution of the business.

Key words: workforce, SME-type emerging enterprise, economic management.

Introducción

El ámbito actual, cambiante, flexible y de supeditación tecnológica, genera necesidades de ajustes y adaptaciones de la ciencia a disposición y uso de los requerimientos reales de la sociedad. Por tanto, es necesario buscar alternativas dentro de los sistemas económicos que faciliten la dinámica social, sobretodo, que construyan vías para catalizar los esfuerzos investigativos en una estrecha correlación a los requerimientos que demandan las sociedades, con el propósito de ofertar opciones de solución a los innumerables problemas que en ellas se presentan.

De esa realidad surge el concepto e importancia del tema de emprendimiento, como un componente fenomenológico sólido en los diversos sistemas, por su carácter trascendental, dada la capacidad multiplicadora ejercida sobre los aparatos productivos de los países, independientemente si se trata de economías en proceso o ya desarrolladas.

Los emprendedores direccionan la innovación, aceleran cambios estructurales en la economía, contribuyen a estabilizar el crecimiento autosostenido de los sistemas, mitigan la sobredemanda de empleos a nivel mundial, generando nuevas oportunidades, al crear necesidades alternativas en los mercados. Sin embargo, mundialmente el

rol del emprendedor varía según el nivel de desarrollo de la economía. En las de carácter desarrollado, el emprendimiento surge como una oportunidad, sustentada en la investigación, conocimiento y la innovación. Mientras que en las economías subdesarrolladas la actividad emprendedora es un producto de una necesidad, derivada de la incapacidad que tiene la economía formal de ofertar posibilidades de inserción real en el mercado laboral; es decir, es fruto de la necesidad individual de generar dinero, por la existencia de altos niveles de desempleo (Betancour y Guerra, 2008).

Por otro lado, Álvarez y Urbano (2008) establecen que desde una visión general, existe una tendencia a orientar las investigaciones vinculadas al emprendimiento a partir de tres posibles perspectivas: el enfoque económico, el cual plantea el predominio de los aspectos de racionalidad en la toma de decisiones en las iniciativas emergentes, como el componente natural de génesis de este proceso (Audretsch y Thurik, 2001; Audretsch y Keilbach, 2004; Parker, 2004; entre otros); el segundo, enfoque psicológico, establece que son los rasgos individuales de las personas las que determinan el fenómeno *entrepreneurship* (McClelland, 1961; Collins *et al.*, 1964; Carsrud y Johnson, 1989; entre otros); y finalmente, el enfoque sociológico que sustenta el estudio basado en los aspectos del entorno

socio-cultural del futuro empresario y establece que es precisamente esto lo que condiciona la decisión de crear una empresa (Shapero y Sokol, 1982; Aldrich y Zimmer 1986; Berger 1991; Busenitz *et al.*, 2000; Steyaert y Katz, 2004; Manolova *et al.*, 2008; entre otros).

La presente investigación centra su interés en estudiar las iniciativas emprendedoras desde el enfoque economista, pero sin dejar de lado otros componentes adicionales relevantes que inciden en la actividad emprendedora, vinculados básicamente a aspectos inherentes al enfoque sociológico. En concreto, tratándose Venezuela de una economía subdesarrollada y ubicada dentro de un contexto latinoamericano, todos los rasgos característicos de las mismas serán notables para medir, a ciencia cierta, qué factores afectan las decisiones de los empresarios emergentes tipo PYMES dentro de esta economía. Resulta difícil tratar el fenómeno del emprendimiento, al margen del contexto económico, social y político que envuelve la toma de decisiones de la masa productiva nacional.

De este modo, se conoce que Venezuela desde principios de los años ochenta atravesó una crisis, considerada en primera instancia de carácter coyuntural y que, hasta principios del siglo XXI, se le denominó como *crisis larga estructural*. Por lo cual, durante todo este período las características del sistema han sido los niveles elevados de inflación, altos índices de desempleo, crecimiento del PIB sustentado en la volatilidad de las exportaciones petroleras, bajo índice de desarrollo endógeno, masa productiva altamente dependiente de las políticas de apoyo del sector gubernamental, baja diversificación del aparato productivo, falta de productividad, altos niveles de importaciones, entre otras. Toda esta situación llevó al país a replantearse una serie de lineamientos y acciones en la búsqueda de soluciones.

El objetivo final de las iniciativas emergentes de negocios debería ser el extenderse, de forma relativamente equitativa, aguas arriba y abajo, y en consonancia con las bondades de la zona, la inversión del ingreso general excedentario sobre la estructura productiva nacional, de manera que estimule el desarrollo y crecimiento armónico de actividades tradicionales y no tradicionales que puedan ser altamente rentables, sostenibles en el tiempo e incluso competir internacionalmente, para en última instancia, lograr hacer de ésta no solamente una variable menos concentrada en algunas áreas, básicamente el sector servicio, sino contribuir al eje estratégico de la política actual, que es lograr la *diversificación del aparato productivo*.

La teoría económica proporciona un conjunto de instrumentos de análisis que permiten diagnosticar el equi-

lario macroeconómico de la actividad que se realiza en una zona determinada. Para ello es preciso contar con las series estadísticas del Sistema de Cuentas Nacionales, las cuales en Venezuela evidencian que el PIB ha ido creciendo a una tasa interanual promedio durante los últimos 10 años (1999-2009) de 3,54 por ciento, la inversión total anual, en promedio se ha incrementado en un 6,00 por ciento. Sin embargo, el crecimiento de la inversión ha sido producto del aumento de la participación del estado, dado que la inversión gubernamental para estos 10 años creció en promedio en un 13,29 por ciento, que contrasta con el decrecimiento de la participación del sector privado, el cual se redujo en un -0,82 por ciento en promedio (BCV, 2011). Esta situación evidentemente discrepa con las tendencias mundiales, tanto del mundo capitalista como las sociedades de planificación centralizada, en las cuales los gobiernos están proporcionando mayor autonomía a las iniciativas privadas, dados los niveles altos de rentabilidad y efectividad manifestados.

La necesidad de reactivar, diversificar, recuperar y estabilizar el sistema económico mediante la promoción de la inversión, conlleva a evaluar las responsabilidades de los diferentes actores del sistema, para encontrar nuevos caminos que permitan superar la problemática actual. Es así como surge el proyecto de estímulo a los EEN, el cual buscó *determinar los factores claves de gestión económica estratégico vinculados al subsistema Mano de Obra (MO) en los EEN tipo PYME en Venezuela, tomando como base, iniciativas de inversión generadas durante el período 1999-2006, proyectados para el corto y mediano plazo (período que abarca del 2011 al 2031), desagregados por subdimensiones*, con el propósito de orientar al nuevo empresario.

La investigación se justifica en cuanto que pretende facilitar la toma de decisiones gerenciales, de manera que se logre impulsar y desarrollar la producción de bienes y servicios con programas y proyectos bien fundados para que se pueda crear un *sistema de gestión económica estratégica* autónomo, que permita orientar a las nuevas generaciones de emprendedores y crear fuentes alternativas de empleo, para así poder hacer un mejor uso de los recursos públicos orientados a programas de incentivos a la inversión privada, tomando decisiones atinadas, de acuerdo a la nueva realidad social y a las prácticas de gestión modernas que se proyectan a futuro.

