

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



ANÁLISIS Y SINTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO

Realizado Por:

GONZÁLEZ, Julenna C.I: 20.173.482

MARIN, José C.I: 20.343.827

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA.

BARCELONA, AGOSTO DE 2012

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado

“Los trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con debido consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, porque es mi refugio, y mi paz; por demostrarme la perfección del tiempo y sus acciones.

A mis padres, Verónica y Julio, porque son los que me impulsan a luchar día a día y a salir adelante, y son los principales merecedores de todos mis éxitos.

A mi hermana, por su amor incondicional, por ser mi compañera día y noche, mi debilidad y mi fortaleza.

A mi compañero de tesis porque definitivamente siempre ha sido un gran apoyo en este camino, y juntos pudimos alcanzar un sueño mutuo: *Graduarnos*.

A toda mi familia, amigos, compañeros y profesores, porque cada uno de ellos, de alguna u otra forma han aportado su granito de arena para impulsarme a llegar a donde estoy hoy, motivarme a triunfar y cumplir las metas que me proponga.

Con mucho cariño, se los dedico a todos ustedes.

Julenna González

AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente por ponerme en este mundo, por llenarme de paciencia, sabiduría, ayudarme a superar y a aprender de cada obstáculo y darme las condiciones necesarias para permitirme alcanzar esta meta, este sueño.

A mi mami por ser mi luz, mi princesa, mi razón de ser y porque sin ella nunca hubiese podido llegar hasta aquí, por apoyarme, por no dudar ni un segundo en mi, por hacerme entender el verdadero valor de las cosas y ponerme los pies sobre la tierra en todo momento, y porque aún en los peores días puede brindarme una sonrisa y decirme “todo estará bien” ¡¡Gracias mami, una vida entera no bastará para agradecerte, como tú nadie!!

A mi padre por ser mi guía, mi príncipe, porque más allá de ser mi padre es mi mejor amigo, porque desde niña me inculcó la importancia de tener una profesión, por darme grandes lecciones de vida, por cuidar mis pasos, por hacerme sentir protegida siempre, por enseñarme que no importa cuántas veces caiga, lo importante es levantarme y no rendirme jamás. ¡Gracias papi!

A mi hermana Daniella, por ser la niña de mis ojos, mi otra mitad, por no dejarme sola nunca, porque a pesar de ser la chiquita de la casa, es una de las personas que más enseñanzas me ha dejado, y porque su compañía es el mejor regalo que me han dado Dios y la vida.

A todos los miembros de mi familia por brindarme apoyo incondicional. En especial, a mi abuelo porque es mi ángel de la guarda y desde el cielo me guía, me cuida y me bendice a diario. A mis abuelas, Elena y Marlene, por sus consejos y consentimientos constantemente. A mi tía Marlene, porque ha sido una segunda madre en mi vida y porque si hay alguien que me entiende perfectamente en todo, es ella. A mis tíos, César, Javier, Julio, Chino, Federico y Freddy, por ser mis guardaespaldas, por el apoyo y por ser como otros padres. A mis primos, José,

Daniel, Carlos, Jessy, Desi y David, por hacerme feliz, por las locuras, porque hemos estado juntos en buenos y malos momentos, y porque no imagino mi rutina sin ellos.

A mi compañero de tesis, mi amigo, mi trébol de buena suerte, José Armando, porque juntos comenzamos y compartimos este camino, por enseñarme tantas cosas, por estar siempre en mis luchas, triunfos y tropiezos, por impulsarme a intentarlo, a darme la mano y seguir adelante en los momentos de desmotivaciones, por tenerme paciencia, por entenderme, soportarme y cantarme en las madrugadas y porque sin duda alguna tuve el mejor compañero, gracias bebo.

A los hermanos que la vida me permitió escoger: mi Agui, Javier, Ángel, Carlos, Leimar, con quienes he compartido mi infancia, adolescencia y esta nueva etapa, gracias por estar cuando más los he necesitado, por dejarme recuerdos y experiencias inolvidables y por enseñarme que la verdadera amistad existe.

A mis compañeros y amigos que he conocido en este recorrido dentro y fuera de la universidad y que de alguna forma han dejado en mí, numerosas anécdotas, enseñanzas y una huella intachable: Laura, Paola Meneses, Nethmarys, Meli, Tamar, Paola Bermúdez, Espe, Lorenzo, Fran y Felipe. Gracias a todos por entrar en mi vida a llenarme de alegría y experiencias, espero que nunca salgan de ella.

A mis compañeros de áreas, porque todos compartimos el deseo de alcanzar esta meta, el salón de clases fue como regresar a la escuela. Gracias a Todos.

Y por último a la Universidad de Oriente, por ser mí casa de estudio, y por brindarme la oportunidad de ser profesional. A todos los profesores que durante la carrera me ofrecieron sus técnicas y conocimientos y por supuesto, gracias a mis tutores Marisol Flores, Lourdes Reyes y Guillermo García, por su dedicación en el último paso para lograr lo que hoy soy: ¡¡Licenciada!! ¡A todos GRACIAS!

Julenna González

DEDICATORIA

Primeramente a Dios ya que el todo lo puede y nos cuida a todos por igual, demostrándonos que los sueños se hacen realidad.

A mi madre/padre Gabriela por simplemente ser TODO en mi vida.

A mi padre Armando quien me ha enseñado muchas cosas importantes.

A mis abuelos, Cheche y Gladys por ser mis segundos padres, los amo, esto va por ustedes mis viejitos.

A mis hermanos Armando y Ricardo, los quiero hermanos.

A mi compañera de tesis por su apoyo y su esfuerzo en este camino, el cual nos está recompensando con este enorme éxito.

A mi familia por siempre brindarme su amor incondicional en las buenas y malas.

Esto es por y para ustedes.

José Armando Marín

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi madre Gabriela Luces quien ha sido madre y padre para mí, quien ha estado conmigo en todo momento y jamás me abandona, quien me ha cuidado y consentido durante toda mi vida, y siempre ha luchado por mí y mis hermanos, es por esto que te doy las gracias madre y te digo que te amo con todo mi corazón para siempre.

A mi padre Armando Marín a quien siempre tengo presente, la bendición papá, un gran abrazo y gracias por enseñarme y cuidarme.

A mis hermanos Armando y Ricardo, gracias por estar ahí y compartir momentos divertidos, de éxitos y más allá de los roces y discusiones que surgen entre nosotros los quiero mucho, un abrazo.

A mis segundos padres mi abuelo Cheche y mi abuelita Gladys quienes con su amor puro e incondicional han cuidado de mi cada segundo de mi vida. Mi viejita consentidora te doy las gracias por ser mi otro gran amor, te amo. Y a ti mi viejo este éxito te lo dedico con mucho amor, has sido todo un maestro en mi vida, te amo.

A toda mi familia: mis madres Pilarica, Teresa, Esther, a mis otros padres: Padrino Pitigüey, El Joe, Regulo, mis primos Regulito, mis primas Helemy, María Victoria, María José, a cada uno de ustedes les doy las gracias por formar parte de mi vida y por siempre apoyarme, aconsejarme, sermonearme y quererme.

A mi compañera de tesis Julenna González, por brindarme su amistad, compartir tantos momentos de apoyo, triunfos, desesperación, presión, etc.; los cuales se han podido llevar de la mejor manera, gracias por acompañarme en este reto que juntos superamos, y que apenas es el comienzo de un largo camino de éxitos. Gracias por haber sido mi compañera de tesis, un abrazo beba.

A una persona DEMASIADO importante para mí que al conocer le dio un giro de 360 grados a mi vida. Has sido mi ángel guardián, mi pieza fundamental, mi apoyo incondicional y un cariño puro y sincero. Aprovecho de agradecerte ya que tantas cosas importantes en mi camino las he sabido sobrellevar junto a ti, gracias por darme tanta felicidad, alegría, risas, momentos divertidos y hacerme sentir especial, así como lo eres tú. Jm2

A mis amigos: Juan Guillermo, Juan Paulo, Francisco Capablo, Ludwing Rondón, María Fernanda Tenías, Deborah Boissiere, Pebbles Manzanarez, María Fernanda Rincón, Wilfredo Fernandez, Jessika Manrique, Ysabel Gonzalez. Les doy las gracias porque han sido piezas fundamentales en mis logros, de ustedes he aprendido muchas cosas y también he compartido excelentes momentos. Los quiero.

A aquellos amigos que la universidad me presento y a quienes aprecio y estimo mucho: Tamar Cruz, Dangel Estanga, Alfredo Barrios, Nethmarys Álvarez, Gemmeliz Brito, Gustavo Calzadilla, Laura Romero, Davielys D'Alessio. Les deseo éxito total en sus vidas, un abrazo con mucho cariño.

A todos los que compartieron conmigo la sección de áreas de grado, fueron y siempre serán un excelente grupo, les deseo lo mejor a cada uno de ustedes y cuenten conmigo.

Por último y no menos importante a la que se convirtió en mi segunda casa (literalmente hablando) la Universidad de Oriente y a cada uno de los profesores que con su dedicación y esfuerzo me impulsaron y me vieron crecer académicamente, mención especial a mis tutores: Marisol Flores, Lourdes Reyes y Guillermo García quienes en tan poco tiempo se convirtieron en guías fundamentales para mí. Gracias a ellos hoy puedo decir “SOY CONTADOR”

¡GRACIAS A TODOS, DE CORAZÓN!

José Armando Marín

INDICE

RESOLUCIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
TEMA I	xiv
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I	18
EL PROBLEMA	18
1.1 Planteamiento Del Problema	18
1.2 Interrogantes	21
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Justificación e Importancia.	22
1.5 Sistema de Variables	23
1.5.1 Definición Conceptual	24
1.5.2 Definición Operacional	27
CAPITULO II	30
MARCO TEÓRICO	30
2.1 Antecedentes de la investigación	30
2.2 Bases Teóricas	37
2.2.1 Modelos Gerenciales	37

2.2.2 Tipos de Modelos Gerenciales	38
2.2.2.1 Modelo Gerencial Planeación Estratégica	38
2.2.2.2 Modelo Gerencial Calidad Total	39
2.2.2.3 Modelo Gerencial Kaizen	40
2.2.2.4 Modelo Gerencial Servucción (Producción de servicios)	42
2.2.2.5 Modelo Gerencial Teoría de Restricciones (TOC)	44
2.2.2.6 Modelo Gerencial Gestión Logística	45
2.2.2.7 Modelo Gerencial Prospectiva	46
2.2.2.8 Modelo Gerencial Sistema Viable	48
2.2.2.9 Modelo Gerencial Gerencia del Conocimiento	49
2.2.2.10 Modelo Gerencial Hoshin Kanri	51
2.2.3 Definición de Términos Básicos	62
2.2.3.1 Calidad	62
2.2.3.2 Crecimiento	63
2.2.3.3 Empresa	65
2.2.3.4 Medianas Empresas	67
2.2.3.5 Grandes Empresas	68
CAPITULO III	74
MARCO METODOLOGICO	74
3.1 Modelo de la Investigación	74
3.2 Tipo de Investigación	76
3.3 Diseño de la Investigación.	77
3.4 Recopilación y Análisis de la información	79
CAPITULO IV	82
ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN	82
4.1 La posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad.	82

4.2 Los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas.	85
4.3 Es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo (Hoshin Kanri).	88
4.4 El modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.	91
4.5 Las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales.	93
CAPITULO V	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	99
BIBLIOGRAFÍA	101
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	109
TEMA II	cxiv
RESUMEN	115
INTRODUCCIÓN	116
CAPITULO I	118
EL PROBLEMA	118
1.1 Planteamiento del problema	118
1.3 Objetivos	121
1.3.1 Objetivo General	121
1.3.2 Objetivos Específicos	121
1.4 Justificación e Importancia	122
1.5 Limitaciones	123
CAPITULO II	124
MARCO TEÓRICO	124

2.1 Antecedentes de la Investigación	124
2.2 Bases Teóricas	127
2.2.1 Contador Público	127
2.2.2 Ética Profesional	128
2.2.3 Código de Ética Profesional	129
2.2.4 Secreto Profesional	130
2.2.5 Delincuencia Organizada	131
2.2.6 Terrorismo	132
2.2.7 Financiamiento del Terrorismo	133
2.2.8 Capital	134
2.2.9 Legitimación o Blanqueo de Capitales	134
2.3 Bases Legales	135
2.3.1 Constitución Bolivariana de Venezuela	136
2.3.2 Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y el Financiamiento al Terrorismo	137
2.3.3 Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública	139
2.3.4 Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano	140
CAPÍTULO III	141
MARCO METODOLÓGICO	141
3.1 Tipo de Investigación	141
3.2 Diseño de la Investigación	142
CAPÍTULO IV	143
Principales Funciones Que Desempeña El Contador Público En El Libre Ejercicio De Su Profesión	143
CAPÍTULO V	156
Aspectos Que Contempla La Ley Orgánica Contra La Delincuencia Organizada Y Financiamiento Al Terrorismo Que Inciden En El Ejercicio Del Contador Público	156
CAPÍTULO VI	161

El Contador Público Como Denunciante Anónimo, Una Forma Para Contribuir Contra La Delincuencia Organizada	161
CAPITULO VII	166
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
5.1 Conclusiones	166
5.2 Recomendaciones	167
BIBLIOGRAFÍA	168
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	172

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



TEMA I

ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA CALIDAD Y CRECIMIENTO DE
LAS ORGANIZACIONES, CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL
HOSHIN KANRI TENIENDO UN BUEN DOMINIO Y APLICACIÓN
DE SU SISTEMA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS
VENEZOLANAS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE: LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

TUTOR:

Msc. Marisol Flores

REALIZADO POR:

González, Julenna.
C.I: 20.173.482

Marin, José.
C.I: 20.343.827

BARCELONA, AGOSTO DE 2012

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO
CÁTEDRA: REINGENIERIA FINANCIERA Y FINANZAS CORPORATIVAS



ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA CALIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL HOSHIN KANRI TENIENDO UN BUEN DOMINIO Y APLICACIÓN DE SU SISTEMA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS VENEZOLANAS.

TUTOR:

Msc. Flores, Marisol

REALIZADO POR:

González, Julenna C.I: 20.173.481

Marin, José. C.I: 20.343.827

Año 2012

RESUMEN

Los modelos administrativos o gerenciales son estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Hoshin Kanri es un estilo de dirección que coordina las actividades de todos los miembros de una organización para lograr objetivos clave y actuar efectivamente ante los cambios inoportunos del entorno. La investigación plantea analizar el impacto en la calidad y crecimiento de las organizaciones, con la implementación del Hoshin Kanri teniendo un buen dominio y aplicación de su sistema en las medianas y grandes empresas venezolanas, para lograrlo se ha seleccionado un tipo de investigación documental basado en publicaciones escritas relacionadas al tema realizadas por distintos autores, también cuenta con un diseño exploratorio con el objeto de alcanzar una visión general y un nivel de conocimientos superficial. Se considera necesario este estudio para determinar en organizaciones venezolanas las maneras de aplicar el Hoshin Kanri, así como también para el conocimiento de sus requisitos, con el fin de causar impactos positivos en la calidad y crecimiento de las mismas.

Palabras clave: Calidad, crecimiento, Hoshin Kanri, empresa, sistema, organización, implementación, dominio, aplicación.

INTRODUCCIÓN

Actualmente una organización exitosa es aquella la cual ha alcanzado desarrollar niveles óptimos en sus operaciones, su dirección y lo más importante, su calidad. Como medida necesaria para alcanzar dichos objetivos han surgido ciertas estrategias o herramientas destinadas a mejorar el entorno de una organización dependiendo de sus necesidades al momento de establecer un cambio, mejor conocidas como modelos gerenciales. El Hoshin Kanri integra este grupo de modelos. Y surge con la finalidad de incrementar la comunicación, participación e interacción de los distintos niveles operativos, orientando a la compañía hacia objetivos compartidos.

Este modelo gerencial surge en Japón en la década de los 60 y está basado fundamentalmente en el Ciclo PHVA ó mejor conocido como el Ciclo de Deming, técnica la cual consta de cuatro pasos primordiales: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, mediante los cuales permite a las organizaciones desarrollar controles para la calidad empresarial.

Ha sido seleccionado analizar el impacto en la calidad y el crecimiento de las organizaciones, con la implementación del Hoshin Kanri teniendo un buen dominio y aplicación de su sistema en las medianas y grandes empresas venezolanas, ya que esta técnica ha resultado ser una de las más eficientes, guiando de esta manera a numerosas empresas alrededor del mundo ha alcanzar el éxito. Hoy en día a muchas de las organizaciones nacionales les resulta muy difícil desarrollarse y permanecer de manera activa, debido a las exigencias y los constantes cambios que presenta el

sistema económico, por esto es importante que estas cuenten con los métodos necesarios que conlleven la evolución de las mismas desde su interior (su dirección, operaciones, estrategias), para luego reflejar los resultados al exterior y así sustentar dichos inconvenientes o situaciones.

Resulta importante que frecuentemente se realicen investigaciones referentes a estas nuevas tendencias gerenciales para aumentar el nivel de conocimientos, tal es el caso del Hoshin Kanri, el cual para las empresas u organizaciones representa un método que conjuga toda la energía organizacional para dar efectivamente las respuestas necesarias de hoy, que permitan atender las necesidades presentes y las futuras de la empresa, utilizando toda la potencialidad humana.

Este trabajo está conformado por cinco (5) Capítulos: El Capítulo I que comprende principalmente el Planteamiento del Problema, las interrogantes de la investigación y los objetivos planteados para dar respuesta a dichas interrogantes, tanto general como específicos, además incluye la justificación e importancia de la investigación y un sistema de variables que abarca variable conceptual y variable operacional. Capítulo II compuesto por los Antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas y la conceptualización de términos básicos. Capítulo III donde se explica la metodología utilizada, compuesta por el tipo, modelo y diseño de la investigación realizada además de las técnicas e instrumentos utilizados para analizar la misma. El Capítulo IV donde se ejecuta el análisis de la investigación y Capítulo V comprendido por las conclusiones y recomendaciones que proyecta el estudio realizado. Finalmente se encuentran las referencias bibliográficas que sirvieron de fuentes de información.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento Del Problema

Desde su existencia las empresas u organizaciones han sido concebidas con el objetivo primordial de alcanzar el éxito. Luego de años de evolución y desarrollo del sector empresarial, este mismo ha evidenciado que la mejor manera de lograr que una organización sea sustentable en el tiempo y a su vez cubrir las necesidades de un mercado que se mantiene en constante variación se deriva de un completo conocimiento de su misión, visión y valores, un manejo perfecto de la calidad en su producción y su adaptación a los cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que puedan presentarse en el ambiente interno y externo afectando su normal desenvolvimiento directa o indirectamente.