Adicionalmente, el trabajo de investigación pretende generar como producto final el “Manual de Gestión Económica para los EEN de Venezuela (Manual GESECON-EEN)”. Con ello se busca proveer a los nuevos inversores de un texto de orientación que permita darle pre-

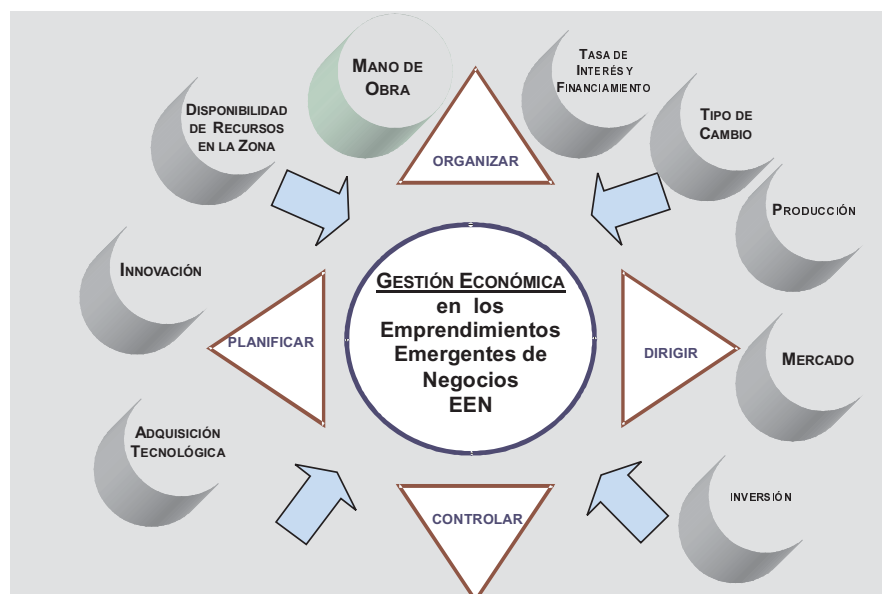
cisión, coherencia y apoyo a los EEN a la hora de tomar decisiones vinculadas a los factores económicos, ya que éste define un sistema de gestión propuesto constituido por 9 subsistemas, tal como se muestra en la Figura 1. Para cada uno de estos subsistemas se definieron y precisaron las variables claves en el corto (0-5 años) y mediano plazo (5-15 años) mediante el método de análisis estructural prospectivo (MIC-MAC). Sin embargo, en el presente artículo se expondrán únicamente los factores clave vinculados al subsistema MO.

Asimismo, es importante acotar que factor clave de gestión económica del EEN se define como un proceso complejo de *administración de los componentes claves del contexto económico* que busca optimizar las relaciones internas y externas de la nueva unidad productiva, de manera que se obtenga la efectividad en la toma de decisiones y que en forma coadyuvada contribuya, no sólo al mantenimiento en el mercado de esta nueva unidad, sino que ésta genere los efectos dinamizadores sobre el entorno que favorezcan el desarrollo del modelo endógeno de producción social. Por su parte, se hace tangible en el estudio al determinar el número de empleos directos e indirectos, el nivel de afinidad consanguínea, la capacidad técnica, la capacitación por parte de entes públicos y privados sobre el recurso humano incorporado, el grado de calificación, el nivel de intensividad en el uso respecto a la tecnología y la generación de empleos directos e indirectos que caracterizan el aporte y la forma operativa en que los seres humanos participan en las nuevas iniciativas emergentes de negocio (Alizo, 2008).

1. Metodología

La investigación fue exploratoria y descriptiva, se aplicó el instrumento denominado GESECON-EEN el cual cuenta con un total de 97 ítems (considerando todas las variables del modelo, pero sólo 14 ítems vinculados al factor Mano de Obra, que derivaron en 22 factores posiblemente clave a evaluar). Ellos fueron construidos en dos escalas, a saber: dicotómica y múltiple, dirigidos a una población compuesta por 52.791 gerentes o directores de emprendimientos tipo PYMEs, ubicados en los tres sectores productivos del estado Zulia, creados durante el período 1999-2006. Para ello, se extrajo una tipificación de muestra de 2.112 gerentes emergentes, los cuales permitieron determinar los factores de gestión económica relevantes para los EEN (seleccionado el Zulia como un sector referencial por su importancia estratégica a nivel nacional). Con esto último se logró identificar las tendencias y los componentes de carácter económico que son *importantes* en la gestión y toma de decisiones empresariales para esta variable. Cabe señalar, que para el diseño del instrumento GESECON-EEN se operacionalizaron las variables por dimensión, subdimensión e indicadores; mediante las siguientes técnicas: contacto con expertos, mesas de trabajo y la revisión teórica conceptual a través de autores que le dieron sustento a este estudio.

Asimismo, para obtener la población total de PYMEs en el estado Zulia se utilizaron directorios provenientes de diferentes fuentes, entre ellas: del Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela



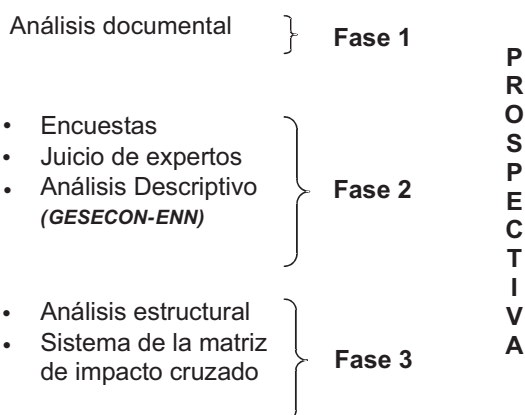
Fuente: Alizo, 2008

Figura 1. Sistema Propuesto de Gestión Económica de los EEN.

(INE), la Cámara de Industriales del Zulia, Cámara de Comercio del Zulia, Cámara de Construcción del Zulia, Unión de Contratistas del Zulia, Unión de transportistas de Maracaibo, Ministerio para la Economía Popular, Corporación para el desarrollo de la Región Zuliana (CORPOZULIA) y otros. Estos directorios fueron proporcionados por organizaciones de otorgamiento de financiamiento, tales como: el Fondo de Crédito Industrial, Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en Venezuela (INAPYMI), Sociedad de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME), Banco de la Mujer (BANMUJER) y el Banco Industrial de Venezuela (BIV).

Dado lo heterogéneo de la base de datos, se necesitó hacer un estudio preliminar para eliminar a las organizaciones cuyo inicio de actividades no fuese en el período (1999-2006) e identificar valores promedio de directivos por emprendimiento. De este modo, durante esta parte preliminar, se segmentó la muestra equitativamente en un 33,33% para cada sector económico; se procedió a hacer un muestreo aleatorio simple, utilizando las tablas de números aleatorios, conforme al porcentaje establecido para cada sector y enumeración del emprendimiento en el directorio respectivo. La fiabilidad de la muestra, para que tuviese las mismas características que la población total, fue del 90 por ciento. La confiabilidad del instrumento según el coeficiente de Alfa-Cronbach, fue del 91 por ciento; el cual fue aplicado, en una prueba piloto, a ciento siete (107) gerentes integrantes del universo poblacional de este estudio, y obviándose para consultas posteriores.

Por su parte, para el cumplimiento del presente nivel de objetivos, se dividió el proceso de investigación en 3 fases, en las cuales se ordenaron técnicas de estudio descriptivo-exploratorio en base a la observación documental, al trabajo de campo y el análisis estructural prospectivo. Este procedimiento permitió la obtención definitiva de las variables clave para el subsistema de gestión de la MO, tal como se muestra a continuación:



2. Análisis bajo la metódica prospectiva de la variable Mano de Obra (MO)

El análisis estructural o prospectivo es la herramienta metodológica utilizada para identificar las variables clave del sistema de gestión económica propuesto. Su aplicación permitió seleccionar cuales de los componentes vinculados se constituyen en elementos esenciales o claves para la gestión exitosa del emprendimiento en el corto plazo, influencias directas, cuyo período abarca de cero a cinco años (0-5 años, es decir, del año 2011 al 2016) y en el largo plazo, influencias indirectas, las cuales reflejan la evolución de las variables clave en el mediano plazo, el que se extiende a un lapso temporal que abarca de cinco a quince años (5-15 años, es decir, del año 2016 hasta el 2031) de proyección.

Para iniciar el análisis, se comenzó con el primer subsistema, que en este caso particular, fue la MO. De este modo, el proceso se inicia con el análisis estructural prospectivo mediante el cual se obtuvo una Matriz de Análisis Estructural o de Impactos Cruzados (MAE o MIC), cuya escala y valores, fue la siguiente:

- Muy Débil – Valor cero (0)
- Débil – Valor uno (1)
- Fuerte – Valor dos (2)
- Muy Fuerte – Valor tres (3)

Este análisis fue elaborado sobre la base de la encuesta GESECON-ENN de la escala múltiple (ver anexo 1), de razonamientos de orden teórico, de experiencias reales justificadas y reflexionadas por el grupo de investigadores responsables. Cabe destacar, que se consideró eliminar la designación media, para enmarcar los impactos bajo dos modalidades bien definidas: a) hay impacto sobre la variable o, b) el impacto es débil o casi nulo. Por su parte, los rasgos medios se debían enmarcar dentro de las dos posibles tendencias, a objeto de evitar ambigüedad en el sistema que se estaba construyendo.