A medida que ha transcurrido el tiempo se ha reflejado el papel fundamental que juega la calidad dentro de una empresa u organización. Los primeros conceptos de calidad aparecen durante la fabricación artesanal. En el siglo XIX, esta noción estaba implícita en el propio trabajo: el artesano hacía la investigación de mercado, conseguía la materia prima, elaboraba los diseños, los fabricaba y finalmente controlaba la calidad. Su trabajo se caracterizaba por un alto resultado y una baja eficiencia, ya que no podía producir en gran cantidad y además el costo de producción era elevadísimo. Luego, durante la Primera Guerra Mundial, la calidad era verificada por los inspectores, frecuentemente se revisaba el producto final y se descartaba el que no reunía las condiciones de calidad. Este procedimiento también

generaba un costo ya que, al aplicarse la calidad solamente al producto final, la cantidad de productos desechados incrementaba los costos de producción.

Para el año 1950 luego de quedar devastado por la Segunda Guerra Mundial, Japón busca rearmar su economía, es entonces cuando Edwards Deming instruye a los japoneses sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total. Con el tiempo, Estados Unidos se dio cuenta de la importancia de incluir la calidad en su producción, y tan grande fue la influencia de Deming que se creó el Premio Deming para reconocer la calidad empresarial. De igual forma con el desarrollo del concepto de calidad total empiezan a surgir diversos modelos o métodos para lograr un nivel óptimo cualitativo en las empresas, tal es el caso del modelo “Hoshin Kanri” (Administración por políticas) el cual surge en Japón en la década de los años 60 a partir de prácticas de gerencia de gestión de la calidad de diversas compañías (entre algunas de ellas: Bridgestone tire, Toyota y Komatsu), con un estilo de dirección que busca coordinar las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos claros y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante enfocando los esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito, por lo que fue aceptado extensamente en todo el territorio del país a mediados de los años 70, y para finales de dicha década la experiencia acumulada en la industria había sido destilada en una formalización de los principios, provocando así que fueran surgiendo los primeros libros sobre el “Hoshin Kanri”. Con la intención de fortalecer los conocimientos se realizó en Japón el primer simposio en 1981 sobre el tema, y en 1988 la asociación japonesa de estándares publicó una serie de trabajos que se ocupaban de las prácticas de la filosofía del modelo buscando de esta manera la adecuada formación de las organizaciones para su correcta aplicación.

Debido al éxito rotundo que originó el “Hoshin Kanri” aplicado en las empresas japonesas en el objetivo de reafirmar su economía, el modelo se extendió a Estados Unidos a mediados de los años 80 en donde numerosas empresas (entre ellas:

Hewlett Packard, Procter & Gamble, Intel, Xerox) empezaron a implementar y ejecutar el modelo.

Hablando de países latinoamericanos uno que ha logrado su implementación ha sido México (en donde la empresa “Cuervo” consiguió aplicar el modelo), no obstante en el resto de América latina no ha sido exitosa su aplicación por falta de divulgación que permita obtener conocimientos amplios sobre dicho modelo de gestión, trayendo como consecuencia la preferencia de otros instrumentos gerenciales por parte de las empresas, específicamente en Venezuela en donde son escasos los organismos, las sociedades y los entes encargados de brindar la instrumentación y la formación necesaria para su implementación. La mayoría de las empresas venezolanas fracasan antes del cuarto año de operaciones y una de las razones primordiales es que no se utilizan modelos gerenciales probadamente acertados.

Señala **Francisco Gastón Guirao (2010)** cuando se refiere a la implementación del modelo “Hoshin Kanri” que *“El que opta por Hoshin Kanri es porque lo ha comprendido, cree fielmente en él y tiene la firme voluntad de implantarlo”* (<http://improsofia.wordpress.com/>)

Esto se debe a que es un modelo que requiere una formación previa sobre el mismo, al igual que conocer y analizar sus implicaciones y evitar su fracaso, así como también una serie de requerimientos internos tales como: un buen estilo de dirección, un sistema y un ambiente organizacional adecuado. En tal sentido surge la inquietud que manifiesta la posibilidad de una exitosa implantación de este sistema de gestión gerencial en las empresas y organizaciones Venezolanas tomando en cuenta el poco conocimiento que éstas poseen sobre el “Hoshin Kanri”

La presente investigación se plantea necesaria para determinar los factores que permitan el adecuado establecimiento del mencionado sistema gerencial en las medianas y grandes empresas que forman parte del sector empresarial venezolano para de esta manera dar un rumbo eficiente al alcance de los objetivos y así afianzar y a su vez mejorar los aspectos económicos del país.

1.2 Interrogantes

- ¿Se puede implementar el modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas venezolanas?
- ¿Es posible lograr que todas las empresas de un país apliquen este modelo?
- ¿El modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización?
- ¿Qué medidas pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar el impacto en la calidad y crecimiento de las organizaciones, con la implementación del Hoshin Kanri teniendo un buen dominio y aplicación de su sistema en las medianas y grandes empresas Venezolanas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Señalar la posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad.

- Determinar los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas.
- Describir si es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo.
- Evaluar si el modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.
- Estudiar las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales.

1.4 Justificación e Importancia.

El objeto de esta investigación es demostrar la efectividad que proporciona a las empresas u organizaciones una gestión eficiente, así como también un correcto manejo de sus recursos, lo que conlleva a una maximización en su rendimiento, como también un control total de su calidad.

Existe un conjunto de estrategias empleadas para guiar a las empresas hacia el logro de sus objetivos, reciben el nombre de modelos gerenciales los cuales son aplicados dependiendo de las características de la organización. Cabe destacar que es de suma importancia contar con los conocimientos adecuados y la correcta formación acerca de los mismos para así lograr su adecuada implantación.

El objetivo principal de esta investigación es dar a conocer el modelo gerencial Hoshin Kanri (Administración por políticas), conocer las numerosas ventajas y fortalezas que brinda y los grandes beneficios que podría traer a las organizaciones del sector empresarial venezolano, debido a que por la falta de conocimientos e instrumentación sobre el mismo se duda su aplicabilidad en el país.

El modelo Hoshin Kanri es una filosofía gerencial cuyo fin primordial es la integración de todos y cada uno de los miembros de la organización a través de una participación activa enfocada hacia el “por qué” y el “para qué” y delimitada por los aspectos vitales en el logro de sus objetivos, ya que está orientada hacia el trabajo en equipo, utiliza la inteligencia humana y se orienta hacia el proceso de mejoramiento continuo, pues mantiene que el ser humano es el potencial más grande de toda organización por ser un generador de recursos; se orienta más a identificar la causa de los problemas y a preguntarse qué es lo que realmente se tiene que hacer (eficiencia), en vez de limitarse tan solo a determinar “quien tuvo la culpa”.

Es una estrategia que ha manifestado excelentes resultados tanto en su país de origen (Japón) como en otros países del mundo (Estados Unidos, México), por lo que juega un papel muy importante su conocimiento por parte del sector empresarial venezolano, y de esta manera lograr su correcta adaptación a las empresas y organizaciones que lo conforman con el fin primordial de mejorar y a su vez afianzar los aspectos económicos de la nación.

De igual manera el presente se ha efectuado para ser aportado a nuestra casa de estudios la Universidad de Oriente, con la finalidad de optar al título de Licenciados en Contaduría Pública mediante la aprobación de los Cursos Especiales de Grado, título que se espera obtener satisfactoriamente y que representa la finalización de una de las etapas más importantes en la vida de todo estudiante.

1.5 Sistema de Variables

Raúl Rojas Soriano (1995) “...*el término variable puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades, b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes o, c) en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum.*” (P.182-183)

Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano (1992) *“Que varía. Que no es constante. Dato de un proceso que puede tomar valores diferentes dentro del mismo proceso o en otras ejecuciones del mismo.”* (s/p)

Neil Salkind (1998) *“La palabra variable tiene varios sinónimos, como cambiante o inestable. Nuestro conjunto de reglas nos dice que una variable es un sustantivo, no un adjetivo, y representa una clase de resultados que pueden asumir más de un valor.”* (p.24)

Eva Anduiza Perea, Ismael Crespo Martínez y Mónica Méndez Lago (2009) *“Una variable es una característica empíricamente observable de algún concepto, que puede tomar más de un valor. Las variables permiten pasar de la teoría, que relaciona dos o más conceptos, a la observación empírica de los datos con los que se espera contrastar la teoría formulada. Además, las variables permiten estructurar la investigación, según el papel que desempeñan en las hipótesis.”* (p.24)

Para una investigación o proyecto, unos de los elementos con un gran nivel de importancia y relevancia son las variables, las cuales se puede decir que son aquellos elementos que son susceptibles de cambio o variación con relación al mismo o diferentes objetos, son características de la realidad que puedan ser determinadas por observación y, lo más importante, que puedan mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro, como por ejemplo: la edad, los ingresos de una persona, el número de habitantes de un país, etc.

Su importancia radica en que estas son las que se encargaran de definir el motivo del estudio y a su vez determinaran los indicadores para la operación de las mismas.

1.5.1 Definición Conceptual

Carlos Sabino (1986) *“Por variable entendemos cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo.”* (p.58)

Rafael Alzina (2004) *“En los procedimientos de investigación, se usan determinados constructos que tienen la propiedad de poder ser medidos; este tipo de constructos son los generalmente denominados variables.”* (p.174)

Salvador Perelló (2011) *“...una variable puede ser definida como una característica, cualidad o atributo susceptible de cambiar (o variar) su valor. Una variable es, por tanto, cualquier característica de un objeto de estudio capaz de adquirir diversos valores o modalidades, y un atributo es la característica que describe a ese objeto de estudio”* (p.68)

Klaus Heinemann (2007) *“Una variable es el símbolo de un rasgo distintivo o de una propiedad del objeto de la investigación que, por lo menos, tiene dos valores antagónicos que se excluyen recíprocamente. En el caso más sencillo –cuando se trata de una medición normal- los valores son «existe»-«no existe» o «pertenece a»-«no pertenece a»; en el caso más favorable se pueden medir los valores numéricos por medio de intervalos constantes.”* (p.26)

Se puede concretar definiendo entonces que el sistema de variables es aquel que comprende todos aquellos elementos (mejor conocidos como variables) que se van a medir, controlar y estudiar en la investigación.

Hablando de la variable conceptual, se define como aquel desglose o despliegue de los puntos y/o elementos que dan origen a la investigación y en su defecto traducen de una manera simple y breve el contenido del tema objeto de

estudio, especificando y a la vez aclarando conceptos importantes para un fácil entendimiento y desarrollo del mismo.

Cuadro Conceptual

Objetivo Específico	Variable	Definición	Fuente
Señalar la posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad	La posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad	Implementación: f. acción y efecto de implementar (llevar a cabo, realizar). Hoshin Kanri: Hoshin es una palabra japonesa que significa objetivos o direcciones, Kanri significa control o administración	Diccionario Escolar Larousse. 1era edición. 2002. Grupo editorial Larousse Singh S. Sarv. (1997). Control de calidad total: Claves, metodologías y administración para el éxito. México. McGraw-Hill.
Determinar los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas	Los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas	Obstáculos: lo que hace difícil o imposible el paso, lo que impide o dificulta la realización de algo. Impedir: imposibilitar o hacer difícil la ejecución de una cosa.	Diccionario Enciclopédico Larousse. 6ta edición. 2000. Grupo editorial Larousse
Describir si es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo.	Si es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo.	País: puede referirse a un estado, una nación o a una región	http://es.scribd.com/doc/7475266/Conceptos
		Aplicar: hacer uso de una cosa o poner en práctica los conocimientos o procedimientos adecuados para conseguir un fin.	Diccionario Enciclopédico Larousse. 6ta edición. 2000. Grupo editorial Larousse
Evaluar si el modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.	Si el modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.	Adaptar: acomodar, ajustar una cosa a otra. Organización: consiste en agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito	Diccionario Escolar Larousse. 1era edición. 2002. Grupo editorial Larousse Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. (2004). « Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante », Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana.
Estudiar las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales	Las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales	Medidas: Disposición, prevención. Divulgación: hacer efecto de divulgar (propagar, publicar, extender, poner al alcance del público una cosa) Sector Empresarial: es aquel que tiene como finalidad la creación de productos, bienes y servicios para cumplir las necesidades de las personas, está conformado por empresas, fabricas, comercios, entre otros.	Diccionario Enciclopédico Larousse. 6ta edición. 2006. Grupo editorial Larousse Bibliográfica

González. R Julenna, Marín. L José Armando (2012)

1.5.2 Definición Operacional

Jaime Arnau Gras, María Teresa Anguera y Juana Gómez Benito (1990) *“De otra parte, la definición operacional es aquella donde se especifica la clase de operaciones que son necesarias para manipular o medir la variable en cuestión. De este modo, la definición operacional se convierte en un conjunto de instrucciones que el experimentador debe seguir para un uso concreto de la variable.” (p.41)*

Arias (2006) *“Es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.63)*

Nilsia López (1998) define la operacionalización de las variables, como *“...es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación determinada con el objetivo de hacerlas observables y poderlas medir con cierta precisión y mayor facilidad” (p.41)*

Idelfonso Rebaza Carpio (2007) *“La necesidad de comprobar una variable obliga a definirla operacionalmente. Ella nos indica como ponderarla. En términos simples, la definición operacional constituye el medio del cual nos servimos para asignar valores (o categorías) a una variable. Es el paso de lo abstracto a lo concreto. Conduce a la identificación de los elementos de la realidad. La operacionalización posibilita la comprobación de la variable. En este proceso, sin embargo, el exceso de precisión puede convertirse en defecto.” (p.30)*

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones

que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, esto significa que esta se encarga de especificar las actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Un sistema de variables operacionales en palabras comunes lo que nos dice es que “para medir esta variable, hay que hacer esto y esto otro” es decir, nos indica los pasos a seguir. Por ejemplo, la definición operacional de la variable “temperatura” sería el termómetro (con las respectivas instrucciones de cómo medir e interpretar la temperatura).

Para mayor eficiencia en la investigación es importante elegir entre diversas alternativas para definir operacionalmente una variable, la que brinde mayor cantidad de información sobre las variables en estudio, adecuándose más a su contexto y que a su vez, sea más precisa.

Cuadro Operacional

Objetivo Específico	Variables	Indicadores	Dimensión	Fuente
Señalar la posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad	La posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad	Cultura Divulgación Instrumentación	Economía Finanzas Administración Contabilidad Gerencia científica	Diccionario Escolar Larousse. 1era edición. 2002. Grupo editorial Larousse Singh S. Sarv. (1997). Control de calidad total: Claves, metodologías y administración para el éxito. México. McGraw-Hill.
Determinar los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas	Los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas	Estudio amplio del modelo, como también de las empresas a las que se desea aplicar	Economía Finanzas Administración Contabilidad Gerencia científica	Diccionario Enciclopédico Larousse. 6ta edición. 2000. Grupo editorial Larousse
Describir si es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo.	Si es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo.	Aplicarlo y obtener excelentes resultados Mejorar los aspectos económicos	Economía Finanzas Administración Contabilidad Gerencia científica	http://es.scribd.com/doc/7475266/Conceptos Diccionario Enciclopédico Larousse. 6ta edición. 2000. Grupo editorial Larousse
Evaluar si el modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.	Si el modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.	Evaluar la gestión de la organización a la que se desea aplicar el modelo Preparación correcta	Economía Finanzas Administración Contabilidad Gerencia científica	Diccionario Escolar Larousse. 1era edición. 2002. Grupo editorial Larousse Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. (2004). «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante» , Cuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana.
Estudiar las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales	Las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales	Cultura gerencial Divulgación de la metodología del modelo Correcta formación Instituciones de instrumentación sobre el modelo	Economía Finanzas Administración Contabilidad Gerencia científica	Diccionario Enciclopédico Larousse. 6ta edición. 2000. Grupo editorial Larousse Bibliográfica

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Debido a que el tema tratado se basa en los modelos gerenciales, es un tópico cuya aplicación es a nivel mundial, por lo tanto existen trabajos ya realizados en otros países los cuales nos ayudan a ampliar el conocimiento, y a su vez se adaptan a la investigación.

Dalia Eugenia Velásquez. (2009) Tesis titulada “**Aplicación de Seis Sigma en un laboratorio de Análisis Clínicos**” que presentó para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México.

Objetivo General

“Disminuir el número de errores en la captura de datos de las muestras de los pacientes, mediante las técnicas de seis sigma” (p.9)

En la investigación la autora concluye: *La búsqueda de la calidad ha llevado a las empresas a implantar ciertas técnicas, las cuales se han ido modificando de acuerdo con las necesidades que presenta la organización, en el presente proyecto nos dimos la tarea de conocer los orígenes de estas, por ello la importancia de definir qué es lo que quiere la organización cuando busca calidad, lo que se refleja como eficiencia y mayores ganancias, siendo este lo más importante para todo negocio, ya*

que al crecer económicamente la empresa, crece la gente que labora en ella, se crean empleos y una mejor estabilidad. (pp.113)

Es un hecho que actualmente la clave para que una empresa se mantenga de una manera efectiva y productiva en el mercado, es contar con un nivel óptimo de calidad pero en términos generales, esto quiere decir que no solo deba enfocarse en la calidad de sus productos y/o servicios, sino también en la calidad que muestren todas y cada una de sus actividades u operaciones. Debido a los buenos resultados que han obtenido ciertas empresas (Por ejemplo: Toyota, Bridgestone Tire, Komatsu) a través de la aplicación del Hoshin Kanri, se puede decir que este modelo es una herramienta gerencial destinado a asegurar el éxito de un negocio a partir de integrar la administración de los procesos fundamentales del mismo (la supervivencia actual) con el plan estratégico y también el plan anual (la viabilidad futura). Y un factor muy importante en su desarrollo es que integra la calidad a la gestión empresarial a la vez que conduce a la organización a enfocar los procesos verdaderamente críticos.