Dentro del instrumento GESECON-ENN, los indicadores para la variable MO, quedaron identificados en la matriz MIC, la cual se expone en el Cuadro 1. Es importante señalar que cada uno de estos indicadores están reflejados en la encuesta GESECON-ENN, pero en forma de pregunta hacia los emprendedores de negocios, es decir, para indagar la actitud de los EEN respecto a la variable en cuestión. En el instrumento representaban 14 ítems (ver anexo 1) que se desglosaron y constituyeron veintidós (22) factores “*posiblemente clave*”, cuyos rasgos lo abordan el indicador o el “long label” en el Cuadro 1.

El insumo para el análisis prospectivo fue la matriz de doble entrada MAE o MIC, es decir, donde se estableció

Cuadro 1. Definiciones en el sistema de los indicadores medidos en los ítems vinculados a la variable MO.

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Consanguinidad Familiar	consan	X1	Pymes
2	Cargos directivos y gerenciales	cargos	X2	Pymes
3	Selección de personal por méritos	Selección	X3	Pymes
4	Estructura organizativa empresarial	Estructura	X4	Pymes
5	Grupo de organización familiar	Grupo	X5	Pymes
6	Estructura Laboral de la Organización	Estruclabo	X6	Pymes
7	Garantía de protección y rentabilidad de intereses	garantía	X7	Rymes
8	Presencia de familiares en la Organización	familiares	X7	Pymes
9	Recursos Humanos empleados	RRHH	X8	Pymes
10	Cursos permanentes de capacitación y entrenamiento	capacitar	X9	Pymes
11	Cursos de capacitación gerencial en Pymes	Oficial	X10	Pymes
12	Cursos de capacitación gerencial privados	privados	X11	Pymes
13	Calificación laboral alta	califialta	X12	Pymes
14	calificación laboral baja	califibaja	X13	Pymes
15	Mano de obra contratada	Contratar	X14	Pymes
16	Equilibrio de calificación laboral	Equilibrio	X15	Pymes
17	Procesos intensivos en mano de obra	intenMO	X16	Pymes
18	Utilización de la Tecnología y el Capital	Tecnolog	X17	Pymes
19	Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	intentec	X18	Pymes
20	Economía del municipio	Municipio	X18	Pymes
21	Contratación de abundancia de mano de obra	abunMO	X20	Pymes
22	Generación de empleo en la Organización	empleo	X21	Pymes

Fuente: Elaboración propia, 2011.

de forma cuali-cuantitativa y siguiendo la escala ya señalada, los impactos que genera cada indicador (22 rasgos o indicadores vinculados a la gestión de la variable MO) sobre el resto de los mismos. Estos impactos fueron establecidos según los resultados de la aplicación del instrumento GE-SECON-ENN y a través de razonamientos sustentados en experiencias reales justificadas y reflexionadas, de manera que estas asignaciones fueron trasladadas al cuadro de doble entrada que conforma la MAE o MIC, la cual quedó establecida de la forma como se presenta en la Tabla 1.

Los totales de las influencias directas de cada uno de los aspectos de gestión vinculados a la MO sobre los otros que aparecen en la matriz de doble entrada, ubicadas en las 22 filas, fueron mostradas precisamente en la cuarta columna de la Tabla 2 (total number of rows). De esta manera, la sumatoria de las influencias directas de la variable, por filas,

sobre el resto del sistema se denomina **motricidad** (influence) de la variable.

Por columnas, la dependencia de la variable tiene su indicador en un valor que se expone en la quinta columna de la Tabla 2 (total number of columns). Este valor representa el número de veces que la variable actúa sobre las otras y muestra la **dependencia** (dependence) de los aspectos de gestión económica vinculadas a la variable MO en cuestión (Mojica, 1992:42-54).

Ubicados, como pares ordenados para cada variable, en la Tabla 2, entonces es posible evidenciar la totalidad de las motricidades por filas y de las dependencias por columnas, para cada uno de los diferentes aspectos de gestión vinculada a la variable MO. Asimismo, las columnas sexta y séptima del cuadro muestran valores relativos porcentuales de motricidad y dependencia, calculados a partir de

Tabla 1. Matriz de análisis estructural o de impacto cruzado (MAE o MIC) de la variable MO.

	1 : consan	2 : cargos	3 : Seleccion	4 : Estructura	5 : Grupo	6 : Estructabo	7 : garantía	8 : familiares	9 : RRHH	10 : capacitar	11 : Oficial	12 : privados	13 : califialta	14 : califibaja	15 : Contratar	16 : Equilibrio	17 : intenMO	18 : Tecnolog	19 : intentec	20 : Municipio	21 : abunMO	22 : empleo
1 : consan	0	1	1	1	3	1	3	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
2 : cargos	1	0	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3
3 : Seleccion	0	3	0	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2
4 : Estructura	0	3	3	0	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2
5 : Grupo	2	1	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
6 : Estructabo	1	3	3	3	1	0	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2	3
7 : garantía	1	3	3	3	2	3	0	2	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3
8 : familiares	3	3	2	2	3	2	2	0	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
9 : RRHH	0	2	3	3	1	3	3	1	0	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
10 : capacitar	0	3	2	3	1	3	3	1	2	0	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2
11 : Oficial	0	2	3	2	0	2	3	2	3	3	0	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2
12 : privados	0	2	3	2	0	2	3	2	3	3	1	0	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2
13 : califialta	0	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	0	1	3	2	2	3	3	2	1	2
14 : califibaja	0	2	0	3	1	3	1	2	2	3	3	2	0	0	2	2	3	1	1	1	2	3
15 : Contratar	0	3	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	3
16 : Equilibrio	0	3	2	3	0	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	0	3	2	2	2	2	2
17 : intenMO	1	3	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	0	1	1	2	3	3
18 : Tecnolog	0	3	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	0	3	1	1	1
19 : intentec	0	3	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	0	1	1	1
20 : Municipio	0	0	0	1	0	3	1	0	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	0	2	2
21 : abunMO	0	2	2	3	0	3	2	0	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	0	3
22 : empleo	0	2	1	3	0	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	3	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia, 2011.

resultados totales por filas y columnas. Estos porcentajes se estiman dividiendo los valores de la suma de motricidad o dependencia entre el total de ambas (929) y luego multiplicarlos por 100.

3. Resultados

3.1. Influencias directas

En la Gráfica 1, donde se representa la motricidad y dependencia de cada uno de los veintidós (22) rasgos vinculados a la gestión económica de la MO de acuerdo a cuatro zonas, que reciben los nombres de zona de poder (cuadrante superior izquierdo), zona de conflicto (el superior derecho), zona de problemas autónomos (cuadrante inferior izquierdo) y la zona de salida (el inferior derecho).

Todas estas zonas tienen sus niveles correspondientes de motricidad y dependencia, de este modo, se caracterizan porque la *Zona de Poder* (P), es aquella donde las variables analizadas presentan una mayor motricidad y menor dependencia; la *Zona de Conflicto* (C), en la cual se evidencian aquellas variables con mayor motricidad y dependencia; la *Zona de Problemas Autónomos* (PA), que denota variables con menor motricidad y dependencia y, finalmente; la *Zona de Salida* (S), donde las variables se presentan con menor motricidad y mayor dependencia.

Para determinar estas zonas fue necesario establecer un valor de referencia para los ejes, horizontal y vertical, los cuales iban a cortar la gráfica de los pares ordenados, representativos de las variables. Ese valor se obtuvo de dividir el número 100 menos un factor de corrección (n =variables y/o rasgos), entre la cantidad de variables o rasgos vinculados a la gestión económica de la MO. En este caso particular, la resultante fue 3,55, tal como se muestra a continuación:

$$m = \frac{100 - n}{n} = \frac{100 - 22}{22} = 3,545454545454$$

donde:

m: valor referencial para ubicar los ejes en el plano.

n: rasgos y aspectos evaluados.

Sin embargo, es importante acotar que en este caso la matriz de impactos cruzados es de valores binarios (0 y 1), por lo que se aplica la fórmula de Mojica (1999), es decir, 100 dividido entre el número de variables, por encontrarse la misma estandarizada. Pero cuando es una matriz construida con valores alternativos, no existe una fórmula precisa para encontrar el valor de los ejes por donde van a pasar las líneas definitorias de las cuatro zonas del mapa de motricidad y dependencia. Además, los valores de cada uno de los ejes son diferentes, por poseer distintos ajustes según la variabilidad que tengan las distintas sumas margi-

Tabla 2. Totales por filas y columnas de los Indicadores de gestión vinculados a la variable Mano de Obra y la Relación Motricidad y Dependencia.

Nº	Variable	Denominación	Total Nº of rows	Total Nº of columns	Relativ Nº of rows Motricidad (M)	Relativ Nº of columns Dependencia (D)	Zone M-D (3,54)
X1	Consanguinidad Familiar	consang	20	9	2,15	0,97	PA
X2	Cargos directivos y gerenciales	cargos	55	50	5,92	5,38	C
X3	Selección de personal por méritos	selección	48	45	5,17	4,84	C
X4	Estructura organizativa empresarial	estructura	47	52	5,06	5,60	C
X5	Grupo de organización familiar	grupo	13	20	1,40	2,15	PA
X6	Estructura Laboral de la Organización	estructurabo	49	56	5,27	6,03	C
X7	Garantía de protección y rentabilidad de intereses	garantía	52	53	5,60	5,71	C
X8	Presencia de familiares en la Organización	familiares	36	27	3,88	2,91	P
X9	Recursos Humanos empleados	RRHH	46	56	4,95	6,03	C
X10	Cursos permanentes de capacitación y entrenamiento	capacitar	43	53	4,63	5,71	C
X11	Cursos de capacitación gerencial en Pymes	oficial	42	47	4,52	5,06	C
X12	Cursos de capacitación gerencial privados	privados	42	44	4,52	4,74	C
X13	Calificación laboral alta	califialta	48	40	5,17	4,31	C
X14	Calificación laboral baja	califibaja	37	34	3,98	3,66	C
X15	Mano de obra contratada	contratar	46	53	4,95	5,71	C
X16	Equilibrio de calificación laboral	equilibrio	47	51	5,06	5,49	C
X17	Procesos intensivos en mano de obra	IntenMO	49	47	5,27	5,06	C
X18	Utilización de la Tecnología y el Capital	Tecnolog	45	40	4,84	4,31	C
X19	Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	Intentec	45	40	4,84	4,31	C
X20	Economía del municipio	Municipio	29	30	3,12	3,23	PA
X21	Contratación de abundancia de mano de obra	AbunMO	45	38	4,84	4,09	C
X22	Generación de empleo en la Organización	Empleo	45	44	4,84	4,74	C
Totales			929	929	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia, 2011.

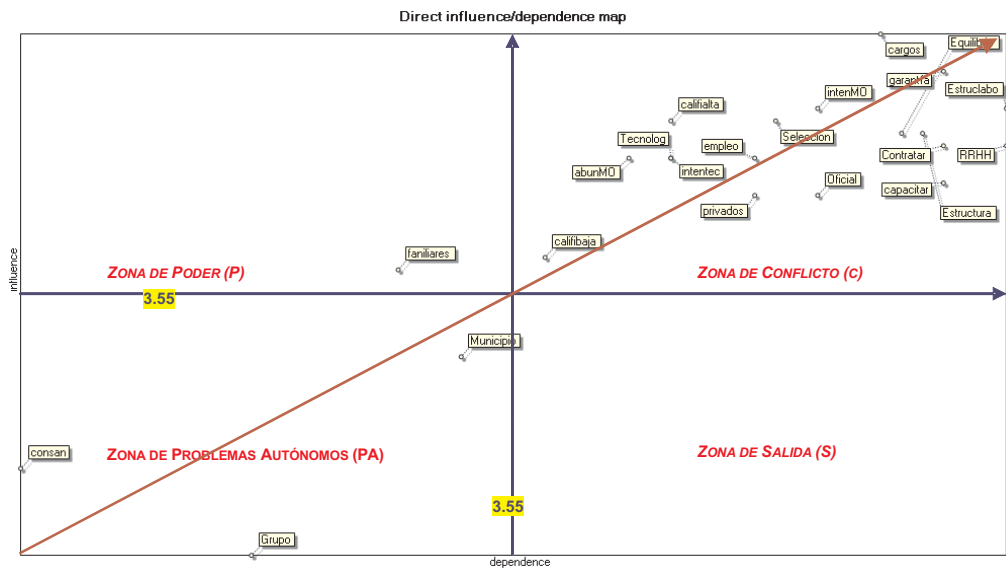
nales en motricidad y dependencia de las variables participantes.

Aclarados los aspectos vinculados al valor que asumen los ejes, éste se llevó al plano cartesiano originando la división del cuadrante positivo en las cuatro zonas referidas. Si los rasgos o aspectos se ubican dentro de las zonas de *PyC*, entonces, dichos aspectos son claves para el subsistema MO, ya que lo afectan directamente y forma parte del modelo. Como resultado de esta primera fase del proceso se han podido identificar como variables clave las siguientes, tal como lo muestra la Gráfica 1.

- **Uno (1) en Zona de P**, donde existe una alta motricidad o influencia (superior a 3,55) y baja dependen-

cia (inferior a 3,55), se ubica: 1) Presencia de familiares en la organización-Familiares.

- **Dieciocho (18) en Zona de C**, donde se da una alta motricidad o influencia (superior a 3,55) y alta dependencia (superior a 3,55), se encuentran: 2) Calificación laboral baja-Califibaja; 3) Contratación de abundancia de MO-AbunMO; 4) Utilización de la tecnología y del capital - Tecnolog; 5) Calificación laboral alta-Califialta; 6) Procesos intensivos en uso de tecnología y capital-Intentec; 7) Generación de empleo en la organización-Empleo; 8) Cursos de capacitación privados-Privados; 9) Selección del personal por mérito-Selección; 10) Procesos intensivos en MO-IntenMO; 11) Cursos de capacitación ge-



Fuente: Elaboración propia, 2011

Gráfica 1. Mapa de Influencias Directas de los Aspectos vinculados a la variable MO.

rencial en PYMES por sector público-Oficial; 12) Cargos directivos y gerenciales-Cargos; 13) Garantía de protección y rentabilidad de intereses-Garantía; 14) Equilibrio de calificación laboral-Equilibrio; 15) Estructura organizativa empresarial-Estructura; 16) MO contratada-Contratar; 17) Cursos permanentes de capacitación y entrenamiento-Capacitar; 18) Estructura laboral de la organización-Estruclab; 19) Recursos humanos empleados-RRHH.

Por otra parte, los aspectos que salen del sistema, en este caso particular, son los que se ubican en la Zona PA, ya que en la Zona S no se encontró ningún indicador vinculado a la MO, tal como lo evidencia la Gráfica 1, por tal motivo se tiene que:

- **Tres (3) en Zona de PA**, se caracteriza porque se ubican los aspectos con baja motricidad o influencia (menor 3,55) y baja dependencia (inferior a 3,55), se identificaron los siguientes rasgos evaluados: 20) Economía del municipio (municipio); 21) Grupo de organización familiar (grupo); 22) Consanguinidad familiar (consang).

En la Gráfica 1 se muestra el mapa de influencias directas de los rasgos de la MO, el cual muestra en detalle la ubicación de todas las subdimensiones o rasgos en las zonas señaladas.

En relación con el estudio del número de impactos directos llevados a efecto entre las variables, se consideró relevante realizar una tabla donde se visualizará como opera el sistema de relaciones de dependencias bi-direccionales

de los rasgos dentro del subsistema MO. Estas relaciones se agruparían en dos: receptiva/dependencia (entrada) y consignataria /motricidad (salida), dependiendo si la ejerce o la recibe. Para ello, se seleccionaron los aspectos que, a través de la aplicación del análisis MAE o MIC, estaban ubicados en las zonas de poder y conflicto. De modo que los resultados obtenidos se aprecian en la Tabla 3. Cabe destacar que los resultados de la Tabla 3 son producto de la Gráfica 2, donde se exponen la conformación de las relaciones generadas entre los aspectos o variables vinculados a la MO que, en definitiva, indican cómo opera el sistema.

Dentro de la Tabla 3, se sombrearon aquellas variables que reciben y ejercen poca influencia sobre el restante, es decir, un total inferior a 3, entre influencias de entrada y salida, a objeto de restringir un poco más el sistema respecto al número de variables claves. Esto permite finalmente limitar el sistema a las variables más significativas por su influencia sobre las restantes, complementando el análisis de la ubicación de las variables por zonas.

En resumen, de acuerdo a estos resultados los emprendimientos deben establecer especial importancia al uso intensivo de mano de obra (X17), garantía de protección y rentabilidad de intereses (X7), equilibrio en la calificación laboral (X16), quiénes ocupan los cargos directivos y gerenciales (X2), la estructura organizativa empresarial (X4), la utilización de la tecnología y el capital (X18), los procesos intensivos en uso de tecnología y capital (X19), la contratación abundante de mano de obra (X21), la generación de empleo en la organización (X22) y los recursos humanos empleados (X9).