Ana V. torre Carrillo. (2006) trabajo de grado que lleva por nombre **“Plan De Mejora Continua Para La Calidad Académica De La Fic-Uni”** el cual se realizó para optar al grado de maestra en Gestión Tecnológica Empresarial en la Universidad Nacional de Ingeniería. Lima – Perú.

Objetivo General

“Diseñar un Plan de Mejora de la Calidad Académica en la FIC para los siguientes 2 años, a partir de su aprobación por el Consejo de Facultad. La implementación de este plan juntamente con algún otro que se oriente a la parte administrativa, encaminará a la FIC a responder efectivamente los requerimientos de la sociedad y del País, cumpliendo estándares básicos de calidad.” (p.6)

La autora concluyó lo siguiente: *Se ha realizado una innovación interesante a nivel de gestión académica, haciendo uso exitoso del modelo UNI de autoevaluación*

para el diagnóstico y el modelo Hoshin Kanri para la elaboración de los planes de mejora correspondiente. (pp.132)

Esta investigación demuestra la efectividad del Hoshin Kanri ya que a pesar de haber sido comparado con otros modelos gerenciales, este fue el que más se ajustó a las necesidades de la organización en aspectos de mejoramiento de la calidad y generando un compromiso en ellos para la consecución de los objetivos. El Hoshin ha demostrado ser un excelente método de gerencia para coordinar acciones de mejora continua, pero donde realmente se ha validado su funcionamiento es en procesos de mejora que conducen a beneficios tangibles para el cliente, trabajador y sociedad.

Nohelia Marín y Anaoly Solis. (2006) trabajo de grado nombrado **“Factibilidad de un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los trabajadores de la empresa industrial Regal C.A.”** que fue elaborado para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración, Mención: Recursos Humanos en el Colegio Universitario de Los Teques. Edo. Miranda, Venezuela.

Objetivo General

“Factibilidad de un plan estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales dirigido a los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A. Ubicada en Carrizal, Estado Miranda.” (p.17)

Las autoras llegaron a la siguiente conclusión: *La capacitación en las empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia, se imparte como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos, para ofrecer posibilidades de desarrollo a los empleados, para ejercer un presupuesto o como un instrumento para prevenir y reducir*

problemas organizacionales. Igualmente, hoy en día las empresa tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear tal entrenamiento a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un autentico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones, esto exige que los distintos niveles de mando se involucren de manera decidida en el proceso de capacitación de los empleados. (pp.85)

De esta manera, con respecto a lo mencionado por las autoras se especifica el grado de importancia que juega dentro de una organización la correcta capacitación de sus empleados, ya sea referente a sus actividades, capacitación para aumentar su nivel productivo, o una efectiva capacitación sobre los métodos, modelos y estrategias empleadas o con miras a emplear por parte de la empresa. Este antecedente nacional demuestra la importancia que es para una empresa que todos sus miembros dominen y posean información y conocimientos adecuados sobre la manera en la cual se lleva a cabo la organización y las herramientas usadas en dicho desarrollo, tal es el caso del modelo Hoshin Kanri, el cual define su efectividad y su éxito en el correcto manejo y dominio de quienes lo emplean.

Lissana Hernández Hernández. (2006) trabajo de grado que lleva por nombre **“Despliegue de la función de calidad y sistema de control HOSHIN en la Planificación del Departamento de Capacitación y Formación de Sidor”** el cual se realizó para optar al título de Especialista en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad Católica Andrés Bello. Edo. Bolívar, Venezuela

Objetivo General

“Realizar la planificación del Departamento de Capacitación y Formación de Sidor” (p.7)

La autora concluyó lo siguiente: *“La capacitación progresivamente va internalizándose con el carácter de necesaria. El hecho de haber alcanzado una dimensión tan amplia e importante, obliga a quienes administran los sistemas en las instituciones, cuenten con herramientas adecuadas para lograr efectividad y eficiencia en la gestión de capacitación”*. (pp. 58)

Esta investigación habla sobre el grado de importancia que tiene la capacitación y la formación del personal de una empresa u organización al momento de llevar a cabo o ejecutar algún sistema o procedimiento, en este caso se menciona el modelo Hoshin Kanri, el cual otorga numerosos beneficios y ventajas, siempre y cuando este sea conocido y dominado por quienes integran la organización.

Javier Vicencio Lligua (2005) Tesis de grado que lleva por nombre **“El Hoshin Kanri en la gestión de mantenimiento del sistema de distribución eléctrica de la empresa Electrocentro S.A.”** Que se realizó como requisito para obtener el título de ingeniero industrial mención: gestión empresarial en la escuela de post grado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizan”. Huánuco – Perú.

Objetivo General

“Conocer de que manera el Hoshin Kanri coadyuva en la mejora de la gestión del mantenimiento en la empresa Electrocentro S.A” (p.2)

El autor concluye su investigación de la siguiente manera: *“El Hoshin Kanri o administración por políticas, es una herramienta de*

gestión que promueve la supervisión y crecimiento de la organización dentro del contexto de la administración práctica. Esto incluye el establecimiento de políticas, su despliegue en toda la organización y el sistema para asegurar que estas políticas están siendo implementadas” (pp. 105)

Dicha investigación arroja información veraz y fundamental sobre los beneficios que proporciona a una organización el modelo gerencial Hoshin Kanri, demostrando que es una herramienta muy efectiva a la hora de establecer una participación de todos los miembros de la organización coordinando sus actividades para el logro de los objetivos claves a través del despliegue completo de sus políticas y estrategias, para de esta manera reaccionar rápidamente ante un entorno cambiante.

Arnoldo Mizaël Gramajo. (2005) Trabajo de graduación que lleva por nombre **“Diseño de un Sistema de Mejoramiento y Control de Calidad en el Área de Servicios del Centro de Investigaciones de Ingeniería”** presentado como requisito para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de San Carlos de Guatemala. San Carlos – Guatemala.

Objetivo General

“Diseñar un sistema de mejoramiento y control de calidad en el área de servicios del Centro de Investigaciones de Ingeniería.” (p.XIX)

El autor concluye que: *“Contar con un sistema de mejoramiento y control de la calidad, es muy importante para brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente y procurar el crecimiento del centro”.* (p.153)

El aporte brindado por dicha investigación es esencial, pues demuestra lo fundamental que es para cualquier tipo de empresa u organización contar con las

herramientas adecuadas para el logro de un control total de su calidad, provocando de esta manera un excelente desempeño en sus operaciones, y de esta manera reflejarlo en los servicios o productos que esta ofrezca a el mercado consumidor. El modelo Hoshin Kanri cuenta con una naturaleza integradora, por lo que puede tomarse como un marco para la gestión de la calidad total, ya que liga fácilmente lo estratégico con lo operativo, se fijan objetivos de todo nivel, se motiva a la gente, se planifican los cambios y se controlan los resultados.

José Bello y Alida Rodríguez. (2004) trabajo de grado titulado **“El Kaizen como Herramienta de Mejoramiento Continuo del Servicio en la Agencia de Viajes Mercy’s Tours, C.A.”** presentado como requisito parcial para optar al título de licenciados en contaduría pública en la Universidad de Oriente núcleo de Monagas. Edo. Monagas, Venezuela.

Objetivo General

“Proponer la aplicación de la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours” C.A.”
(p.6)

Los autores concluyen: *“Todos los empleados coincidieron en afirmar en que la capacitación le proporcionaría los conocimientos necesarios para ofrecerle un mejor servicio al cliente y están dispuestos a poner en práctica algún método que le permita mejorar la calidad y el tiempo de servicio”.* (pp.54)

De acuerdo a lo concluido por los autores se puede observar y de tal manera constatar que, para que una empresa u organización logre un manejo adecuado y una aplicación efectiva de algún método o modelo de gestión, que le

permita incrementar la calidad tanto en sus productos como en su desenvolvimiento interno, es necesario contar con programas de capacitación dirigidos hacia los trabajadores sobre dichos modelos o herramientas, evitando así un uso negligente y como consecuencia el fracaso de la entidad.

2.2 Bases Teóricas

Para la mayor comprensión y entendimiento de la investigación, se considera necesario precisar brevemente ciertos puntos fundamentales para su desarrollo, aclarando todos los aspectos necesarios que conllevan a la creación e implementación del modelo gerencial Hoshin Kanri en una organización. Entre estos puntos se encuentran: los modelos gerenciales, herramientas gerenciales que emplea el Hoshin Kanri, también una de sus técnicas más comunes como lo es el ciclo PHVA (también conocido como el Ciclo de Deming) del cual se hablara posteriormente.

2.2.1 Modelos Gerenciales

Federico Alonso Hurtado, Ramón Elías Bustamante y Jorge Alberto Valencia (2008) Se refieren a los modelos gerenciales de la siguiente manera: *“En el caso de los modelos que representan las organizaciones, tanto públicas como privadas, se acogerá aquí la tesis de Barley y Kunda, según la cual los paradigmas se han movido entre dos tendencias fundamentales: los modelos de control “normativo” y los modelos de control racional. Los primeros se fundamentan en la autopsiéis de normas de comportamiento de los integrantes de la organización, admitidas por todos ellos como validas y aplicadas sobre la base de un acuerdo de que todos respetaran esas normas. En el caso de los modelos de control “racional” también hay unas normas de comportamiento, pero estas no son autoconstruidas sino heterónomas: se rigen por imperativos que están por fuera de la voluntad de quienes los tienen que aplicar... desde finales de la década de los noventa del siglo XX hasta nuestros días, ha aparecido un tercer paradigma de modelos gerenciales, que podría entenderse como una síntesis dialéctica de los dos anteriores. Este paradigma está representado en los modelos de gestión “normalizados” o “estandarizados” ... (pp. 14, 15).*

Los modelos gerenciales son aquellas herramientas o instrumentos empleados por las empresas y organizaciones con la finalidad de guiar y orientar sus actividades al desarrollo y crecimiento, estos se adecuan a las necesidades e intenciones que se desean cubrir para promover, mantener e impulsar el funcionamiento efectivo de la institución. Y estos se representan a través de técnicas, procesos y sistemas administrativos que de acuerdo a las características de la organización le permitan adaptarse correctamente. Actualmente son de gran importancia en la gestión de las organizaciones, por lo tanto esta investigación servirá de objeto para mencionarlos.

2.2.2 Tipos de Modelos Gerenciales

2.2.2.1 Modelo Gerencial Planeación Estratégica

Joaquín Rodríguez Valencia (2004) define a la planeación estratégica de la siguiente manera: *“la planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos qué debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un período que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un período de cinco y siete años hacia el futuro”* (p.88)

Martín G. Álvarez Torres (2006) *“Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un plan estratégico es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer.”* (p.28)

Se puede decir que la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado y como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

2.2.2.2 Modelo Gerencial Calidad Total

Alberto Galgano (1995) Se refiere a dicho modelo de la siguiente forma: *“...es un nuevo modo de gestionar la empresa destinado a mantener la competitividad y a construir un sólido liderazgo del mercado. Representa el modo más adecuado para afrontar con éxito mercados difíciles, con competidores cada vez más perfeccionados. Este enfoque puede introducirse en todo tipo de empresas, industriales o de servicios, públicas o privadas, prescindiendo de sus dimensiones. Efectivamente, también las empresas medias y pequeñas pueden aplicar la Calidad total y obtener sus beneficios.” (p.17)*

Carlos A. Benavides Velasco y Cristina Quintana García (2003) *“no es un fin en sí mismo, sino un método de gestión, cuyo objetivo es optimizar la empresa, sus productos o servicios y, por consiguiente, la satisfacción del cliente, logrando a través de ella mejorar su competitividad en los mercados.” (p.154)*

El modelo de calidad total es aquel que propone definir las líneas de acción con el menor margen de error posible y cuyos procesos estén todos avalados y acreditados por las diferentes normativas de calidad existentes mundialmente. Es considerado como una gestión moderna gerencial para ser frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la cada vez más madura competencia.

Dentro de este contexto cabe señalar que la calidad como filosofía, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral (calidad total), es decir, a una cultura de excelencia. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional, es el reto de las organizaciones del Siglo XXI.

El enfoque actual de la calidad señala que ésta es el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización. La GTC (Gestión de Total Calidad) es el tipo de actividad que apoya a una organización, y en la que todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus usuarios/clientes. Su objetivo central radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de las operaciones de la organización en su conjunto.

2.2.2.3 Modelo Gerencial Kaizen

Ángel Alonso García (1998) *“Kaizen es sinónimo de Guerra Santa a la ineptitud, los descuidos, las improvisaciones, los errores y las chapuzas. Se trata de la mejora continua y planificada en todos los rincones de la organización, empezando a barrer por la cúpula y terminando por los resquicios más escondidos. Por suerte o por desgracia, la coletilla “continua” advierte de lo que se avecina. Una vez comenzada la labor de limpieza ya no es posible dar marcha atrás.”* (p.263)

María de los Ángeles Gil, Fernando Giner de la Fuente y Joaquín-Andrés Monzón (1998) *“Es una mejora continua en la forma de trabajar, que afecta no sólo al lugar de trabajo sino también al entorno familiar, social y personal, por otra parte, se trata de una mejora continua que involucra tanto a los trabajadores como a los gerentes en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles, dando lugar a lo que se denomina un Control total de la Calidad (CTC).”* (p.221)

Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

Si a lo expresado anteriormente se le agrega los profundos cambios que están aconteciendo a nivel mundial con las caídas de todas las barreras comerciales, tanto legales y políticas, como físicas, producto ello de las modificaciones políticas, culturales y tecnológicas, nos encontramos actualmente con economías totalmente globalizadas. El entorno tanto para las grandes empresas, como para las medianas y pequeñas, y sea cual sea su tipo de actividad está cambiando a un ritmo muy veloz.

Dentro de este marco, empresas e individuos deben adaptarse a los nuevos retos, capacitándose y poniéndose al día con los cambios tecnológicos y adoptando una nueva visión del comercio y del mundo. Debido a esto dentro de los métodos para la Gestión de la Calidad Total y las Técnicas para el Mejoramiento Continuo, destaca por su sencillez y sentido práctico el Kaizen, un armonioso método de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. En este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. Este método de mejoramiento continuo fue desarrollado por los japoneses tras la segunda guerra mundial y es el Concepto de Economía que hemos preparado para esta semana.

La expresión Kaizen viene de las palabras japonesas “kai” y “zen” (en la imagen) que en conjunto significan la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado. Adoptar el kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos.

2.2.2.4 Modelo Gerencial Servucción (Producción de servicios)

La calidad en la producción de servicios basada en decisiones gerenciales para la fabricación y producción de los mismos, es lo que logra la estabilidad y resistencia en empresas de cualquier ámbito. La calidad de servicio viene a formar parte entonces de la relación entre el servicio esperado y el servicio percibido, es decir que viene dado como una manera de satisfacción del cliente en el sentido de cumplir sus requisitos o no; con la atención en distintos factores determinantes como: la eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes, la experiencia de los clientes con productos de la competencia y si la calidad final de servicio está en relación con la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de tercero.

En este ámbito de producción, se considera también la servucción, como sistema relacionada con la fabricación de servicios que a diferencia de la fabricación de un producto, el cliente forma parte directa con este sistema. La servucción dentro de una organización une al cliente, al soporte físico, el personal, el servicio y el sistema de organización como elementos para la producción de un determinado servicio. Los sistemas de servucción, haciendo uso de su gestión de calidad, dan origen a operaciones de producción aplicadas en la administración y fabricación de servicios.

María Ysabel Briceño y Omaira García de Berrios (2008) presentan como definición del modelo gerencial: *“El concepto de servucción está relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la “producción” como fabricación del producto, con la “servucción” como la fabricación del servicio. En este modelo se involucra todo un sistema que muestra un servicio como la parte visible de la organización, en que un estilo de gerencia basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, orienta las acciones para la fabricación, distribución y consumo un determinado servicio.”* (p.21)

Alfred Vernis (2004) *“Servucción es un término que quiere expresar la idea de producción aplicada a los servicios. Si de producir tenemos la palabra producción, de servir tenemos “servucción”. El diseño de la servucción es la estructuración de la capacidad de prestación de un servicio para nuestros usuarios. Esto permite que la asociación no tenga que desarrollar un nuevo servicio por un método de ensayo-error, sino describiendo de antemano todo el proceso y estableciendo los controles de calidad adecuados para cada etapa.”* (p.98)

La servucción se define entonces como aquel método mediante el cual se llevan a cabo actividades y operaciones con la finalidad de mejorar la producción de servicios, otorgándole a estos un mayor nivel de calidad y así satisfacer la demanda de los clientes.

2.2.2.5 Modelo Gerencial Teoría de Restricciones (TOC)

Northrup C. Lynn (2006) *“La TOC representa una visión sistemática de una empresa como sistema con un conjunto de elementos dentro de una relación de interdependencia. La meta de una empresa es conseguir beneficios. Todo lo que limite un sistema y evite conseguir un rendimiento superior que impulse hacia dicha meta es una restricción. Cualquier sistema debe luchar por tener pocas restricciones...”* (p.70)

La Teoría de las Restricciones (también llamada TOC por su significado en inglés “Theory of Constraints”) es una filosofía administrativa integral la cual comprende un conjunto de conocimientos, principios, herramientas y aplicaciones que simplifican la gestión de los sistemas, utilizando la lógica pura o sentido común y que utiliza los métodos usados por las ciencias puras para comprender y gestionar los sistemas con base humana (personas, organizaciones, etc.). Permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas (sin importar su tamaño ó giro), para que estas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua.

La Meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas. Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones, teniendo en cuenta de que estas pueden ser individuos, equipos, piezas de alguna maquinaria, una política local o la ausencia de alguna herramienta. De esta manera este modelo plantea la idea de que en toda empresa hay, por lo menos, una restricción bloquee su proceso de obtención ganancias.

Don R. Hansen y Maryanne Mowen (2007) *“la meta de la teoría de restricciones es ganar dinero el día de hoy y en el futuro por medio de la administración de las restricciones. Reconoce que el desempeño de cualquier organización (sistema) está limitado por sus restricciones. En términos operativos, cada sistema tiene por lo menos una restricción que limita su producción final. La teoría de las restricciones desarrolla un enfoque específico para administrar las restricciones a efecto de dar apoyo al objetivo de una forma continua.”* (p.947)

2.2.2.6 Modelo Gerencial Gestión Logística

Andrés Castellanos Ramírez (2009) *“...trata todo lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados. En otras palabras, cumple la función de guardar el equilibrio que debe existir entre los términos contractuales y su cumplimiento en función de los canales de distribución, precios, tiempos y gestión operativa, y su proyección a mediano plazo en concordación con la política empresarial.”* (p.13)

Louis W. Stern (1999) *“La expresión gestión logística abarca el flujo total de materias primas, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de los productos terminados al consumidor final, y el contraflujo de información que controla y registra el movimiento de materias primas.”* (p.137)

Se puede decir en un sentido general, que la gestión logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución, se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

Es por esta razón que todas las empresas hacen logística, la diferencia entre las exitosas y las no exitosas es que las primeras saben que la están haciendo y la toman como una herramienta indispensable para hacerse más competitivas.

En un sentido amplio, "se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad" , y desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final.

Actualmente la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que se quieren seguir siendo competitivas.

2.2.2.7 Modelo Gerencial Prospectiva

Tomas Miklos y Marfa Elena Tello (2007) *"...en la prospectiva, se sostiene la premisa de que: no solo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente... la prospectiva representa la mejor opción metodológica disponible hasta ahora, para estudiar y trabajar sobre el futuro."* (p.10)

Michel Godet y Philippe Durance (2011) *“Esta indisciplina intelectual es obligatoriamente transdisciplinaria y se caracteriza por una visión global y sistémica en la que los actores y las variables pueden desempeñar un papel clave en la construcción de un futuro siempre abierto donde los determinismos no impiden la determinación de apropiárselo. El futuro es el fruto de la voluntad, que a su vez se sustenta en nuestros proyectos, nuestros deseos y nuestros sueños.” (p.13)*

La Prospectiva ha sido denominada como la ciencia del futuro, que lo estudia para comprenderlo y poderlo influir, y se enfoca en la importancia de la visión estratégica que debe servir a toda organización como parte fundamental de visión de futuro organizacional. Aunque de hecho es, extrañamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el porvenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido. La palabra prospectiva proviene de prospecto, que es la manera de mirar un objeto. En latín, el verbo prospicere significa mirar a lo lejos.

Un país sin prospectiva es un país sin visión y progreso, una empresa sin prospectiva es una organización disfuncional y quebrada que no sobreviviría en un mundo de alta competitividad y constantes cambios, un persona sin prospectiva es una persona sin futuro, que fracasaría y no podría alcanzar la prosperidad, mejor calidad de vida y la felicidad.

Es por esto que en el plano gerencial contar con una filosofía de empresa y una visión orientadora es vital para las organizaciones contemporáneas por las constantes variaciones en el entorno altamente cambiante y competitivo, no obstante la prospectiva no es un ejercicio individual, pues como se nutre con el aporte colectivo de quienes participan. En esta perspectiva, los aportes individuales adquieren validez en la medida en que van encontrando un consenso social que los certifica. Individualmente, se puede caer en el riesgo de la adivinación o la

profetización, tampoco es un ejercicio pragmático. Es más que eso, la prospectiva incorpora el conocimiento acumulado en forma de teorías y los da a conocer a los diferentes actores sociales de acuerdo a sus niveles de formación. No se trata de inventar en los hechos, conocimientos ya elaborados, procesados y reproducidos en el devenir de la humanidad, sino partir de ahí, para crear nuevos conocimientos.

2.2.2.8 Modelo Gerencial Sistema Viable

Oscar Johansen Bertoglio (1982) *“Podemos entonces hablar de sistema viable como aquel que sobrevive, es decir, que es legalizado por el medio y se adapta a él y a sus exigencias, de modo que con su exportación de corrientes positivas de salida al medio, esté en condiciones de adquirir en ese mismo medio sus corrientes de entrada (o la energía necesaria para el continuo desarrollo de su función de transformación).” (p.79)*

Immanuel Maurice Wallerstein (1998) *“El modelo viable de sistema se traduce a una metodología que ayuda a diagnosticar la organización efectiva. El propósito es la efectividad organizacional. Aquí efectividad significa estructuras relevantes que facilitan las selecciones.” (p.148)*

Alfonso Vázquez y Miguel Ayerbe (2001) *“...un sistema es viable cuando es capaz de mantener una existencia separada, es decir, cuando el conjunto de actividades que desempeña tiene sentido en sí mismo.” (p.72)*

El modelo del sistema viable se define como aquel que ayuda a entender los requerimientos necesarios para mantener estabilidad organizacional, tanto interna como externa. A su vez, la capacidad de desarrollarse que requieren las

organizaciones para adaptarse y aprender de sí mismas son requisitos fundamentales para garantizar su viabilidad.

La viabilidad organizacional depende del continuo entendimiento compartido de los empleados, acerca de estrategias, objetivos y metas para alcanzar. La idea es crear ciclos que se retroalimenten para adaptarse a cada situación de cambio y modelar la organización de tal manera que se pueda entender en su operación total, desagregando la estructura en diferentes niveles, lo que permite ver a la organización compuesta de pequeñas organizaciones, por lo que el modelo del sistema viable, le permite sobrevivir como sistema a través de mecanismos de regulación.

Dicho modelo representa el "meta-modelo" que describe la "auto-organización" y "auto-construcción" de cualquier sistema, biológico, social o mecánico. Permite analizar la organización de una manera flexible dándole cabida a todo tipo de estructuras, ya que lo importante es poder desagregar la complejidad organizacional desde el punto de vista corporativo y ver como se estructuran los diferentes niveles recursivos. Se usa el término recursivo para significar que el sistema se desagrega de un nivel a otro dentro de sí mismo.

Se indica, que en este sistema, la organización se analiza como un todo. Para ello, las diferentes unidades organizacionales se integran en una acción de retroalimentación continua, velando por la supervivencia organizativa tanto interna como externa, bajo fuerzas presentes y futuras. La organización se analiza interactivamente como un sistema cibernético que procesa información a través de circuitos cerrados de retroalimentación.

2.2.2.9 Modelo Gerencial Gerencia del Conocimiento

Thomas M. Koulopoulos y Carl Frappaolo (2008) *“la gerencia del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación. La gerencia del conocimiento es un catalizador. Es una acción: apalancar. El conocimiento siempre es relevante para las condiciones del entorno y estimula la acción, en respuesta a estas condiciones.”* (p.28)

Gastón Vega Sologuren (2001) *“Gestión del conocimiento es conectar, potenciar, complementar y retro informar la sabiduría colectiva para elevar el nivel y el ritmo de co-evolución cognitiva generando desarrollo sostenido y armonioso.”* (p.123)

El conocimiento de una organización es crecientemente considerado como su activo más importante. A medida que las empresas se han ido dando cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formar o crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento, de esta manera surge la gerencia o gestión del conocimiento (conocida en inglés como Knowledge Management o KM).

Pero el término Gerencia del Conocimiento es paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación, en cambio lo que sí se puede hacer, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sean un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento), lo cual se puede lograr a través de la aplicación correcta del modelo gerencia del conocimiento.

2.2.2.10 Modelo Gerencial Hoshin Kanri (Administración por Políticas)

Giorgio Merli (1997) *“...es un proceso de gestión diseñado para lograr verdaderos breakthroughs (avances) en los resultados de la empresa. Puede ser utilizado para mejorar cualquier tipo de resultado, desde la reducción de los costes, la mejora de la producción o la mejora de la calidad, hasta la reducción del plazo de entrega y el incremento de la cuota de mercado. Sin embargo, debe ser utilizado solo para objetivos importantes (que, a su vez, deben formar parte de un plan de negocios).”* (p.191)

Las palabras “Hoshin Kanri” son tomadas del idioma Chino, la palabra HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “ hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”.

En ingles se conoce el método como “Policy Deployment” o “Management by Policies”, lo que en ambos casos se traduce como “Administración por Políticas”, lo cual implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar. De esta manera se puede decir que el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía que busca el despliegue estratégico de sus decisiones (conocido como “efecto de cascada”), mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa, con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente, para lograr objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

Andrés Muñoz Machado (1999) *“El Hoshin Kanri es un proceso de planificación, ejecución y revisión paso a paso, para dirigir el cambio. Crea o hace operar un conjunto de procesos combinados mediante los que se consigue alcanzar las misiones u objetivos más generales y amplios del negocio. El Hoshin ofrece una estructura de planificación que relaciona*

los objetivos estratégicos con los objetivos operativos o tácticos, más concretos y cotidianos.” (p.203)

El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación y el despliegue escalonados. Este modelo tiene mucha similitud a la planeación estratégica, pero una de las críticas que tradicionalmente se le hace a la planeación estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año, esto significa que no hay apropiación por parte de la gente en cuanto a sentirse “coparticipes” de la implantación de las acciones estratégicas. En cambio el Hoshin Kanri, sirve exactamente para involucrar en todas las áreas a todos los miembros de la empresa asegurando de esta manera su participación activa e identificación con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas y políticas de la empresa. Todo esto se traduce en que el Hoshin garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de empoderamiento como parte de su proceso de implantación.

Manuel Francisco Suarez Barraza (2007) *“...el Hoshin Kanri, te permite operar con el mantenimiento de los estándares, lo que es la administración rutinaria de tu empresa, es decir, el control diario de la gestión de tus procesos de trabajo. Mientras que por el otro lado a través del mejoramiento, se establecen los objetivos estratégicos de mejores vinculados a los factores importantes del negocio: calidad, costos, programación, entrega, tiempos.” (p.188)*

El Hoshin Kanri se asienta sobre pilares básicos que le permiten organizar y dirigir la totalidad de las actividades de la empresa y por lo tanto su gestión se deriva en una serie de pasos:

1. Definición de misión, visión y situación actual
2. El equipo de trabajo (Los directivos de la organización, establecen objetivos y planes de acción).
3. Se fijan las políticas de la compañía.
4. Los departamentos definen objetivos, políticas y planes de acción.
5. Cada ares precisa objetivos, políticas y planes de acción.
6. Se fijan instructivos correctivos.
7. Se comunica a personal el resultado.
8. Repetición de ciclo.

1 Definición de misión, visión y situación actual

Para lograrlo se puede aplicar el método de lluvia de ideas para la definición de la misión, visión, objetivos y la situación actual de la organización. La lluvia de Ideas es una técnica de grupo que permite la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado tema de estudio.

Misión

“Es el proceso lógico que distingue la organización de otra empresa en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, los mercados, el equipo humano, sus clientes, los productos o servicios, la filosofía y la tecnología, que hace posible el logro de los objetivos.” (p.53)

Se puede decir que la misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

Visión

“Es el ideal que la organización desea, quiere y espera ver en el futuro- la visión indica el camino que le permite a la alta administración establecer el horizonte para alcanzar el progreso esperado de la organización en el futuro. La visión no se expresa en términos cuantitativos, es definida por la alta dirección de la organización, debe ser capaz e innovadora, entendida por todos y formar el equipo de planeación a su alrededor. Para ello se requieren dirigentes para su fijación y para su completa realización.” (p.55)

En este sentido La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Situación Actual

Análisis interno

“El análisis interno se encarga de evaluar, comparar las interrelaciones de las áreas funcionales de la empresa a través de un análisis profundo y completo, donde conoceremos las debilidades y las fortalezas existentes en la organización combinando así dichos factores con los externos claves. Teniendo en cuenta que las debilidades representan las actividades de cada una de las áreas que limitan e inhiben el éxito general de una organización y entendiéndose como fortalezas las actividades internas donde la compañía representa la mayor capacidad y fuerza de desarrollo del éxito institucional.” (p.56)

El análisis interno no es más que evaluar y estudiar el desenvolvimiento interno de la organización, con la finalidad de identificar sus debilidades y así trabar en solucionarlas, como también sus fortalezas con el objeto de incrementarlas.

Análisis Externo

“Permite a la Organización identificar y evaluar factores externos cuyos cambios a través del tiempo afectan su comportamiento y el impacto que producirá sobre ella. El Entorno de la Organización es la fuente de sus aportes y amenazas; el análisis de su entorno permite anticiparse a tomar medidas para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno le plantea.” (p.58)

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

2. El Equipo de Trabajo (El director de la compañía y las gerencias se reúnen, establecen objetivos y planes de acción).

“Para precisar los objetivos y planes de acción de deben respetar los valores del grupo, los cuales deben guiar a diario la acción de todos los colaboradores. La gestión se adaptara al buen funcionamiento de los equipos. Los responsables deben cuidar que sus colaboradores sean informados regularmente. En caso de duda, incertidumbre, dificultades de interpretación o aplicación, deberá consultarse con la jerarquía. Los objetivos se pueden definir como las perspectivas a largo plazo que la organización aspira a lograr en el desarrollo y operación de su visión y misión básicas. Los objetivos son la base fundamental en la orientación de los esfuerzos llevados a cabo por la organización ya que si los objetivos son claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una buena estrategia y la ejecución de las mismas. Para alcanzar su realización y eficacia los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel teniendo en cuenta el contexto que ofrecen el estudio anticipado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades corporativas. Además los objetivos tendrán que estar de acuerdo con la visión y la misión.” (P.59-p.60)

Se define como elaborar el plan general de la organización, establecer de manera minuciosa los objetivos a alcanzar, y trazar los planes de acción o los planes de mejora correspondientes para la materialización de dichos objetivos.

3. Se fija la Política de la Organización

“Las políticas y objetivos deben fijarse de forma conjunta por parte de los miembros del equipo en todos los niveles de la organización, enmarcándolos dentro de las políticas y los objetivos globales determinados por la dirección, de modo que se genere el compromiso necesario y sean claramente comprensibles para todas aquellas personas que deben alcanzarlos.” (p.69)

Referente a las políticas, estas se pueden definir como la forma por medio de la cual las metas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

4. Los Departamentos definen Objetivos, Políticas y Planes de Acción

“Los cuales deben ser coherentes, contribuyendo al logro de la organización. (Teniendo en cuenta que los cómo anteriores se convierten en los que de ahora).” (p.74)

Además los departamentos se reúnen con sus respectivas áreas y les dan a conocer políticas, objetivos y planes de acción con el fin de que ellas definan sus propias políticas.

5. Cada Área precisa sus Objetivos, Políticas y Planes de Acción.

“Estos deben ser coherentes, contribuyendo al logro de la organización.”
(p.74)

Posteriormente los objetivos, las políticas y los planes de acción designados por cada área de manera independiente serán comunicados a el departamento al cual pertenece para ser adjuntado a los ya fijados por estos, siempre y cuando coincidan con los objetivos generales de la empresa u organización.

6. Se fijan Instructivos Correctivos

“Estos instructivos facilitan la revisión y el control de objetivos y políticas planteadas por cada equipo de trabajo, el cual nos ayuda de una manera rápida y precisa a saber si se está cumpliendo.” (p.75)

Estos instructivos constituyen un material de suma importancia, puesto a la relevancia de su función, la cual permitirá conocer la situación referente al cumplimiento de los objetivos de la empresa u organización

7. Comunicación al Personal el Resultado

“Se comunica a toda la organización el resultado obtenido así los colaboradores se esmeran para mantener la calidad en el ejercicio de sus funciones.” (p.80)

También se aumentara el sentido de pertenencia y se evitara que el colaborador se encuentre en una situación en la que sus intereses personales entren en conflicto con los de la organización o pudieran perjudicar su independencia o su integridad profesional.

8. Repetición del Ciclo

Por ultimo y no menos importante es un paso vital para no permitir que se “descarrile” la empresa por así decirlo. En esta etapa se evalúa todos los pasos ya realizados y de acuerdo a la efectividad y los resultados obtenidos en la organización se procede a reiniciar todo el proceso, siempre señalando los puntos por mejorar y las fallas presentadas.

Dillon B. S (2002) *“Este es un método útil que se usa para deleitar al cliente a través de procesos de fabricación y de servicio mediante la implementación de los objetivos de calidad de la empresa. El método se utiliza cuando los objetivos se destacan en cada nivel de consulta a través de la divulgación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y los objetivos globales de la compañía se han establecido como objetivos específicos” (p.257)*

2.2.2.10.1 El Ciclo PHVA (Ciclo de Deming)

José Ramón Mora Martínez (2003) *“El ciclo de Deming, conocido también como ciclo PDCA, es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones innovadoras. Esta metodología puede ser utilizada tanto para la mejora reactiva, es decir, mediante decisiones profesionales frente a situaciones cambiantes, como para sistematizar reacciones y buscar soluciones racionales a los problemas.” (p.341)*

Es conocido como la técnica más común del modelo de gestión estratégica hoshin kanri, y está basado en cuatro etapas fundamentales que se definen a través de sus siglas **PHVA** (**PDCA** en su significado en ingles): Planificar (Plan) – Hacer (Do) – Verificar (Check) – Actuar (Act), también conocido como el ciclo de Deming, el Ciclo de Shewhart o la Rueda de Deming.

La manera habitual de garantizar la competitividad consiste en contratar a personas capaces y despedirlos si no cumplen con los objetivos financieros de la empresa. El modelo se encarga de transformar la gestión por objetivos en una “gestión por medios”. Es relativamente fácil ponerse de acuerdo sobre objetivos tales como “tener los mejores productos”, “lograr los mayores ingresos” y “tener los menores costos”, pero es mucho más difícil ponerse de acuerdo sobre los “medios” que permitan alcanzarlos. Es por eso que el hoshin Kanri enfrenta este reto siguiendo los pasos del ciclo PDCA, los cuales **Jaime Bello, Daniela Pérez y Graciela Rangel (2011)** en su investigación “**Hoshin Kanri: Despliegue de la función de la Calidad**” definen de la siguiente manera:

Planificar

Es el primer paso en la fase de planificación Hoshin, y es donde la alta gerencia evalúa el estado de sus recursos competitivos. Para ello, Hoshin utiliza un método único conocido en Japón como el Diagnóstico del Presidente. Es una mirada sistemática al lado intangible de los negocios: la propiedad intelectual, los procesos de negocio, las personas y las relaciones con clientes y proveedores, o sea los activos intangibles que determinan el éxito en el mercado global de hoy.