Tabla 3. Síntesis de Influencias Directas de los Indicadores de gestión vinculados a la variable MO y la Relación Motricidad-Dependencia.

Variable	Denominación	n°	Zone	Entrada	TE	Salida	TS	T
Presencia de familiares en la Organización	familiares	X8	P	-	0	X9	1	1
Cargos directivos y gerenciales	cargos	X2	C	X15-X16-X17	3	X4-X13-X14-X15-X16	5	8
Selección de personal por méritos	selección	X3	C	-	0	-	0	0
Estructura organizativa empresarial	estructura	X4	C	X2-X6-X7-X9-X10	5	X9-X6-X10	3	8
Estructura Laboral de la Organización	estructura	X6	C	X4	1	X4	1	2
Garantía de protección y rentabilidad de intereses	garantía	X7	C	X16-X17-X18-X19	3	X4-X16-X17-X18-X19-X22	6	9
Recursos Humanos empleados	RRHH	X9	C	X4 - X8	2	X4	1	3
Cursos permanentes de capacitación y entrenamiento	capacitar	X10	C	X4	1	X4	1	1
Cursos de capacitación gerencial en Pymes	oficial	X11	C	-	0	-	0	0
Cursos de capacitación gerencial privados	privados	X12	C	-	0	-	0	0
Calificación laboral alta	califialta	X13	C	X2	1	-	0	1
Calificación laboral baja	califibaja	X14	C	X2	1	-	0	1
Mano de obra contratada	contratar	X15	C	X2	1	X2	1	2
Equilibrio de calificación laboral	equilibrio	X16	C	X2-X7-X18-X19-X21-X22	6	X2-X7-X17	3	9
Procesos intensivos en mano de obra	IntenMO	X17	C	X7-X16-X20-X21-X22	6	X2-X7-X21-X22	4	10
Utilización de la Tecnología y el Capital	Tecnolog	X18	C	X7-X19	2	X7-X16-X19	3	5
Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	Intentec	X19	C	X7-X18	2	X7-X16-X18	3	5
Contratación de abundancia de mano de obra	AbunMO	X21	C	X17-X22	2	X16-X17-X20-X22	4	6
Generación de empleo en la Organización	Empleo	X22	C	X7-X17-X21	3	X16-X17-X20-X21	4	7

Fuente: Elaboración propia, 2011.

□ = Salen del sistema por ejercer pocas influencias directas, menor de 3 en total. TE = Total Influencias de entradas. TS = Total Influencias de salidas. T = Total de Influencias.

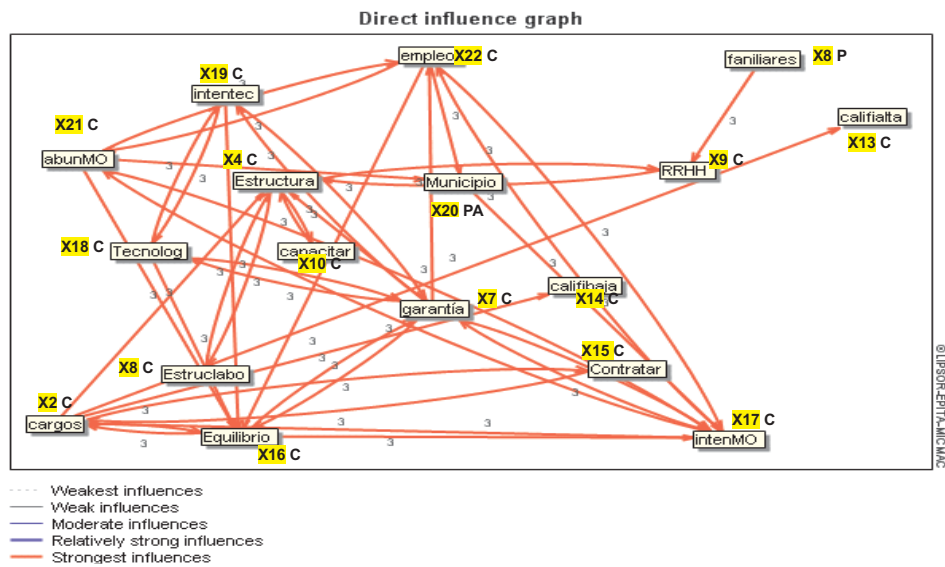
Es importante acotar que el rasgo de poder X8, es decir, presencia de familiares en la organización (familiares), aún cuando estaba ubicado en una zona muy positiva sale del sistema, debido a la poca incidencia de influencias ejercidas sobre las diferentes variables vinculadas a la MO. Esta situación es cónsona con los resultados arrojados por la evolución del modelo en el mediano plazo, donde se pudo constatar que dicha variable tiende a desplazarse hacia la zona de problemas autónomos (PA), tal como se evidenciará en el punto posterior.

De esta manera se obtuvo la Tabla 4, en la cual aparecen los aspectos definitivamente claves para el sistema, al estar

ubicados en zonas positivas y provocar alta motricidad y dependencia hacia otros rasgos del sistema. La Tabla 4 permite apreciar que de veintidós aspectos, finalmente son seleccionados como clave para el emprendimiento tipo PYME dentro del sub-sistema MO sólo diez, según las influencias directas generadas, en orden y de acuerdo a la importancia que se precisa en la Tabla.

3.2. Influencias indirectas

Para el análisis de las influencias indirectas, lo primero es tener presente que las mismas son una derivación de las influencias directas. Este tipo de influencia es el resultado



Fuente: Elaboración propia, 2011.

Gráfica 2. Influencias Directas de los Aspectos vinculados a la variable MO.

Tabla 4. Aspectos CLAVE vinculados a la variable MO en el Sistema en el corto plazo.

Variable	Denominación	n°	Zone	T
Procesos intensivos en mano de obra	IntenMO	X17	C	10
Garantía de protección y rentabilidad de intereses	garantía	X7	C	9
Equilibrio de calificación laboral	equilibrio	X916	C	9
Cargos directivos y gerenciales	cargos	X2	C	8
Estructura organizativa empresarial	estructura	X4	C	8
Utilización de la Tecnología y el Capital	Tecnolog	X18	C	5
Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	Intentec	X19	C	5
Contratación de abundancia de mano de obra	AbunMO	X21	C	6
Generación de empleo en la Organización	Empleo	X22	C	7
Recursos Humanos empleados	rrhh	X9	C	3

Fuente: Elaboración propia, 2011.

de efectos transitivos y multiplicadores sobre las influencias directas, teniendo como corolario la matriz de influencias indirectas que se exhibe en la Tabla 5.

Su análisis se vincula con la evolución experimentada en el sistema, en el corto a mediano plazo, denotando hacia donde se dirigen las variables con el transcurrir del tiempo. Es decir, el efecto indirecto se genera como una consecuencia de la afectación directa, pero en una línea temporal de corto a mediano plazo, ya que la pregunta a responder sería la que indica cuáles son los efectos futuros generados en el corto y mediano plazo sobre el sistema, dada la interrelación y efectos colaterales que se establecen sobre las diferentes variables vinculadas con el subsistema MO.

La estructura de esta matriz es similar a la de la matriz de las influencias directas; se visualiza como un cuadro de doble entrada, donde las filas y columnas están conformadas por el conjunto de aspectos en consideración desde el inicio. Además las estimativas de cada influencia son mucho más elevadas que en las directas, como puede comprobarse en la Tabla 5, en la que se hallan expresados los valores de las influencias indirectas.

La Tabla 6 denota los niveles de motricidad y dependencia totales generados indirectamente por el efecto multiplicador que en el tiempo se produce en cada variable del subsistema, el cual produce un desplazamiento en las variables hacia otras zonas del mapa de influencias indirectas que se refleja en la Gráfica 3. No obstante, se pue-

Tabla 5. Matriz de Influencias Indirectas de los aspectos vinculados a la MO.