La evaluación se basa en criterios detallados, a menudo expresada en una escala de 1 (malo) a 5 (de clase mundial).

El siguiente paso en la fase de planeamiento es vincular el desarrollo de recursos competitivos con la línea de base. En los niveles superiores de la empresa, una conversación entre los líderes del negocio resulta en un conjunto de indicadores de mejora de procesos clave, que constituyen un cuadro de mando equilibrado.

A continuación, la alta dirección identifica un puñado de proyectos de mejora clave que hará que la empresa alcance sus objetivos, o lo que se define como

identificar proyectos con potencial a través de la estructura de la cadena de valor. Con esto se completa el plan de nivel superior y es da inicio a los detalles.

La conversación acerca de los objetivos estratégicos y los medios se amplía cuando la alta dirección despliega su estrategia para la gestión de medios en un proceso llamado “*catchball*” (recoge la bola) que recibe dicho nombre porque los directivos lanzan una ida y vuelta de ideas desde un nivel de la organización a otro, lo que arroja tres beneficios importantes:

- En primer lugar, abre nuevos canales de comunicación entre los líderes de la empresa y los propietarios del proceso, lo que mejora considerablemente la calidad del conocimiento compartido de la organización acerca de sus procesos, personas y relaciones.
- En segundo lugar forja nuevas relaciones, necesarias para ejecutar la estrategia.
- En tercer lugar, por el hecho de que se involucra y se compromete a gerentes de todas las líneas en este toma y dame, hoshin reduce drásticamente el costo de hacer que la gente haga lo que han acordado hacer.

Todo esto se sustenta con una documentación detallada, lo que refuerza la necesidad de cumplir con los compromisos asumidos, y una de las maneras más populares para documentar el proceso Hoshin es la “matriz X”, que consta de 4 cuadrantes unidos por una “X” en el centro. La “X” representa la interdependencia de los elementos de una estrategia: las metas, los proyectos y las personas.

Hacer

La mayoría de los planes estratégicos se descomponen en la ejecución. Aquí, en un solo intento, Hoshin alcanza la cima de la estrategia: la perfecta integración con el trabajo diario de cada empleado.

Los supervisores y jefes de proyecto traducen sus objetivos Hoshin en revisiones concretas de los estándares de trabajo que se estén ejecutando. Esto es posible en parte debido al cuidado especial durante la planificación, así como porque Hoshin da por sentado un sistema muy desarrollado de trabajo estandarizado y de mejora continua.

Verificar

Es en la fase de verificación donde el sistema Hoshin, que integra la estrategia con el trabajo diario, paga los mayores dividendos, garantizando un rápido descubrimiento y resolución de los problemas que pueden desviar a una empresa de su rumbo estratégico.

Para los problemas que no pueden ser resueltos en la primera línea, Hoshin se basa en frecuentes reuniones en muchos niveles de la organización, incluyendo soporte diario, reuniones de seguimiento, así como las reuniones de revisión normal. Por cierto, en las reuniones de revisión Hoshin, los administradores deben centrarse de lleno en los objetivos y los medios documentados en sus Matrices X.

Actuar

En la fase del acto de Hoshin, la Matriz X constituye es el componente básico de la memoria de la organización. Durante todo el año, los equipos de gestión presentan periódicamente informes sobre la marcha del modelo a través de sus matrices X, de manera que cuando llegue el momento de revisar la estrategia de la empresa, los gerentes vienen preparados con sus matrices, las cuales normalmente se distribuyen a todos los miembros antes de las reuniones de equipo Hoshin con la intención de proporcionar información de cómo las ideas se evaluarán una vez que están formalmente establecidas sobre la mesa. Aun cuando las ideas se dejen de lado,

las matrices no se descartan, sino que se agregan a la base de datos de conocimientos de gestión de la organización.

Mary Walton (2004) *“El ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en procesos más que tareas o problemas específicos. Los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas.”* (p.19)

2.2.3 Definición de Términos Básicos

2.2.3.1 Calidad

Walter Andrew Shewhart (1997) *“Desde la época de Aristóteles, por lo menos, ha habido cierta tendencia a concebir la calidad como indicador de la bondad de una cosa. La mayoría de los anunciantes atraen al público por la calidad del producto. Así, asumen implícitamente que hay una medida de la bondad que se puede aplicar a todas las clases de productos, sean tubos de vacío, maquinas de coser, coches, frutos secos, libros, parque de ciprés, caliza de Indiana o cursos por correspondencia.”* (p 33.34)

Enrique Carlos Díez de Castro e Isabel María Rosa Díaz (2004) *“...desde un punto de vista general, la calidad es un término que implica una valoración por parte de las personas. La valoración por parte de los individuos en términos básicos, valorar si un producto o servicio posee calidad, presenta dificultades.”* (p.195)

James Finch, Edward Freeman, Daniel Gilbert y Pilar Mascaró Sacristán (1996) *“El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración... todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, y con ello queremos decir productos y*

servicios que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño necesario y son asequibles.” (p.229)

Simplemente la palabra “calidad” abarca múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, se podrá decir si éste es bueno o malo.

Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente. Desde el mismo momento en que éste llega al establecimiento comercial, sabe exactamente qué va a comprar y dónde ubicarlo, va directo al lugar donde se encuentra el producto de su preferencia, puede que en ocasiones, no encuentre lo que está buscando, y por tanto se decidirá por otro producto de mayor o menor precio, sin embargo, cuando su nivel de preferencia se afianza en una determinada marca, el cliente prefiere seguir buscando en otros establecimientos en vez de resolverse con un producto sustitutivo.

Cuando esto ocurre, es muy posible que la calidad de ese producto sea alta, ya que está logrando que el consumidor no lo reemplace por otro. La calidad aporta nivel al cliente, pero no siempre el bolsillo del consumidor está preparado a invertir en ella. Sin embargo, cuando el individuo está pagando por un servicio, muchas veces la calidad de éste dependerá de la atención al cliente y de las mínimas incomodidades que éste pueda darle.

2.2.3.2 Crecimiento

Felipe Perlina (2001) *“Desde el punto de vista económico, el crecimiento se puede entender en un sentido amplio o en un sentido estricto. En un sentido amplio, se hace referencia al “crecimiento económico”, considerando este como una consecuencia o resultado de una actividad económica determinada. En un sentido estricto, el “crecimiento empresarial” supone modificaciones estructurales e incrementos de tamaño en la empresa que originan que esta sea diferente a su estado anterior.” (p.52)*

Juan Carlos Fernández de Arroyabe y Nieves Arranz Peña (1999) *“...el crecimiento de las grandes empresas en mercados maduros (con alta competencia y elevado grado de saturación) suele basarse en un crecimiento externo, es decir, apoyado en la adquisición de empresas competidoras, con lo que se obtiene la cuota de mercado de éstas sin introducir nueva capacidad productiva que conllevaría un incremento de la rivalidad para la captación de clientes.” (p.52)*

Joseph E. McCann, Roderick Gilkey (1990) *“Promover el crecimiento significa ayudar al organismo a cambiar manteniendo la necesaria estabilidad. Toda organización alberga un potencial inherente de crecimiento. La sabiduría consiste en comprender tanto ese potencial como los límites del crecimiento. Como dijo un famoso observador social, Erik Erikson, en cierta ocasión: «El plan de crecimiento ya está ahí, solo tenemos que dejarlo actuar». Si queremos seguir siendo activos en nuestro país y competitivos en el extranjero, necesitamos urgentemente alcanzar el crecimiento empresarial.” (p.xvii)*

Se entiende entonces que el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado.

Son múltiples los beneficios derivados del crecimiento empresarial, como por ejemplo:

- El mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que permitirá fidelizar el talento con el proyecto al

posibilitar que las personas de más valor asuman responsabilidades de mayor entidad.

- Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- Capacidad de atraer capital de inversores externos, lo que permitirá afrontar proyectos de mayor envergadura.
- La mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales.
- Adquirir una posición competitiva más sólida.
- Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.

Las estrategias de crecimiento que la empresa puede emplear siguen, fundamentalmente, unos patrones básicos. La elección de una estrategia u otra dependerá de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos por parte de los accionistas.

2.2.3.3 Empresa

Antonio Lucas Marín (1981) *“En esta situación podríamos definir la empresa: como algo que «no es únicamente una organización, es también un sistema de decisión que a su vez, después del predominio de la ejecución y la organización, se racionaliza al mismo tiempo que se politiza»” (p.160)*

José Ignacio Vélaz (1996) *“...la empresa es un tipo de organización peculiar, que se caracteriza por su dimensión económica, aunque eso no signifique que deba prescindir de otras finalidades.” (p.16)*

María de los Ángeles Gil Estallo y Fernando Giner de la Fuente (2007) *“La empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs mediante un proceso de transformación de unos inputs. Asimismo, es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que se hayan producido.”* (p.30)

María Eugenia Caldas, Reyes Carrión y Antonio Heras (2009) *“Podemos definir la empresa como una unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico.”* (p.26)

La empresa no es más que una unidad socio-económica, conformada por un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros cuyo objetivo es la obtención de utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Su clasificación varía, según la actividad económica que desarrollen se encuentran las empresas del sector primario (que obtienen sus recursos a partir del medio ambiente, tal es el caso de: las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (encargadas de la transformación de bienes, como: las industriales y las constructoras) y del sector terciario (dedicadas netamente a ofrecer servicios, o al comercio).

Según su constitución jurídica existen las empresas individuales (pertenecientes a una sola persona) y las empresas societarias (conformada por más de una persona), en estas últimas mencionadas se sub clasifican a su vez en anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social o cooperativas. Otra clasificación válida es referente a la titularidad del capital, donde pueden ser privadas (su capital en manos de particulares), públicas (el capital se comparte entre particulares y el estado) y de autogestión (con un capital perteneciente a los trabajadores).

2.2.3.4 Medianas Empresas

Luis Enrique Palacios (1999) *“La mediana empresa se puede encontrar en dos posibles subgrupos, la mediana inferior caracterizada por generar empleo entre 21 y hasta 50 personas, con un capital que suele ser inferior a los 20 millones (\$40.000), según cifras del año 1996 y la mediana superior, capaz de generar un empleo entre 51 y hasta 100 trabajadores, con un capital contable que no excede un máximo de 30 millones (\$60.000). La mediana empresa suele tener socios o propietarios que no poseen en propiedad más de una unidad de producción y no pertenecen a grupos económicos nacionales o extranjeros.” (p.18)*

Joaquín Rodríguez Valencia (2002) *“...medianas empresas aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.” (p.65)*

La mediana empresa es aquella unidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales, emplea más de 20 y hasta 100 trabajadores.

Las medianas empresas están divididas en dos estratos: el estrato inferior que comprende las empresas que tienen entre 20 y 50 trabajadores y el estrato superior a las que tienen entre 50 y 100.

Como principales características de estas empresas se encuentran:

- Posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control.
- Existen mayores exigencias en comunicación.

- Existe un crecimiento del volumen de operaciones que no le permiten al propietario ejercitar el solo la gestión de las decisiones y control.
- Incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación y control y, paulatinamente, funciones de decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

2.2.3.5 Grandes Empresas

Luis Enrique Palacios (1999) *“...es una compañía formalmente constituida, capaz de emplear a más de 100 personas, con capital suficiente para su operación, suele invertir fuertemente en equipos y tecnología. Suele atender mercados de carácter nacional e internacional, generalmente sus acciones se cotizan en los mercados de valores con lo que es común tener inversora extranjera, suelen tener contacto y acceso continuo al financiamiento bancario.” (p.18)*

Agustín Reyes Ponce (1992) *“...en este tipo de empresas es donde la función administrativa se depura, ya que el gerente, director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho más científica, eliminándose de su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.” (p.169)*

Juan José Castillo (1994) *“...la “macroempresa” es ahora un sistema social localizado, del que las pequeñas empresas no son sino departamentos que tienen que contar, para poner ejemplos que sostienen lo que decimos, con centros de formación y reciclaje profesional, servicios de comunicación o centros de asesoramiento para la innovación tecnológica, que son, a su vez, otros departamentos o funciones de aquella “macroempresa”.” (p.294)*

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

2.2.4 Señalar la posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad.

Jeffrey Liker (2000) “... *La habilidad de convertir objetivos alto-nivel, nivel-ejecutivo en acciones factibles y cuantificables, es una de las grandes fuerzas del Hoshin Kanri. En pocas palabras, el despliegue de políticas es un sistema para animar a los empleados para analizar situaciones, crear planes de mejora, dirigir controles de logro y tomar las acciones apropiadas, donde todos deben ser integrados*” (p. 310)

Manuel Suárez (2007) “... *Las políticas operativas anuales se desprenden de otras políticas a mediano y a largo plazo, previamente planteadas... Cada una de las políticas se tienen que traducir en objetivos operativos específicos, los cuales se deben realizar en acciones concretas en los que participa toda la organización, hasta el último empleado.* (p.188)

El objetivo principal del Hoshin Kanri, es integrar a todos los empleados de una organización a la toma de decisiones y estrategia políticas, por lo tanto es estrictamente primordial que cada uno de los integrantes de una empresa en donde se

deseo implementar este modelo gerencial, tengan el conocimiento necesario sobre la modalidad y técnica del Hoshin.

2.2.5 Determinar los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas.

Ernesto Mercado (1991) *“Hay empresas, en realidad la mayoría de ellas, que únicamente se guían por la intuición y por los conocimientos adquiridos en su tiempo de trabajo en su actividad específica y nunca se aventuran a implantar la modelación formal de alguno o algunos de sus procesos para atenderlos y controlarlos mejor. En otras, generalmente grandes compañías o secretarías de estado, se llegan a diseñar modelos solo para algunos procesos particulares. Invariablemente, en ninguna se lleva a cabo una organización o proyecto integral, un proyecto que contemple todas sus áreas y personal en ella”.* (p.169)

Kenneth Laudon, Jane Laudon (2004) *“Un alto porcentaje de proyectos de planeación de recursos empresariales fracasan al no estar totalmente implementados o no cumplir con las metas de sus usuarios, incluso después de tres años de trabajo”*

Uno de las principales limitantes que obstaculizan la implementación del Hoshin Kanri en las empresas venezolanas, es la falta de conocimientos tanto de los gerentes como de sus empleados. Muchos de los directores de las organizaciones, no les gusta la idea de cambiar la modalidad en como manejan la gerencia, ya que por no tener los conocimientos sobre los modelos gerenciales, temen al fracaso por integrar nuevas herramientas y técnicas.

2.2.6 Definir si es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo.

Enrique Yacuzzi (2005) *“El éxito de la gestión hoshin depende en el mediano y largo plazo de cómo integrarla estrategia global de la organización con su actividad cotidiana. Crear y llevar adelante una estrategia implica diversas actividades, entre ellas: definir la misión del negocio (su razón de ser); establecer una dirección general que oriente el comportamiento hacia una visión estratégica; fundar y consolidar una cultura adecuada al cumplimiento de la visión; y—algo clave para la gestión hoshin—identificar áreas que permitirán grandes avances (breakthroughs) en la vida de la organización.”* (p.25)

Gloria Zaballa (2000) *“Para llevar a cabo el despliegue de un plan estratégico, el sistema utilizado con más éxito en las organizaciones es el HOSHIN KANRI (...). Se utiliza para desarrollar un plan de negocios y desplegar las metas y objetivos correspondientes, a través de toda la organización”* (p.77)

El Hoshin Kanri es uno de los principales modelos gerenciales encargados de proporcionarle un éxito garantizado a una empresa, por lo tanto no existen razones por las que todas las empresas de un país no puedan implementarlo, siempre y cuando tengan los conocimientos necesarios para su correcto funcionamiento.

2.2.7 Evaluar si el modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.

Enrique Yacuzzi (2005) *“Se han descrito numerosos casos del éxito de este método, por ejemplo, en los sistemas de salud y en las industrias automotrices alemana y surcoreana. También en el sector de los servicios hay oportunidades para la aplicación de la gestión hoshin. Esto no debería sorprender, puesto que las organizaciones de servicio, al igual que las manufactureras, transforman inputs en outputs, y los procesos de transformación pueden ser gestionados con herramientas y enfoques similares; no obstante, el sector de los servicios parece estar atrasado con respecto al sector manufacturero en la implementación de la gestión hoshin.” (P.2-p.3)*

Macario Schettino (2003) *“La idea básica en los modelos gerenciales es que los dueños de las empresas, no toman las decisiones, sino quienes dirigen las empresas: ejecutivos, gerentes, administradores. Lo interesante es que los directivos de las empresas no tienen ningún interés particular en las ganancias, si no en el tamaño de la empresa, que le rinde beneficios económicos y extraeconómicos” (p.120)*

Este modelo gerencial puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sin importar su actividad económica o tamaño, ya que estas no son características necesarias para su implementación, el único fin es tener éxito e integrar a todos los participantes de la empresa.

2.2.8 Estudiar las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales.

Gespro *“Es indudable que los modelos gerenciales juegan un gran papel dentro de una empresa u organización los cuales ayudan a que estas puedan ofrecer un mejor servicio o producto... Por eso es de vital*

importancia saber y conocer sobre estos modelos para así saber cuándo, cómo y en qué momento los debemos de aplicar.”
(<http://gespro.wikispaces.com/Modelos+gerenciales+modernos+pag.1>)

Juan Carlos Tavera y Laura Cristina Torres (2012) *“Las dos causas principales por las que fracasa el Hoshin – Kanri son el adoptarlo con ignorancia, sin conocer y analizar sus implicaciones, e implantarlo precipitadamente sin garantizar la educación adecuada de las personas y de su equipo de trabajo.”* (p.14)

Tomar medidas necesarias que permitan aumentar notablemente el nivel de conocimientos sobre los modelos gerenciales (entre estos el Hoshin Kanri) en el país, sería una manera satisfactoria de impulsar el desarrollo de numerosas empresas del sector empresarial.

Los modelos gerenciales son las técnicas adecuadas para guiar a una organización a desarrollar sus objetivos de manera efectiva, si bien es cierto que se ha catalogado a Venezuela como un país atípico en cuanto a las nuevas tendencias gerenciales, existen empresas de capacitación y adiestramiento, las cuales tienen como función principal brindar asesoría y divulgar los conocimientos adecuados necesarios para la previa implementación de las técnicas de gestión. Esta medida de introducir una cantidad específica de este tipo de compañías traería buenos resultados, no solo para las empresas que forman parte del sector empresarial, sino para el país, aumentando así su cultura organizacional permitiéndole posicionarse en los mercados internacionales de manera exitosa.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se destacaran todos los aspectos relacionados con el tipo de investigación aplicada, de manera de analizar y describir los mecanismos que se están utilizando para alcanzar los objetivos que fueron presentados en el desarrollo del marco teórico. En esta etapa de la investigación se establecerá la metodología y técnicas para responder el “cómo” se realizará el estudio del problema planteado

3.1 Modelo de la Investigación

Se puede observar que en esta investigación se presenta un modelo investigativo cualitativo, ya que posee las características que lo definen como un contexto conceptual, propósitos, preguntas de investigación, métodos, entre otros. Para un mejor entendimiento a continuación se conocerán algunas opiniones de autores definiendo lo que es un modelo, y por consiguiente un modelo de investigación cualitativo:

Flores Ochoa (1994) *“Un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento. Un modelo es una aproximación teórica útil en la descripción y comprensión de aspectos interrelacionados de un fenómeno en particular”*

(<http://gingermariatorres.wordpress.com/modelos-pedagogicos/>)

Zubirías (1998) *“Un modelo constituye un planteamiento integral e integrador acerca de un determinado fenómeno y desde el punto de vista teórico-práctico es ofrecer un marco de referencia para entender implicaciones, alcances, limitaciones y debilidades paradigmáticas que se dan para explicarlo”* (p. 8)

Taylor (1997) *“En la investigación cualitativa los investigadores siguen un diseño flexible, comienzan sus estudios con interrogantes solo vagamente formuladas. Desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas”*. (p. 36)

Pérez Serrano (1994) *“La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio”* (<http://www.articuloz.com/monografias-articulos/investigacion-de-campo-enfoque-cualitativo-2076353.html>)

Gregorio Rodríguez (1996) *“La investigación cualitativa, tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones”* (<http://josetavarez.net/recoleccion-de-datos-en-la-investigacion-cualitativa.html>)

Ramón Pedret, Laura Sagnier Delgado, Laura Sagnier, Francesc Camp (2000) *“La investigación cualitativa es un tipo de investigación cuyo objetivo es obtener información que permita comprender la naturaleza y cualidad de la conducta humana y las motivaciones de dicha conducta”* (p.91)

La investigación cualitativa fundamenta más la información en palabras que en cifras, busca razones y responde objetivos, considerando la realidad como algo medible.

3.2 Tipo de Investigación

Baptista (2003) *“La investigación documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.”* (p.117)

Alfonzo I. (1994) *“La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Es cuando se establece, que el modelo de investigación que se realizará se basará en la utilización de datos secundarios; es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan”* (p.20)

Zorrilla (1993) *“La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códices, constituciones, etc.)”* (p.40)

Alba Marin (2011) *“Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de*

revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes, etcétera” (<http://metinvestigacion.wordpress.com/>)

El tipo de investigación que se presenta en este trabajo es totalmente documental, esto se debe a que no se realizaron investigaciones de campo ni experimentales, solo se contó con referencias bibliográficas.

La investigación documental es un proceso que se aplica mediante métodos científicos, procurando así, obtener información importante e imparcial, para verificar, corregir o aplicar el conocimiento. El objetivo principal de la investigación documental es llegar a un momento de síntesis de conocimientos, permitiendo de esta manera la comprensión de lo aprendido, partiendo de la recopilación de evidencia.

3.3 Diseño de la Investigación.

Archer, Bruce. (1968) *“Diseñar es (...) seleccionar los materiales correctos y darles forma para satisfacer las necesidades de función y estética dentro de las limitaciones de los medios de producción disponibles”.* (p.28)

Vila, Jorge. (1972) *“El diseño es esencialmente una técnica. Un modo de hacer una cosa, un procedimiento. Es principalmente una acción, no una reflexión. El diseño interpretado como acción tiene una causa o motivación que lo pone en marcha”* (p.11)

El diseño es una actividad que utiliza diferentes tipos de conocimientos para ser aplicado en diversos sectores sin importar el tipo de área. El diseño se encuentra en el día a día, programando nuevas ideas y proyectos para satisfacer necesidades.

Debido a que la investigación basa su contenido en la recopilación necesaria de información para examinar el problema sin ser abordado completamente, se estaría hablando de una investigación exploratoria.

Hernández. (2003) *“La investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”* (p.115)

Selltiz (1980) *“La Investigación Exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento”* (p.29)

Dankhe, (1986) *“Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación mas completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.* (p.412)

Sabino (2007) *“Las investigaciones exploratorias son aquellas que se proponen alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio”*

La investigación exploratoria es aquella que permite indagar sobre un tema en específico, partiendo de un planteamiento de problema y de una serie de objetivos que se desean alcanzar, analizando información bibliográfica, pero sin profundizarse en el tema.

3.4 Recopilación y Análisis de la información

La recopilación es la recaudación de todos los datos sobre el objeto de estudio, con el fin de obtener respuestas al problema planteado.

Un análisis es la expresión de diversas ideas, respecto a un problema planteado para proporcionar una crítica y por consiguiente, una síntesis de los resultados obtenidos.

Klaus Heinemann (2007) *“Las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos de medición o recopilación mediante los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactos –es decir, válidos, fiables y objetivos, y por tanto, de utilidad científica- sobre los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación”* (p.90)

Cristina Aumatell (2003) *“El proceso de recopilación y análisis de datos es uno de los más laboriosos pero de ningún modo negligible. La investigación primaria es básica en este estadio del proceso. Ésta consiste en: cuestionarios, entrevistas y procesamiento de los datos obtenidos”* (p.119)

Mohammad Naghi (2000) *“El análisis de datos es la manipulación de hechos y números para lograr ciertas informaciones en una técnica que ayudará al administrador a tomar una decisión apropiada. La idea principal de cualquier estudio es lograr cierta información válida y confiable”* (p.281)

Para llegar a la recopilación de datos, debe haberse definido y especificado de manera lógica el problema de investigación. Posteriormente, se

deben aplicar las técnicas necesarias que permitan la revisión y combinación de resultados de distintos estudios previos para contestar a las preguntas planteadas y poder concluir con el análisis de dichos resultados.

La obtención de información es la etapa más importante del proceso de la investigación científica, ya que es el fundamento para la definición del problema, planteamiento y la comprobación de las hipótesis, elaboración del marco teórico y del informe de resultados. Dentro de este contexto, la observación y/o técnica de investigación por excelencia; es el principio y la validación de toda teoría científica. La Ciencia nace, se desarrolla y culmina con la observación.

Fuentes de Información

La información es el conjunto de fuentes de conocimientos necesarios para comprender situaciones, tomar decisiones o evaluar las ya tomadas. La transmisión de la información cumple sin lugar a dudas una función importante en el proceso de creación, transferencia y adaptación de tecnología. Se deben tener muy claros los objetivos que se tienen en una investigación, para saber qué tipo de información se debe reunir, donde encontrarla y como debe ser tratada.

Esta investigación se fundamenta en información publicada en libros, noticias, y descargas de páginas web, ya que son las principales fuentes para comprender y desarrollar las situaciones planteadas.

El método de recopilación utilizado en esta investigación es el fichaje. El fichaje es una técnica auxiliar de la investigación científica, que sirve para el registro y ordenamiento de datos, con el cual se obtiene un acceso fácil a mucha información seleccionada. Existen diferentes tipos de fichas entre las cuales están:

Ficha Bibliográfica: es “el documento de identidad” de una fuente bibliográfica. Constituye la primera fase del trabajo intelectual y permite mantener un control del material que se ha consultado. En ella se registran los datos de las publicaciones citadas en forma de referencia bibliográfica.

Ficha de Transcripción: en esta ficha se reproduce de forma textual fragmentos de una obra que servirán para sustentar lo expresado en la monografía. Se indica primero la referencia bibliográfica, después se transcribe el texto entre comillas y luego se pone entre paréntesis el número de página o páginas en que empieza o se termina.

Ficha Resumen: en ella se expresa en forma sintética el contenido de una obra, destacando lo más objetivamente posible los datos que tengan mayor importancia.

Ficha de Estudio: son las que requieren de mayor profundidad y capacidad de comparación, así como también se ponen en juego todos los conocimientos sobre el tema elegido

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 La posible implementación del Modelo Hoshin Kanri en una organización, sin que todos los empleados que laboren en la misma tengan conocimiento de su modalidad.

George Labovitz, Yu Sang Chang, Victor I. Rosansky (1995) *“La planificación Hoshin genera resultados porque obliga a los líderes a conseguir unos niveles extraordinariamente altos de consenso. Prácticamente, todos los miembros de la organización (La Voz del Empleado) tienen que coincidir en que vale la pena esforzarse para conseguir los objetivos seleccionados.” (p.95)*

La gestión Hoshin se trata de una filosofía gerencial que busca mediante la participación de todos los miembros de la empresa, establecer, desplegar y posteriormente auto controlar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas se logren en todos los niveles de la organización, razón por la cual es un requisito primordial que cada una de las personas que integran dicha entidad deba estar familiarizada con los métodos empleados, estar capacitada, preparada y también poseer conocimientos referentes a dicha gestión.

En español Hoshin significa metal brillante, brújula o simplemente señalar una dirección, mientras que Kanri significa administración o control, esto quiere decir que la unión de las palabras se puede traducir como marcar la dirección de la organización a través de la razón, o en otras palabras, es una metodología para establecer la dirección estratégica, creada con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

Carlos Mendez (2009) *“Los directivos de la empresa, por el desconocimiento de la tecnología o herramienta de gestión que se implanta, esperan resultados en el corto plazo, aspecto difícil de conseguir en procesos de cambio.”* (p.66)

A pesar de que los modelos gerenciales se denominan herramientas muy útiles en el desarrollo de gestión de una empresa u organización, estos deben cumplir con requisitos previos para su aplicación, por ejemplo en el caso específico del modelo Hoshin Kanri la experiencia internacional sugiere conveniente que para su extensión en toda la compañía (incluyendo la alta dirección), se cuente con una cierta experiencia en el ciclo PHVA (técnica base del modelo), como también conocimientos sobre herramientas relacionadas, como por ejemplo el Just-in-time (Justo a tiempo), la Total Preventive Maintenance (Mantenimiento Productivo Total) o la Lean Manufacturing (Manufactura Esbelta)

También se destaca la importancia de un entorno competitivo como estímulo para la adopción de la planificación hoshin. Asimismo, además del deseo del cambio, se establece como requisito previo que la organización tenga su destino ligado al desarrollo y la implementación de planes estratégicos. Ayudarían

en este proceso las expectativas de que los indicadores serán implementados para monitorear el progreso.

Como un ejemplo referente al tema el autor **Carlos Eduardo Mendez (2009)** llevo a cabo una investigación sobre el nivel de conocimientos que presentaban un gran número de empresas colombianas sobre los modelos gerenciales, por lo que luego de encuestas y análisis de resultados llego a la conclusión de que:

“Cuando una empresa hace esfuerzos por implantar una tecnología o herramienta de gestión, lo ideal es que esta llegue a incorporarse efectivamente en su administración. Esto no sucede de manera significativa e importante en casi todas las tecnologías o herramientas aplicadas en la gran empresa y las pymes en la investigación realizada. La información obtenida que el conocimiento que las personas de la gran empresa y las PYMES tienen sobre las tecnologías o herramientas de gestión es insuficiente y disperso, se puede afirmar que la literatura sobre administración referida al Management divulgada en Colombia, es abundante y extensa. Tales publicaciones identifican y difunden lo que se conoce como las tecnologías y/o herramientas de gestión. Sin embargo, es tal el número y la variedad de las mismas que no todas las personas encuestadas tienen conocimiento sobre todas. No existe un conocimiento total al respecto, pocas entienden para cada tecnología y/o herramienta de gestión, sus objetivos, alcance, metodología de implantación, beneficios y dificultades de su aplicación. La información obtenida permite precisar que las tecnologías o herramientas de gestión han tenido una relativa acogida en Colombia. Algunas de ellas no han tenido el impacto suficiente para su aplicación, a pesar de que son mencionadas de forma insistentemente por libros, conferencistas, artículos en revistas especializadas, tal es el caso del aprendizaje organizacional, coaching, empoderamiento, reingeniería, gestión del conocimiento. Puede concluirse que el conocimiento, así como la incorporación de la tecnología y/o herramienta de gestión obedece a la perspectiva particular de los directivos de cada empresa a su interés gerencial así como a la fuente de conocimiento.” (P.11- p.12)

Es evidente que cuando en una empresa u organización se decide a llevar a cabo la aplicación de alguna técnica o herramienta de gestión (modelos gerenciales) sin previa capacitación sobre su modalidad, sus objetivos, sus requisitos, sus bases fundamentales y su ideología, estará guiándola a cometer errores y numerosas fallas, afectando así en normal funcionamiento de la misma, de tal manera que tratándose del Hoshin Kanri, el cual es un modelo que requiere una puesta en práctica muy rígida, así como también un estilo de dirección, una estructura organizacional, el ambiente organizacional como elementos que deben tenerse en cuenta con anterioridad a la implantación del sistema, no es posible su correcta aplicación en una empresa sin que antes todos sus miembros lo conozcan notablemente ya que las dos causas principales por las que este modelo fracasa son el adoptarlo con ignorancia, sin conocer y analizar sus implicaciones, e implantarlo precipitadamente sin garantizar la educación adecuada de las personas y de su equipo de trabajo.

4.2 Los principales obstáculos que impiden la implantación de modelo Hoshin Kanri en las empresas Venezolanas.

Moisés Naím (1989) *“En todos los países del mundo introducir cambios en una empresa es muy difícil. La oposición y la resistencia que presentan las organizaciones a la modificación de sus formas establecidas de funcionar son fenómenos universales. Algunos de estos obstáculos al cambio se originan dentro de la empresa misma. Otros son impuestos por el ambiente externo. Otros, en cambio, resultan de la complicada conjunción de los obstáculos internos con los externos.”* (p.469)

Enrique Yacuzzi (2005) *“Las potenciales dificultades de implementación de la gestión hoshin son varias. Algunas provienen de la resistencia al cambio en la empresa y la inercia organizacional, y pueden abordarse con las técnicas usuales de la administración. Otras están vinculadas con: algunas deficiencias de los directivos, como la falta de*

comprensión del entorno socioeconómico; los objetivos difusos (que se manifiesta en la dificultad para elegir los hoshin y desarrollarlos); la poca atención prestada al cliente y sus necesidades; el ignorar la idiosincrasia de la organización al adoptar un método de gestión; y la ausencia general de un norte para la empresa.” (p.30)

Para el Hoshin Kanri uno de los puntos difíciles de lograr en ciertas culturas, es lograr una rígida implementación de su sistema, ya que se necesita una alta gerencia con un compromiso a largo plazo, en donde los objetivos deban ser estables al menos por un período de cinco años de funcionamiento.

Con el objeto de analizar esta segunda interrogante, es necesario el conocimiento del sector empresarial venezolano en cuanto a gerencia se refiere, su cultura organizacional y/o de que manera llevan a cabo la implementación de los modelos gerenciales para el desarrollo de las entidades.

La Gerencia Venezolana

Roberto Espinoza Sotomayor (2006) *“Las organizaciones venezolanas requieren de estrategias gerenciales que les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los otros recursos.”(p.80)*

Venezuela ocupa una de las primeras posiciones en el mundo en el índice de creación de nuevas empresas, sin embargo, su desarrollo económico, su competitividad, su volumen de exportaciones y su tasa de generación de empleo no están en línea con ese índice de creación de empresas. Un gran número de empresas venezolanas fracasan antes del cuarto año de operaciones, y una de las razones primordiales de esto es que no se ponen en práctica modelos gerenciales

probablemente acertados internacionalmente basados en el paradigma de que ellos están diseñados para otras economías y otras realidades.

Fernando Fuentes Pinzón (2012) *“Muchos gerentes en Venezuela comparten el paradigma de que la forma de operar las empresas en el país es diferente. Las frases: “Venezuela es un país atípico”, “ese modelo no aplica a mi negocio” y “esa herramienta gerencial no es para mi empresa” son parte de la cultura gerencial de nuestro país.”* (<http://www.emprendovenezuela.net/2012/02/mi-pais-es-diferentele-sirven-los.html>)

Observando la cita anterior se demuestra que muchos gerentes venezolanos comparten la convicción de que los modelos gerenciales no se aplican ni en el país ni en sus empresas porque se desarrollaron para otras economías y no serán exitosas en el entorno venezolano. Ellos no creen en los beneficios de desarrollar por ejemplo: un mapa de clientes ni un benchmarking de sus competidores o llevar a cabo una planificación Hoshin Kanri a través del ciclo de Deming, porque eso es mucho trabajo y tiempo perdido, toma en cuenta de que actualmente en Venezuela hay que competir por precios y adaptarse rápidamente a cambios económicos que generalmente no se pueden anticipar.

Moisés Naím (1989) *“Naturalmente, en Venezuela las empresas también representan características, rigideces, y restricciones que limitan la posibilidad de modificar sus formas de ser y hacer.”* (p.470)

Ampliando lo mencionado por el autor, en el sector empresarial venezolano, las limitantes o los obstáculos que se presentan a la hora de implementar una nueva técnica gerencial, en este caso específico el modelo Hoshin Kanri son:

En primer lugar y como más importante:

- La falta de conocimientos y/o la capacitación adecuada debida de todo el personal perteneciente a la empresa: ya que como fue antes mencionado, el Hoshin es

un sistema que para su correcta implantación debe entenderse completamente, haber analizado sus implicaciones y comprendido su metodología.

No obstante otras razones que impiden su aplicación son:

- La falta de credibilidad, que se traduce en ausencia de cultura organizacional: sencillamente debido a que muchos gerentes empresariales rechazan la aplicación de nuevas herramientas gerenciales por pensar que el cambio no le conviene a la organización, o simplemente por creer que no fueron diseñados para la cultura del país.