	1 : co	2 : ca	3 : S	4 : Es	5 : Gr	6 : Es	7 : ga	8 : fa	9 : R	10 : c	11 :	12 : p	13 : c	14 : c	15 :	16 :	17 : i	18 : T	19 : i	20 :	21 : a	22 : e
1 : consan	295	1971	1837	2073	737	2173	2084	1030	2167	1886	1775	1670	1427	2069	1988	1858	1604	1604	1221	1515	1754	
2 : cargos	836	5766	5425	6065	2060	6381	5992	2958	6375	6226	5557	5243	5009	4187	6091	5864	5450	4737	4737	3568	4420	5136
3 : Seleccion	702	5118	4758	5353	1848	5647	5305	2639	5632	5494	4898	4619	4415	3659	5376	5171	4840	4206	4206	3153	3919	4533
4 : Estructura	706	5005	4670	5227	1788	5513	5151	2544	5512	5390	4793	4532	4301	3591	5262	5046	4704	4073	4073	3087	3814	4407
5 : Grupo	197	1281	1171	1332	481	1426	1321	684	1410	1370	1223	1152	1089	915	1352	1298	1231	1041	1041	783	996	1151
6 : Estructlabo	764	5219	4874	5466	1830	5721	5388	2639	5751	5618	5014	4718	4488	3767	5488	5292	4875	4208	4208	3217	3972	4601
7 : garantía	776	5457	5111	5728	1958	6018	5624	2816	6014	5888	5222	4916	4704	3908	5736	5523	5157	4487	4487	3367	4173	4865
8 : familiares	553	3601	3321	3748	1292	3924	3673	1821	3950	3841	3421	3235	3022	2558	3756	3614	3321	2871	2871	2211	2711	3141
9 : RRHH	702	4907	4631	5161	1721	5403	5119	2513	5407	5308	4704	4434	4236	3575	5172	4985	4586	4004	4004	3066	3767	4340
10 : capacitar	652	4698	4344	4923	1669	5178	4854	2380	5135	5007	4509	4247	4029	3347	4913	4737	4371	3808	3808	2884	3570	4120
11 : Oficial	634	4574	4299	4785	1605	5016	4755	2359	5042	4928	4371	4127	3928	3281	4793	4603	4296	3749	3749	2831	3493	4058
12 : privados	634	4574	4299	4785	1605	5016	4755	2359	5042	4928	4372	4126	3928	3281	4793	4603	4296	3749	3749	2831	3493	4058
13 : califiata	728	5193	4826	5437	1837	5696	5348	2622	5690	5561	4981	4703	4411	3700	5442	5213	4827	4209	4209	3202	3910	4553
14 : califibaja	536	3915	3624	4130	1412	4355	4047	2022	4314	4230	3782	3550	3344	2809	4132	3974	3727	3219	3219	2431	3004	3506
15 : Contratar	695	4975	4639	5210	1747	5456	5145	2518	5456	5320	4756	4486	4232	3559	5176	5008	4613	4023	4023	3078	3779	4390
16 : Equilibrio	713	5135	4752	5372	1800	5645	5294	2602	5635	5503	4931	4654	4383	3669	5389	5158	4800	4157	4157	3170	3895	4500
17 : intenMO	742	5177	4792	5415	1819	5686	5329	2602	5679	5551	4975	4694	4394	3721	5430	5223	4790	4157	4157	3197	3938	4544
18 : Tecnolog	708	4992	4634	5222	1758	5491	5141	2529	5480	5349	4794	4529	4270	3554	5244	5047	4624	4029	4056	3063	3771	4361
19 : intente	708	4992	4634	5222	1758	5491	5141	2529	5480	5349	4794	4529	4270	3554	5244	5047	4624	4056	4029	3063	3771	4361
20 : Municipio	421	3160	2960	3328	1136	3535	3274	1641	3514	3444	3056	2881	2752	2287	3349	3214	3056	2650	2650	1973	2453	2850
21 : abunMO	683	4850	4514	5095	1688	5336	4987	2432	5337	5222	4677	4415	4132	3498	5099	4906	4522	3909	3909	3017	3671	4275
22 : empleo	666	4810	4456	5052	1684	5302	4959	2441	5293	5175	4641	4380	4112	3470	5065	4874	4507	3892	3892	2989	3680	4225

Fuente: Elaboración propia, 2011.

de constatar que los cambios muestran pocas alteraciones en la ubicación espacial de casi todas las variables, a excepción de “familiares” que tiende a desplazarse de la zona de poder hacia la zona de problemas autónomos y, “municipio” que se moviliza hacia la zona de salida.

Resulta importante resaltar que ambas variables fueron descartadas del sistema definitivo por la baja incidencia que ejercían sobre éste y por la ubicación en zonas de poca relevancia, respectivamente, según los resultados arrojados por el MIC. En consecuencia, al coadyuvar ambos análisis, se corrobora la pertinencia del análisis de las influencias directas, porque para el caso anterior la decisión había sido excluirlas del sistema, lo cual queda totalmente justificado por el análisis de las afectaciones indirectas (Gráfica 3).

En relación a la Gráfica 4, la cual muestra hacia donde evoluciona el nivel de motricidad y dependencia del subsistema, al indicar con una línea de color rojo las influencias más fuertes y con una línea gruesa azul aquellas relativamente fuertes, tanto ejercidas (motricidad) como recibidas (dependencia), se evidencia que quién ocupe los cargos directivos y gerenciales se constituirá en un componente muy clave, al ejercer niveles elevados de motricidad sobre el resto del subsistema MO.

Asimismo, algunas variables descartadas en el sistema, tales como: contratar MO (X15), estructura laboral de la orga-

nización (X6), calificación alta (X13), capacitación gerencial en PYMES (X10) y capacitación gerencial en PYMES por parte de organismos públicos o oficiales (X11); en el mediano plazo serían variables que se deben considerar e incluir, ya que comienzan a adquirir relevancia en esta segunda etapa temporal para el subsistema MO.

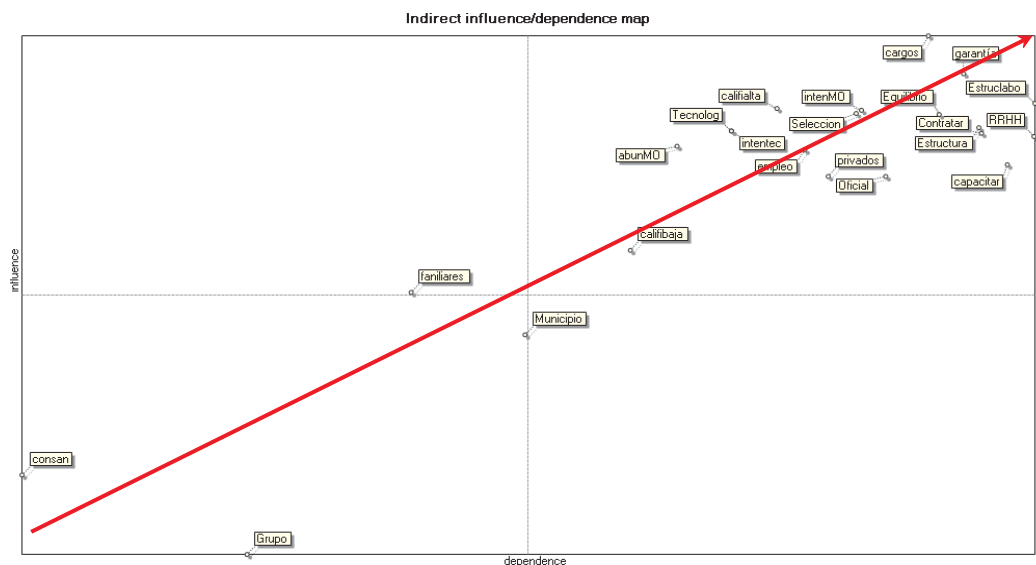
De este modo en la Tabla 7 se sintetizan las variables adicionales (muy fuerte influencia: negrilla y fuerte influencia: sin resaltar) que deben tomarse en consideración en el mediano plazo, a objeto de mejorar la gestión económica en el emprendimiento emergente de negocio de tipo PYME. Tal como se aprecia en la tabla, algunas variables dejan el subsistema y otras se anexan, las cuales se han diferenciado mediante el uso o no de negrilla.

Resulta importante destacar la significación que en esta nueva etapa asumen variables, tales como: elección adecuada de los cargos directivos y gerenciales, así como la capacitación del recurso humano y el grado de calificación del emprendimiento. Esto hace reflexionar sobre algunos comportamientos que tradicionalmente se han desarrollado dentro de las instituciones, en las cuales una vez que la iniciativa empresarial se consolida en lo interno del mercado, su atención se centra en el recurso humano con el que cuenta la organización, ya que constituye el acervo cognitivo para enfrentar la incertidumbre, vulnerabilidad y fluctuaciones futuras posibles que puede experimentar el mercado.

Tabla 6. Indicadores de gestión vinculados a la variable MO y la Relación Motricidad-Dependencia en cuanto a las Influencias INDIRECTAS.