- Pérdida de seguridad y de estabilidad: siempre dentro de una organización se tiene la necesidad de cierto grado de seguridad y estabilidad. El cambio en el ambiente de trabajo, además de implicar riesgo e incertidumbre, amenaza la seguridad requerida, lo cual se define como una importante fuente de ansiedad e incomodidad personal.

- La idiosincrasia del gerente venezolano o su mentalidad por así decirlo juega un papel importante también en la aplicación de modelos gerenciales, ya que por ejemplo una de las razones por las cuales rechazan los modelos gerenciales de origen internacional, es por suponer el elevado nivel de gastos que ocasionaría su aplicación.

4.3 Es posible que todas las empresas de un país apliquen este modelo (Hoshin Kanri).

El Hoshin Kanri también conocido como administración Hoshin, que ha sido efectivamente difundido a través de las empresas japonesas a partir de los años 60, ha pasado a formar parte de uno de los principales componentes de la administración total de la calidad, debido a que parte de la idea de que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo.

Juan Carlos Tavera, Laura Cristina Torres (2010) *“Hoshin Kanri, es el sistema gerencial destinado a asegurar el éxito de un negocio a partir de integrar la administración de los procesos fundamentales del mismo (la supervivencia actual) con el Plan Estratégico y el Plan Anual (la viabilidad futura). Integra la calidad a la gestión empresaria a la vez que conduce a enfocar los procesos verdaderamente críticos. Ha contribuido a consolidar el desarrollo competitivo de Japón y progresivamente se implementa con resultados extraordinarios en organizaciones de Occidente.” (p.16)*

Por haber nacido en el Japón, no sorprende que la gestión hoshin se aplique en la mayoría de las empresas japonesas orientadas a los mercados externos, incluyendo sus subsidiarias dirigidas por personal extranjero. Algunas empresas que utilizan el método son: Hokuriku Kogyo, Kobayashi Kosei y Komatsu. No obstante no solo en Japón se ha notado su aplicación, con diversos nombres (Hoshin Kanri, management by policy o policy deployment), el método se ha utilizado en empresas internacionales tales como: Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Intel, Florida Power & Ligth, Texas Instruments, AT&T, Dow Chemical y Xerox. Tomando en consideración la efectiva implementación del modelo en estas empresas, el éxito obtenido en ellas sugiere que las herramientas del Hoshin pueden aplicarse en numerosas empresas.

Jessica Carrazquel (2009) *“Los modelos administrativos son aplicables para producir un cambio en la organización ya sea en la parte de recursos humanos, en el producto o servicio, a través de herramientas aplicadas, su utilidad también radica en que se pueden aplicarse a más de un tipo de empresas.” (http://modelosadministrativos2008-2re.blogspot.com/2009/01/modelosadministrativosgrupo1informatica.html)*

El Hoshin Kanri forma parte de los modelos gerenciales, y de acuerdo a lo antes descrito se afirma su posibilidad de ser aplicado por más de un tipo de

empresas. Para darle valor a lo mencionado vale la pena destacar brevemente el origen del modelo Hoshin Kanri.

En 1950 luego de la segunda guerra mundial, Japón se encontraba devastado, no solo en aspectos externos, sino en aspectos internos, y uno de los más importantes era economía., razón por la cual los japoneses combinando los conocimientos de **Edwards Deming** (quien en esa década los instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de Calidad Total), y de **Joseph Juran** (que en 1954 señala que era responsabilidad de la administración el conducir los esfuerzos en la mejoría de la calidad), comenzaron sus primeros intentos para planear la estrategia de la calidad, de tal manera que cada compañía fue elaborando su proceso de planeación, lo cual se reflejo en una ardua tarea de las empresas japonesas en el fin de revivir el sistema económico de la nación.

Las técnica de planeación japonesas continuaron evolucionando y mejorando, y es en 1965 cuando la empresa Bridgestone Tire pública un reporte analizando los métodos de planeación utilizados por las compañías japonesas, las cuales recibieron el nombre de “Hoshin Kanri”, que para 1975 era ampliamente aceptado en Japón.

En síntesis se puede decir que el Hoshin Kanri ha demostrado ser uno de los sistemas más efectivos para alcanzar el éxito empresarial, tal como lo ha demostrado desde sus inicios, impulsando a un gran número de entidades (compañías japonesas) a lograr un objetivo común (rearmar la economía nacional), por lo que no cabe duda de su posible implementación en todas las empresas que forman parte de un país, considerando que lo importante es contar con un concepto claro y a la vez compartido por todos los miembros de la organización de su gestión y aplicar a plenitud las herramientas con que este cuenta.

4.4 El modelo Hoshin Kanri puede ser adaptado en cualquier tipo de organización.

Evelin Acevedo (2010) *“Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.”*

(<http://evelinadminempresas.blogspot.com/2010/10/concepto-modelos-gerenciales.html>)

Raiza Trompetero, Miguel Herrera, Eleazar Aguilar Elizabeth Villamizar , Magbriel Verdu (2007) *“Los modelos administrativos son de mucha utilidad dentro de las organizaciones ya que los mismos son aplicados para producir cambios, pueden emplearse a más de un tipo de empresa, para su manejo requiere del uso de distintas herramientas, cambian la forma de desempeño del personal que esta laborando en la organización a través de las herramientas utilizadas y dependiendo del tipo de modelo y sus características se puede medir: de quien depende, la orientación gerencial y de empleo, el resultado psicológico, la necesidad de empleo y finalmente el resultado de desempeño.”*
(<http://modelosadministrativos1.blogspot.com/>)

Partiendo del concepto de sistema como un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo, se puede decir que es de suma importancia para la organización contar con un buen sistema administrativo o gerencial que le permita recopilar información tanto interna como externa de la empresa, mejorar la calidad de productos y/o servicios y también las relaciones personales.

Los sistemas o modelos son de mucha utilidad dentro de las organizaciones ya que los mismos son aplicados para producir cambios y guiar las actividades y

operaciones en fin de alcanzar el éxito, pueden emplearse a cualquier tipo de empresa, aplicando distintas herramientas características, cambiando la forma de desempeño del personal que esta laborando en la organización a través de las técnicas empleadas.

La actividad administrativa en cualquier tipo de organización, consiste en la aplicación conjunta de varios aspectos relacionados con las distintas áreas que la conforman, es decir, la utilización de técnicas o herramientas acordes a las necesidades que cada área de la entidad pueda presentar. Una de las mejores maneras de orientar las actividades y operaciones de una empresa hacia el logro de los objetivos se consigue a través de la administración por políticas, también conocida como Hoshin Kanri, que se puede determinar como una herramienta que ayuda a superar muchos de los problemas crónicos de los administradores y profesionales de una empresa con futuro, puesto que proporciona los medios para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, define metas comunes entre los trabajadores y la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando a la vez la iniciativa personal. Asimismo, prever soluciones al grave problema de la definición de las responsabilidades de cada una de las personas que integra la entidad.

Enrique Yacuzzi (2005) *“Se han descrito numerosos casos del éxito de este método, por ejemplo, en los sistemas de salud y en las industrias automotrices alemana y surcoreana. También en el sector de los servicios hay oportunidades para la aplicación de la gestión Hoshin. Esto no debería sorprender, puesto que las organizaciones de servicio, al igual que las manufactureras, transforman inputs en outputs, y los procesos de transformación pueden ser gestionados con herramientas y enfoques similares; no obstante, el sector de los servicios parece estar atrasado con respecto al sector manufacturero en la implementación de la gestión Hoshin.” (P.2-p.3)*

En síntesis, de acuerdo con lo antes mencionado, se puede evidenciar la factibilidad del modelo Hoshin Kanri en ser aplicado en distintos tipos de organizaciones, aún pertenecientes a sectores económicos diferentes, orientándolas hacia objetivos compartidos, a través del incremento efectivo de la comunicación, participación e interacción de los distintos niveles operativos, esto se debe a la flexibilidad que este presenta, ya que se fundamenta en las políticas de la empresa (sea cual sea) y busca mediante un programa de despliegue (vertical y horizontal), difundirlas por la totalidad de áreas que la conforman, así como también se adapta a los objetivos claves en ella establecidos coordinando de esta manera las actividades de todos sus miembros para alcanzarlos de una manera efectiva y eficiente.

4.5 Las medidas que pueden tomarse para que aumente la divulgación y promoción en el sector empresarial venezolano de los conocimientos del modelo Hoshin Kanri, y así tomarlo en cuenta de manera preferencial en las organizaciones gerenciales.

Enrique Yacuzzi (2005) *“La gestión Hoshin hace que la estrategia cobre vida. Con frecuencia, los objetivos estratégicos de las empresas son un inventario de ideales que nunca se realizan. Gracias a las etapas sucesivas de explicación y compromiso, es posible integrar los procesos de planificación estratégica de alto nivel con los procesos operativos del piso de la planta. Esta integración se puede dar porque la gestión Hoshin aporta un método sólido que garantiza el diálogo entre procesos de distinto nivel y fomenta la cultura del consenso y el trabajo en equipo. Este es, a nuestro criterio, un beneficio fundamental de la gestión Hoshin: integrar a los gerentes de alto nivel en el ciclo de mejora continua de la empresa.”* (p.29)

Para que un sistema de gestión Hoshin pueda implantarse con éxito es necesaria una cierta madurez administrativa en la organización. ¿Qué caracteriza a

esta madurez? Sin duda, no puede esquivarse la presencia clara de la alta dirección en el proceso de implantación y desarrollo de la gestión Hoshin: este liderazgo es clave para cualquier esfuerzo de cambio en las organizaciones. Sin embargo, la experiencia internacional sugiere que, por ser la gestión Hoshin la extensión a toda la compañía (incluyendo a la alta dirección) del ciclo PHVA (Ciclo de Deming) es conveniente que la empresa cuente con una cierta experiencia previa sobre el mismo, o técnicas relacionadas, como el modelo Justo a tiempo, Mejora continua. Esto se traduce principalmente en que antes de pensar en la posible aplicación del Hoshin en una empresa, no solo deben contar con los conocimientos adecuados los miembros de la alta gerencia, sino también todo aquel que forme parte de la entidad.

Patee Tintavee (1998) *“La participación de los trabajadores es un factor crucial para el despliegue de políticas y objetivos entre los niveles de empleados, de arriba a abajo y de abajo arriba... la participación de los empleados conduce a la coherencia de las políticas y objetivos entre los niveles inferiores y superiores y los vínculos y apoyos a las políticas de nivel superior y las políticas corporativas.” (P.19-p.20)*

En este sentido y en relación a la información citada, se define a los recursos humanos ciertamente capacitados como la base fundamental en la implantación del modelo Hoshin Kanri, ya que juegan el papel más importante en la metodología que este plantea: coordinar todas las actividades de cada persona y de los equipos existentes para lograr con efectividad las metas. Por ejemplo así mismo como un director de una orquesta sinfónica, quien logra la coordinación de todos los artistas para que la melodía sea perfecta para el auditorio, el proceso hoshin combina acciones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba para alcanzar los objetivos propuestos.

Todas las organizaciones tienen un objetivo común, ser efectivas, eso no es más que ser eficientes (hacer más con menos recursos) y eficaces (hacer lo que se debe hacer). La eficiencia está relacionada a los procesos, la productividad y la capacitación y formación laboral de cada individuo que la conforma y la eficacia depende de un alto grado de orientación de la empresa hacia sus clientes para hacer lo que se debe hacer que no es más que satisfacer sus necesidades.

En ese sentido cabe destacar que a nivel mundial existen institutos y empresas de consultoría y adiestramiento profesional (como por ejemplo: Kaizen Consulting Group, Boston Consulting Group, Bain & Company, McKinsey & Company como algunas de las más importantes), dedicadas a aportar soluciones a través de capacitación empresarial (capacitación gerencial, capacitación en liderazgo y capacitación en calidad) y consultoría en Calidad, Productividad, Motivación, Liderazgo, Gerencia, y otras áreas. Con la intención de brindar conocimientos adecuados y necesarios para la adopción y utilización de técnicas y herramientas que guíen a la organización a desarrollarse y establecerse de una manera sólida en el sistema económico al cual pertenezca.

En cuanto a Venezuela se refiere, se percibe la ausencia de este tipo de organizaciones que brinden la preparación necesaria, así como las técnicas adecuadas para un buen desarrollo empresarial y gerencial de las medianas y grandes empresas que forman parte del sector empresarial.

Moisés Naím (1989) *“La posibilidad de analizar una organización en términos de su tendencia a conducirse de una manera más tradicional o más moderna, permite identificar una importante –y creciente- fuente de tensiones dentro de las organizaciones venezolanas. Esta tensión resulta de la presencia, bastante generalizada dentro de las organizaciones del país, de enfoques e instrumentos gerenciales que requieren, para su efectiva utilización, que la organización y sus gentes tiendan a comportarse con base en actitudes más modernas de las que, en general, predominan entre nosotros.”* (p.497)

Lo mencionado por el autor describe cierta problemática originada dentro de las organizaciones venezolanas por aplicar técnicas y herramientas gerenciales más actuales que los conocimientos que los trabajadores poseen sobre las mismas. Existen maneras para aumentar notablemente la promoción y la divulgación de información y conocimientos referentes a los modelos gerenciales en el sector empresarial venezolano, incluyendo el Hoshin Kanri, considerado por expertos como Walter Shewhart (1891-1967) (Físico, ingeniero y estadístico estadounidense, conocido como el padre del control estadístico de la calidad) y Edwards Deming (1900-1993) (Estadístico estadounidense, mejor conocido como el padre de la calidad por ser el creador del control total de la calidad), como marco pilar para la gestión de la calidad total. Para esto se pueden tomar las siguientes medidas:

- La creación de empresas de consultoría y adiestramiento gerencial en el territorio nacional, que brinden la capacitación necesaria, ya que la gestión Hoshin generará buenos resultados, si y solo si se ha comprendido perfectamente.
- Contactar empresas de consultoría y/o adiestramiento gerencial con la intención de recibir conferencias y ponencias referentes al modelo Hoshin Kanri.
- De acuerdo a los basamentos del modelo Hoshin Kanri, existe la posibilidad de desarrollar por parte de las empresas y organizaciones venezolanas versiones originales de gestión Hoshin, tomando en cuenta la cultura organizacional del país, así como también los aspectos que intervienen en el sector empresarial.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Los conocimientos determinan el nivel de intelectualidad e inteligencia de las personas. Establecen en ellas la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. En el aspecto gerencial, toda empresa debe velar por su activo más importante, los recursos humanos, garantizar su correcta capacitación y formación continua, con el fin de prepararlos para aplicar exitosamente técnicas y herramientas y desarrollar actividades u operaciones que otorguen beneficios propios y a su entorno laboral.
- ✓ La gestión del modelo Hoshin Kanri, en aditamento, posee una serie de características que la distinguen de otras formas de gestión. Esto permite afirmar su coherencia y singularidad, y de allí su relevancia. Cuando se explican técnicas gerenciales nacidas o perfeccionadas en el Japón, tal como es el caso del Hoshin Kanri, siempre surgirá la interrogante de su aplicabilidad en las empresas de otras culturas, no obstante la adecuada utilización de sus métodos y herramientas es lo que facilita su éxito en la consolidación en otros países. En efecto ya que no se cuenta con información que afirme la exitosa implementación del sistema hoshin kanri en organizaciones nacionales, la principal limitante o traba ligada directamente a esta situación, es la falta de conocimientos y formación adecuada en las

medianas y grandes empresas del sector empresarial, que se traduce como la ausencia de un óptimo nivel de cultura gerencial.

- ✓ En los inicios del Hoshin Kanri en Japón, la totalidad de las empresas y organizaciones con el fin de rearmar el sistema económico, adoptaron técnicas basadas en el enfoque del trabajo en conjunto destinado hacia objetivos comunes, en esencia la gestión Hoshin. Por lo tanto es totalmente factible la aplicación del modelo Gerencial Hoshin Kanri en la totalidad de las empresas de un país, tomando en cuenta que la clave para lograrlo es contar con un concepto sólido y a su vez compartido por todos los miembros de la organización de su modalidad y aplicar a plenitud las técnicas y los métodos que lo integran.
- ✓ El Hoshin Kanri es un método sistémico, y debido a que posee una naturaleza integradora, se define como un marco para la gestionar la calidad total, ligando fácilmente lo estratégico con lo operativo, pues se fijan objetivos de todo nivel, se planifican los cambios y se controlan los resultados. Por haber nacido en el Japón, no sorprende que la gestión Hoshin se aplique en la mayoría de las empresas japonesas. También se han descrito numerosos casos del éxito de este método, por ejemplo, en los sistemas de salud y en las industrias automotrices alemana y surcoreana, así como también ofrece oportunidad para aplicar sus herramientas en el sector de servicios. Por esta razón el modelo Hoshin Kanri demuestra la posibilidad de ser implementado en la gerencia de cualquier tipo de organización encaminándola a alcanzar de una manera efectiva sus objetivos.
- ✓ La divulgación sin lugar a dudas es el objetivo primordial de todos los medios de comunicación. Cuando se divulga alguna información se le permite a quienes la reciben obtener datos que pueden resultar muy útiles, ya que los mismos pueden proporcionar puntos clave necesarios para desarrollar algún tipo de actividad u operación. Esta representa la manera más viable de obtener

la información necesaria para una correcta formación acerca del modelo gerencial Hoshin Kanri, y se puede lograr a través de empresas u organizaciones que se encarguen de la misma, comúnmente denominadas empresas de consultoría y adiestramiento gerencial.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la alta dirección o gerentes de cualquier tipo de empresa u organización tener siempre presente el gran valor que posee su capital humano, para de esta manera enfocarse en garantizar el empoderamiento que a estos les corresponde, la capacitación y formación continua referente a todos los aspectos importantes para un efectivo desarrollo de la organización, tales como: técnicas y herramientas gerenciales aplicadas, políticas empresariales y objetivos establecidos, delegación de funciones, como también operaciones y actividades a realizar.
- ✓ A la hora de pensar en la aplicación de algún modelo gerencial para la empresa u organización, es determinante para los gerentes venezolanos vencer el paradigma de que dichos modelos no aplican ni están fundamentados para el entorno nacional, y en caso contrario primero calificarse exitosamente, es decir, estudiar dichas técnicas, conocer sus herramientas, requerimientos y modo de aplicación, con el fin de lograr una buena implementación en la entidad, desarrollar mejores niveles de calidad tanto en las operaciones como en la producción, y por último y no menos importante crear cultura gerencial.
- ✓ A las empresas del país innovar en la manera de gerencia, adaptando nuevas tendencias probadamente acertadas internacionalmente para reformar y orientar el sector empresarial hacia las mejoras del sistema económico. Así

como también estudiar detalladamente el modelo Hoshin Kanri, cuyo éxito a nivel mundial ha sido muy notable, guiando a numerosas empresas de la talla de: Xerox, Hewlett-Packard, Toyota, etc., al desarrollo de controles de calidad indispensables para establecerse de manera sólida en los mercados nacionales e internacionales.