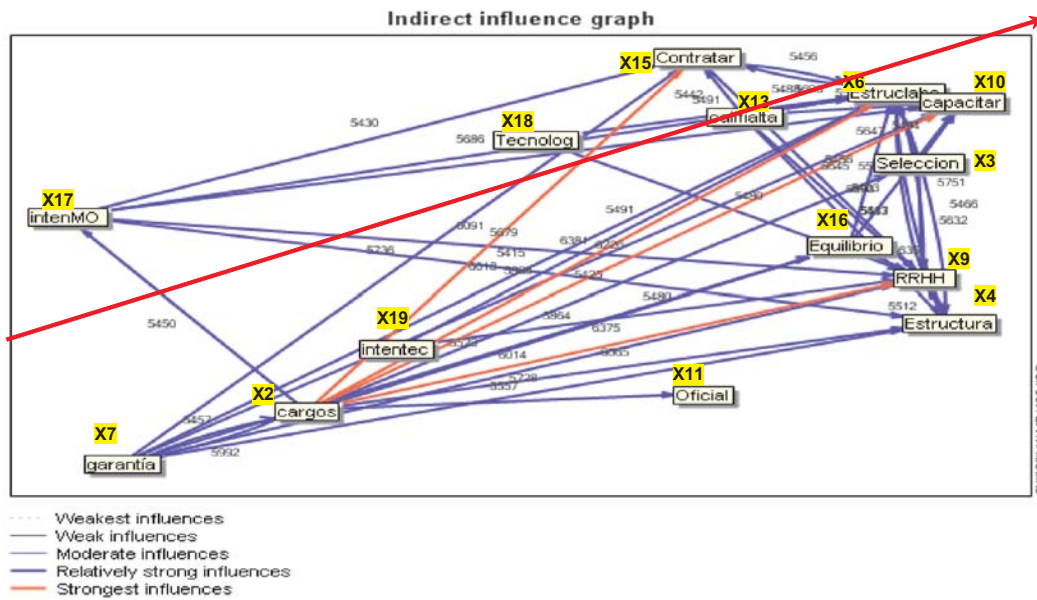
N°	Variable	Denominación	Total N° of rows	Total N° of columns
X1	Consanguinidad Familiar	consang	36842	14051
X2	Cargos directivos y gerenciales	cargos	108083	99370
X3	Selección de personal por méritos	selección	95491	92571
X4	Estructura organizativa empresarial	estructura	93189	104129
X5	Grupo de organización familiar	grupo	23945	35233
X6	Estructura Laboral de la Organización	estructuabo	97118	109409
X7	Garantía de protección y rentabilidad de intereses	garantía	101935	102686
X8	Presencia de familiares en le Organización	familiares	66456	50680
X9	Recursos Humanos empleados	RRHH	91745	109315
X10	Cursos permanentes de capacitaion y entrenamiento	capacitar	87183	106806
X11	Cursos de capacitación gerencial en Pymes	oficial	85276	95357
X12	Cursos de capacitación gerencial privados	privados	85276	89945
X13	Calificación laboral alta	califialta	96298	85119
X14	calificación laborarl baja	califibaja	73282	71317
X15	Mano de obra contratada	contratar	92284	104371
X16	Equilibrio de calificación laboral	equilibrio	95314	100388
X17	Procesos intensivos en mano de obra	IntenMO	96012	93075
X18	Utilización de la Tecnología y el Capital	Tecnolog	92646	80838
X19	Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	Intentec	92646	80838
X20	Economía del municipio	Municipio	59584	61402
X21	Contratación de abundancia de mano de obra	AunMO	90174	75715
X22	Generación de empleo en la Organización	Empleo	89565	87729
Totales			929	929

Fuente: Elaboración propia, 2011.



Fuente: Elaboración propia, 2011.

Gráfica 3. Mapa de Influencias Indirectas de los Aspectos Vinculados a la variable MO.



Fuente: Elaboración propia, 2011.

Gráfica 4. Influencias Indirectas de los Aspectos vinculados a la variable MO.

Tabla 7. Aspectos CLAVE vinculados a la variable MO en el Mediano Plazo.

Variable	Denominación	n°	Zone
Cargos directivos y gerenciales	cargos	X2	C
Selección de personal por méritos	Selección	X3	C
Estructura organizativa empresarial	estructura	X4	C
Estructura laboral de la organización	Estruclabo	X6	C
Garantía de protección y rentabilidad de intereses	garantía	X7	C
Recursos Humanos empleados	RRHH	X9	C
Cursos permanentes de capacitación y entrenamiento	Capacitar	X10	C
Cursos oficiales de capacitación gerencial	Oficial	X11	C
Calificación laboral alta	Califalta	X13	C
Mano de Obra Contratada	Contratar	X15	C
Equilibrio de calificación laboral	equilibrio	X16	C
Procesos intensivos en mano de obra	IntenMO	X17	C
Utilización de la Tecnología y el Capital	Tecnolog	X18	C
Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	Intentec	X19	C

Fuente: Elaboración propia, 2011.

4. Conclusiones. Síntesis factores clave para subsistema Mano de Obra

En la Tabla 8 se expone la síntesis de los resultados de las variables clave del EEN para la MO en el presente temporal de los primeros 5 años (años 2011 al 2016) y en el mediano plazo o lapso que va de 5 a 15 años (del año 2016 al 2031), lo cual permite orientar, tanto al nuevo inversor como al gerente de la gestión pública, sobre los factores más relevantes, internos y externos, que contribuyen a es-

timular la masa de inversión en Venezuela, generando los constructos adecuados que la estimulen efectivamente desde la perspectiva vinculada a esta dimensión en el sistema. Cabe hacer la acotación que los factores internos serán de dominio del emprendedor emergente y los externos, tales como cursos oficiales de capacitación gerencial (X11) orientan las medidas públicas, incontrollables para el emprendedor, pero con cierto nivel de control por parte de la gestión de los gobiernos locales, regionales y el nacional. Ambos factores, internos y externos, son relevantes en

Tabla 8. Sinopsis de Variables Clave en el corto y mediano plazo para la variable MO en el EEN.

Variable Clave Directa - Corto Plazo	N°	Zone		Variable Clave en el mediano plazo	N°	Zone
Cargos directivos y gerenciales	X2	C	Variables Clave de MO	Cargos directivos y gerenciales	X2	C
Estructura organizativa empresarial	X4	C		Selección de personal por méritos	x3	C
Garantía de protección y rentabilidad de intereses	X7	C		Estructura organizativa empresarial	X4	C
Recursos Humanos empleados	X9	C		Estructura laboral de la organización	X6	C
Equilibrio de calificación laboral	X16	C		Garantía de protección y rentabilidad de intereses	X7	C
Procesos intensivos en mano de obra	X17	C		Recursos Humanos empleados	X9	C
Utilización de la Tecnología y el Capital	X18	C		Cursos permanentes de capacitación y entrenamiento	X10	C
Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	X19	C		Cursos oficiales de capacitación gerencial	X11	C
Contratación de abundancia de mano de obra	X21	C		Calificación laboral alta	X13	C
Generación de empleo en la Organización	X22	C		Mano de Obra Contratada	X15	C
				Equilibrio de calificación laboral	X16	C
				Procesos intensivos en mano de obra	X17	C
				Utilización de la Tecnología y el Capital	X18	C
				Procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital	X19	C



Fuente: Elaboración propia, 2011.

las decisiones de promoción del emprendimiento desde la perspectiva de la toma de decisiones vinculadas a la MO.

Los resultados sobre las variables *comunes clave* para el corto y mediano plazo de la gestión económica de la MO, se han resaltado, y las constituyen básicamente: Cargos directivos y gerenciales (X2), estructura organizativa de la empresa (X4), garantía de protección y rentabilidad de intereses (X7), recursos humanos empleados (X9), equilibrio en la calificación laboral (X16), procesos intensivos en MO (X17), utilización de la tecnología y el capital (X18) y procesos intensivos en uso de Tecnología y Capital (X19).

Como se evidencia, este subsistema es complejo, comprende algunos componentes que podrían incluirse en otros, tales como la adquisición tecnológica y la producción. Esto se debe a la intervencionalidad que existe en la toma de decisiones del recurso humano y otros aspectos inherentes a la empresa. Otro aspecto interesante, lo constituye el hecho que en el corto plazo o periodo 2011-2016, la capacitación no es lo prioritario, convirtiéndose este en un aspecto clave para el futuro del emprendimiento, lo cual se denota en los efectos transitivos obtenidos al proyectar el sistema en el tiempo.

En el corto plazo, el impacto que genere el emprendimiento emergente sobre la contratación de MO y su con-

secuente empleo (X21 y X22), se constituyen en factores clave, dado que las disponibilidades de créditos estarán en gran parte condicionados por este aspecto en el país. Al evolucionar el negocio, los requerimientos de especialización y calidad en sus productos (estrategia de diferenciación), hacen que se focalicen las decisiones relacionadas al recurso humano, con factores vinculados a la capacitación y calificación del personal que labora en sus negocios, tal como lo evidencia la Tabla 8.

Es por ello que, el EEN tipo PYME, debe fundamentar parte de sus esfuerzos actuales (aun cuando en lo inmediato, no es una variable clave para el corto plazo), en comenzar a capacitar al recurso humano que labora dentro de sus empresas, con el propósito de ir generando competencias distintivas, que a futuro, les permitirán mantenerse y reproducirse, en el mercado. Para ello, los actores responsables de los gobiernos locales, regionales y nacionales, deberán implementar políticas tendientes a apoyar el tejido empresarial nacionalista, involucrando dentro de este proceso, a los centros de enseñanza y capacitación empresarial. De este modo, se mejorarían las estadísticas de supervivencia y reproducción empresarial.

Finalmente, se concluye que el análisis prospectivo, a través de la construcción de la Matriz de Impactos Cruza-

dos, permitió identificar variables clave y un sistema proyectado al 2031, sobre los factores que debe considerar el emprendedor y los actores sociales involucrados con el proceso, para apoyar, desde el punto de vista de la mano de obra y su papel en la organización, el desarrollo de la masa productiva empresarial venezolana.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos por el subsistema genérico de gestión estratégico de la MO en los EEN tipo PYMES para Venezuela, se recomiendan las siguientes políticas y proyectos públicos para fortalecer el tejido empresarial nacionalista, tal como se señala a continuación:

Para los gobiernos locales:

- Proyectos Comunitarios locales de capacitación empresarial, utilizando la plataforma organizativa de la educación básica, para el fomento y apoyo al movimiento emprendedor, en zonas de bajos recursos.

Para los gobiernos regionales:

- Alianzas estratégicas con el sistema de educación universitaria para generar alternativas de especialización técnica en el manejo de iniciativas empresariales exitosas en las diferentes zonas, apoyando el proceso mediante el auxilio y patrocinio gubernamental financiero a dichas instituciones.

Para el gobierno nacional:

- Políticas de ayuda a la Economía Popular basada en los EEN productivos, como instrumento generador de fuentes de empleo formal, producción nacionalista y estímulo al desarrollo tecnológico del país.
- Alianzas estratégicas entre los sectores bancarios públicos y privados, conjuntamente con las universidades e institutos de capacitación gerencial, para ofertar cursos gratuitos de capacitación a los aspirantes a créditos blandos, como parte de la responsabilidad social de estas instituciones.
- Políticas de asignaciones de recursos adicionales para organismos de educación que se inserten dentro del sistema de apoyo al EEN.
- Política de reforma al sistema de educación vigente a los criterios de gestación de profesionales con competencias emprendedoras, sustentada en las posibilidades de capacitar al joven, bajo las posibilidades de generar sus propios negocios rentables.

Referencias

ALIZO V., María Alexandra (2008). Factores de gestión económica en los emprendimientos emergentes del municipio Maracaibo, estado Zulia. Período 1999-2006. T-2588. Pp. 364.

http://www.cdc.fonacit.gob.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T05210002270/0&Nombrebd=fonacit. Centro de documentación de Fonacit.

ALDRICH, Howard E. y ZIMMER, Catherine (1986). Entrepreneurship through Social Networks. En: Donald L. Sexton y Ray W. Smilor (Eds.), **The Art and Science of Entrepreneurship**, pp. 3-23. New York: Ballinger.

ALVAREZ, Claudia y URBANO, David (2008). Entorno e Iniciativa Emprendedora. Una perspectiva Internacional. Documents de Trevall. Nº 08/07. Departamento de economía de la empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.

AUDRETSCH, David B. y KEILBACH, Max (2004). ¿Does entrepreneurship capital matter? **Entrepreneurship: Theory & Practice**. Vol. 28, No 5, pp. 419-429.

AUDRETSCH, David B. y THURIK, Roy (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 10, No 1, pp. 267-315.

Banco Central de Venezuela. Portal de la web - Estadísticas Macroeconómicas. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/>. Consulta: 07/12/2011.

BERGER, Brigitte (1991). **The Culture of Entrepreneurship**. San Francisco: ICS Press.

BETANCOUR, María Cristina y GUERRA, Massiel (2008). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte de la Región Metropolitana - 2010. Ecoprint Impresores Ltda. Santiago de Chile. Chile. Agosto 2011.

BUSENITZ, Lowell W.; GOMEZ, Carolina y SPENCER, Jennifer W. (2000). Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena. **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No 5. Pp. 994-1003.

CARSRUD, Alan L. y JOHNSON, Robyn W. (1989). Entrepreneurship: a social psychological perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**. Vol. 1, pp. 21-31.

COLLINS, Orvis F.; MOORE, David G. y UNWALLA, Darab B. (1964). **The Enterprising Man**, MSU business studies.

MANOLOVA, Tatiana S.; EUNNI, Rangamohan V. y GYOSHEV, Bojidar S. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: Evidence from emerging economies in Eastern Europe. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Vol. 32, No 1. Pp. 203-218.

McLELLAND, David .C (1961). **The Achieving Society**, Princeton: Van Nostrand .

MOJICA, Francisco (1999). **Prospectiva y Construcción de Escenarios para el Desarrollo territorial**. Gráfica Funny S.A. Santiago de Chile, Enero 2005.

PARKER, Simon C. (2004). **The economics of self-employment and entrepreneurship**. University of Cambridge. Pp. 344.

SHAPERO, Albert y SOKOL, Lisa (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. En: Kent, Calvin A., Sexton, Donald L. and Vesper, Karl H. (Eds.), **Encyclopedia of Entrepreneurship Englewood Cliffs**, N.J.: Prentice-Hall. Inc. Pp. 72-90.

STEYAERT, Chris y KATZ, Jerome (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 16, No 3. Pp. 179-196.

Anexo 1. GESECON-EEN

Ítems vinculados a la MO

Nº	Cuestionario: Preguntas	SI	NO	Nivel de Importancia de la pregunta para el Entrevistado respecto a la Gestión Económica en la organización o el emprendimiento.				
				Muy Débil	Débil	Medio	Fuerte	Muy fuerte
1	¿En esta empresa los cargos directivos y gerenciales son asumidos por familiares consanguíneos?							
2	¿En la estructura organizativa los cargos están ocupados por personal seleccionado de acuerdo a su perfil profesional y capacidades técnicas mostradas en su fichas curriculares?							
3	¿Existen miembros de un mismo grupo familiar trabajando dentro de esta organización?							
4	¿Considera usted importante colocar miembros familiares dentro de la organización para garantizar que los intereses de la empresa estén protegidos y sean más rentables?							
5	¿Recibe su recurso humano cursos permanentes de capacitación y entrenamiento para el manejo de los procesos de producción?							
6	¿Recibe su recurso humano estratégico cursos de capacitación y entrenamiento gerencial en el manejo de pequeñas y medianas empresas gratuitos, por parte de algún ente gubernamental público o a través de algún convenio con las universidades de la zona?							
7	¿Adquieren la capacitación de sus empleados a través de la contratación a empresas privadas especializadas en proveer entrenamiento?							
8	¿Es la mano de obra de su organización altamente calificada en su gran mayoría?							
9	¿Es la mano de obra de su organización muy poco calificada en su gran mayoría?							
10	¿Considera que existe un equilibrio entre la mano de obra calificada y no calificada que opera dentro de esta organización?							
11	¿Son los procesos productivos (de generación de bienes y servicios) de esta organización intensivos en el uso de mano de obra, respecto a la utilización de capital?							
12	¿Son los procesos productivos (de generación de bienes y servicios) de esta organización intensivos en el uso de tecnología y capital, respecto a la utilización de mano de obra?							
13	¿Considera usted que su organización aporta un significativo impacto a la economía del municipio al contratar una cantidad importante de fuerza de trabajo calificada y no calificada?							
14	¿Cree usted que el impacto indirecto de la generación de empleo de su organización hacia el entorno es altamente significativo dentro de este municipio?							