- ✓ No pretender exactamente los mismos resultados obtenidos en Japón con la aplicación del modelo Hoshin Kanri, más bien aplicar sus ideales y basamentos en versiones propias u originales del sistema, siempre conservando la esencia del Hoshin, a manera de adaptarlo a las necesidades planteadas por cualquier tipo de organización de los diversos sectores económicos en el alcance de los objetivos.
- ✓ Introducir, así como también contactar empresas u organismos de adiestramiento gerencial con el objeto de profundizar el estudio del modelo Hoshin Kanri, conocer sus numerosas ventajas y fortalezas, y de esta manera promocionar su metodología a través de ponencias, charlas, foros, entre otros medios de comunicación, encaminando a las organizaciones su aplicación de manera preferencial.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, E. “Concepto-Modelos Gerenciales”. 4 de octubre del 2010. Disponible: <http://evelinadminempresas.blogspot.com/2010/10/concepto-modelos-gerenciales.html>

Álvarez T, M (2006). “**Manual De Planeación Estratégica / Manual Of Strategic Planning**” (1era Edición). México: Panorama Editorial.

Atehortúa H, Bustamante V Y Valencia J (2008) “**Sistema De Gestión Integral. Una Sola Gestión, Un Solo Equipo**” (1era Edición). Colombia: Editorial Universidad De Antioquía.

Aumatell, C (2003). “**Auditoría De La Información: Análisis De La Información Generada En La Empresa**” Editorial Uoc. Barcelona, España.

Barbería, M (1998) “**Cómo Hacer Una Monografía**”. Valleta Ediciones Srl. Buenos Aires, Argentina.

Barboza, M. “Modelos Gerenciales” 28 De Febrero Del 2012. Disponible: <Http://Diez34asesores.Blogspot.Com/2012/02/Modelos-Gerenciales.Html>

Bello, J, Pérez, D Y Rangel, G. (2011). “**Hoshin Kanri: Despliegue De La Función De La Calidad**” Trabajo De Postgrado En Sistemas De La Calidad Presentado En La Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela – Caracas.

Benavides V, C Y Quintana G, C (2003). “**Gestión Del Conocimiento Y Calidad Total**” (1era Edición). España: Ediciones Díaz De Santos.

Bertoglio, O (1982). “**Introducción A La Teoría General De Sistemas**” (Edición Reimpresa). México: Editorial Limusa.

Beruete, P. “Crecimiento Empresarial Y Estrategia Corporativa”. 16 De Enero Del 2008. Disponible: [Http://Www.Gestiopolis.Com/Administracion-Estrategia/Estrategia-Corporativa-Y-Crecimiento-Empresarial.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Administracion-Estrategia/Estrategia-Corporativa-Y-Crecimiento-Empresarial.Htm)

Briceño, M Y García, O. “La Servucción Y La Calidad En La Fabricación Del Servicio” 5 De Febrero Del 2008. Disponible: [Http://Www.Saber.Ula.Ve/Bitstream/123456789/25181/2/Articulo2.Pdf](http://Www.Saber.Ula.Ve/Bitstream/123456789/25181/2/Articulo2.Pdf)

Bruce, A. (1968). “**Systemic Method For Designers, Royal College Of Art**”, Lóndres 1968.

Castellanos R, A (2009). “**Manual De La Gestión Logística Del Transporte Y Distribución De Mercancías**” (3era Edición). Colombia: Ediciones Uninorte.

Castillo, J (1994). “**El Trabajo Del Sociólogo**” (1era Edición). España: Editorial Complutense.

Caldas, M, Carrión, R Y Heras, A (2009). “**Empresa E Iniciativa Emprendedora**”. España: Editorial Editex

Cuatrecasas, Ll (2010). “**Gestión Integral De Calidad: Implantación, Control Y Certificación**”. España: Editorial Profit.

De Zubiria, J. (1994). “**Tratado De Pedagogía Conceptual: Los Modelos Pedagógicos**”. Santafé. Fondo De Publicaciones Bernardo Herrera Merino.

Dhillon, B (2002). “**Engineering And Technology Management Tools And Applications**” (1era Edición). Estados Unidos: Ediciones Artech House

Eslava, E. “**Que Es Prospectiva**”. Noviembre Del 2011. Disponible: [Http://Www.Degerencia.Com/Articulo/Que-Es-Prospectiva](http://Www.Degerencia.Com/Articulo/Que-Es-Prospectiva)

Fernández, J Y Peña, N (1999). “**La Cooperación Entre Empresas: Análisis Y Diseño**” (2da Edición). España: Esic Editorial.

Finch, J, Freeman, E, Gilbert, D Y Sacristán, P (1996). **“Administración”** (2da Edición). España: Editorial Pearson Educación

Galgano, A (1995). **“Los Siete Instrumentos De La Calidad Total”** (1ra Edición). España: Ediciones Díaz De Santos.

García, A (1998). **“Conceptos De Organización Industrial”** (2da Edición). España: Marcombo S.A.

Gil E, M, Giner, F Y Monzón, G, J (1996) **“Como Crear Y Hacer Funcionar Una Empresa: Casos Prácticos”** (2da Edición). España: Esic Editorial.

Gil, M Y Giner, F (2007). **“Cómo Crear Y Hacer Funcionar Una Empresa: Conceptos E Instrumentos”** (7ma Edición). España: Esic Editorial.

Godet, M Y Durance, P (2011). **“La Prospectiva Estratégica Para Empresas Y Territorios”**. Argentina: Editorial Dunod

Hansen, D Y Mowen, M (2007). **“Administración De Costos: Contabilidad Y Control”** (5ta Edición). México: Cengage Learning Editores.

Haridat, N, Flores, F, Gómez, A Y Torres, J. **“Modelos Administrativos”** 5 De Diciembre Del 2007. Disponible: [Http://Es.Scribd.Com/Doc/7992792/Modelos-Administrativos-Unesr](http://Es.Scribd.Com/Doc/7992792/Modelos-Administrativos-Unesr)

Heinemann, K (2007). **“Introducción A La Metodología De La Investigación Empírica En Las Ciencias Del Deporte”** Editorial Paidotribo. Barcelona, España.

Hernández H, L (2006). **“Despliegue De La Función De Calidad Y Sistema De Control Hoshin En La Planificación Del Departamento De Capacitación Y Formación De Sidor.”** Trabajo De Grado Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Edo Bolívar, Venezuela.

Ildefonso, E y Abascal, E (2009) **“Fundamentos Y Técnicas De Investigación Comercial”** (10ma Edición). España. Editorial ESIC

Ilis, A (1994). **“Técnicas De Investigación Bibliográfica.”** Caracas: Contexto Ediciones.

Juste, R (2001). **“Hacia Una Educación De Calidad: Gestión, Instrumentos Y Evaluación”** (3era Edición). España: Ediciones Narcea.

Koulopoulos, T Y Frappaolo, C (2008). **“Lo Fundamental Y Lo Más Efectivo Acerca De La Gerencia Del Conocimiento”** (1era Edición). Colombia: Mcgraw Hill Interamericana S.A.

Labovitz, G, Chang, S y Rosansky, V (1995). **“Como Hacer Realidad la Calidad: Una Guía para el Gestor Orientado a los Resultados”**. España: Editorial Díaz de Santos.

Liker J. (2006). **“Las Claves Del Éxito De Toyota: 14 Principios De Gestión Del Fabricante Más Grande Del Mundo”**. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

López, C. “Gestión Logística: Herramienta Indispensable Para La Competitividad” Octubre 2010. Disponible: [Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/24/Geslog.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/24/Geslog.Htm).

Marín, A **“Metodología De La Investigación Métodos Y Estrategias De Investigación”** 7 De Marzo De 2008. Disponible: [Http://Metinvestigacion.Wordpress.Com/](http://Metinvestigacion.Wordpress.Com/)

Marín, L (1981). **“Sociología De La Empresa”** (5ta Edición). España: Ibérico Europea De Ediciones.

Martínez I **“Investigación De Campo- Enfoque Cualitativo.”** 31 De Marzo De 2010. Disponible: <Http://Www.Articuloz.Com/Monografias-Articulos/Investigacion-De-Campo-Enfoque-Cualitativo-2076353.Html>

Mccann, J Y Gilkey, R (1990). **“Fusiones Y Adquisiciones De Empresas”** (3era Edición). España: Ediciones Díaz De Santos.

Mendez, C (2009). “Tecnologías y herramientas de gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá”. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Merli, G (1997). **“La Gestión Eficaz”** (1era Edición). España: Ediciones Díaz De Santos.

Miklos, T Y Tello, M (2007) **“Planeación Prospectiva: Una Estrategia Para El Diseño Del Futuro”** (Edición Reimpresa). México: Editorial Limusa.

Mora M, J (2003). **“Guía Metodológica Para La Gestión Clínica Por Procesos: Aplicación En Las Organizaciones De Enfermería”.** España: Ediciones Díaz De Santos.

Naghi, M (2005) **“Metodología De La Investigación”** Editorial Limusa. 2da Edición. México

Naím, M (1989). **“Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia”.** Venezuela: Ediciones IESA.

Northurp, C (2006). **“Contabilidad Centrada En Los Beneficios: Nuevas Tendencias (Seis Sigma, Cmi, Jit, Contabilidad Del Margen, ABC, Eva, Toc) Para Aumentar La Rentabilidad”.** España: Editorial Deusto.

Palacios, L (1999). **“Sabiduría Popular En La Empresa Venezolana”** (1era Edición). Venezuela: Publicaciones Ucab.

Perlines, F (2001) **“La Economía Cooperativa Como Alternativa Empresarial”** (1era Edición). España: Universidad De Castilla.

Pinzón, F. “¿Sirven los Modelos Gerenciales Internacionales en Venezuela?”. Febrero 2012. Disponible: <http://www.emprendovenezuela.net/2012/02/mi-pais-es-diferentele-sirven-los.html>

Ponce, A (1992). **“Administración Moderna”**. México: Editorial Limusa.

Rodríguez V, J (2004). **“Como Aplicar La Planeación Estratégica A La Pequeña Y Mediana Empresa”** (5ta Edición). México: Cengage Learnign Editores.

Sarmiento M, J. **“El Ciclo PHVA”**. Noviembre Del 2009. Disponible: <Http://Nolimitsquality.Blogspot.Com/2009/11/El-Ciclo-Phva.Html>

Shewhart, W (1997). **“Control Económico De La Calidad De Productos Manufacturados”** (1era Edición). España: Ediciones Díaz De Santos.

Soler, Y. “Prospectiva” 7 De Octubre Del 2004. Disponible: <Http://Prospectiva.Blogspot.Com/>

Sologuren, G (2001). **“La Era De La Co-Evolución Del Conocimiento Y El Mundo Inteligente”** (1era Edición). España: Ediciones Gestión Del Isbn.

Sotomayor, R (2004). **“Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela”**. Venezuela: Editor Saber ULA.

Stern, L, Cruz, I, Coughlan, A Y El-Ansary, A (1999). **“Canales De Comercialización”** (5ta Edición). España: Editorial Prentice Hall.

Suarez B, M (2007). **“El Kaizen / The Kaizen”** (1era Edición). México: Editorial Panorama.

Tavárez J. “La Recolección De Datos En La Investigación Cualitativa” 19 De Marzo De 2012. Disponible: [Http://Josetavarez.Net/Recoleccion-De-Datos-En-La-Investigacion-Cualitativa.Html](http://Josetavarez.Net/Recoleccion-De-Datos-En-La-Investigacion-Cualitativa.Html)

Tavera, J Y Torres, L (2010). “**Hoshin Kanri**”. Colombia: Unidades Tecnológicas De Santander.

Taylor, M. Y Bogdan, P. (2002) “**Introducción A Los Métodos Cualitativos De Investigación**” Editorial Urano, Madrid España

Tintavee, P. “**An Empirical Study of Policy Management in a Japanese Subsidiary in Thailand: A Single Case Study.**” [Resumen]. Australia- University of south Australia.

Torre C, A (2006). “**Plan De Mejora Continua Para La Calidad Académica De La Fic-Uni.**” Trabajo De Grado Publicado. Universidad Nacional De Ingeniería. Lima, Perú.

Torres, E “Liderazgo, Calidad Total Y Productividad” 2 De Abril Del 2009. Disponible: [Http://Ideasadvisors.Com/Liderazgo-Calidad-Total-Y-Productividad/](http://Ideasadvisors.Com/Liderazgo-Calidad-Total-Y-Productividad/)

Valencia, J (2002). “**Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas**” (5ta Edición). México: Cengage Learning Editores.

Vanegas, C. “**La Relevancia Del Modelo Del Sistema Viable**” Enero Del 2009. **Disponible:** [Http://Www.Gestiopolis.Com/Administracion-Estrategia/Efectividad-De-Las-Organizaciones-Sistema-Viable.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Administracion-Estrategia/Efectividad-De-Las-Organizaciones-Sistema-Viable.Htm)

Vásquez, A Y Ayerbe, M (2001). “**La Imaginación Estratégica: El Caos Como Liberación**” (2da Edición). España: Ediciones Granica S.A.

Vélaz, J (1996). “**Motivos Y Motivación En La Empresa**” (1era Edición). España: Editorial Díaz De Santos.

Vernis, A (2004). **“La Gestión De Las Organizaciones No Lucrativas”**. España: Editorial Deusto.

Vicencio Ll, J (2005). **“El Hoshin Kanri En La Gestión De Mantenimiento Del Sistema De Distribución Eléctrica De La Empresa Electrocentro S.A.”** Trabajo De Grado Publicado, Universidad Nacional “Hermilio Valdizan”. Huánuco, Perú.

Vila, J (1972) **“Notas Para Una Taxonomía Del Producto Artificial Desde La Perspectiva Del Diseño”** Instituto De Diseño Industrial, Universidad Nacional De Rosario, Rosario

Wallerstein, I (1998). **“Participación Popular: Retos Del Futuro”** (1era Edición). Colombia: Universidad Nacional De Colombia.

Walton, M (2004). **“El Método Deming En La Práctica”**. Colombia: Editorial Norma.

Yacuzzi, E (2005). **“La Gestión Hoshin: Modelos, Aplicaciones, Características Distintivas”**. Argentina: Editorial Universidad del Cema.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA CALIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL HOSHIN KANRI TENIENDO UN BUEN DOMINIO Y APLICACIÓN DE SU SISTEMA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS VENEZOLANAS
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
GONZÁLEZ, JULENNA	CVLAC C.I: 20.173.482 E MAIL: jule_g26@hotmail.com
MARIN, JOSÉ	CVLAC C.I: 20.343.827 E MAIL: marinjosea@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Calidad, crecimiento, Hoshin Kanri, empresa, sistema, organización, implementación, dominio, aplicación.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

RESUMEN (ABSTRACT):

Los modelos administrativos o gerenciales son estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Hoshin Kanri es un estilo de dirección que coordina las actividades de todos los miembros de una organización para lograr objetivos clave y actuar efectivamente ante los cambios inoportunos del entorno. La investigación plantea analizar el impacto en la calidad y crecimiento de las organizaciones, con la implementación del Hoshin Kanri teniendo un buen dominio y aplicación de su sistema en las medianas y grandes empresas venezolanas, para lograrlo se ha seleccionado un tipo de investigación documental basado en publicaciones escritas relacionadas al tema realizadas por distintos autores, también cuenta con un diseño exploratorio con el objeto de alcanzar una visión general y un nivel de conocimientos superficial. Se considera necesario este estudio para determinar en organizaciones venezolanas las maneras de aplicar el Hoshin Kanri, así como también para el conocimiento de sus requisitos, con el fin de causar impactos positivos en la calidad y crecimiento de las mismas.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL			
	ROL	CA	AS	TU JU
MSc. Flores Marisol	CVLAC:	V-6.941.356		
	E_MAIL	marisol_catherine@hotmail.com		
	E_MAIL			
	E_MAIL			

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2012	07	13
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA CALIDAD Y CRECIMIENTO.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u
v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciado en Contaduría Pública

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Contaduría

INSTITUCIÓN:

Universidad De Oriente – Núcleo Anzoátegui.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**DERECHOS**

De acuerdo al artículo N° 41 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente:

“Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la Universidad De Oriente y solo podrá ser utilizado a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará debidamente al Consejo Universitario”.

GONZALEZ, JULENNA**AUTOR**

MARIN, JOSÉ**AUTOR**

Msc. MARISOL FLORES**TUTOR**

POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



TEMA II

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA LEY ORGÁNICA CONTRA LA
DELINCUENCIA ORGANIZADA Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO EN
EL LIBRE EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE LA CONTADURIA PÚBLICA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

TUTORES:

Lcdo. García, Guillermo

Lcda. Reyes, Lourdes

REALIZADO POR:

GONZÁLEZ, Julenna. C.I: 20.173.482

MARÍN, José. C.I: 20.343.827

BARCELONA, AGOSTO DE 2012

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA LEY ORGÁNICA CONTRA LA
DELINCUENCIA ORGANIZADA Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO EN
EL LIBRE EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE LA CONTADURÍA PÚBLICA

TUTORES:

Lcdo. García, Guillermo

Lcda. Reyes, Lourdes

REALIZADO POR:

GONZÁLEZ, Julenna. C.I: 20.173.482

MARÍN, José. C.I: 20.343.827

Año 2012

RESUMEN

Actualmente la delincuencia es un fenómeno que ha venido desarrollándose cada vez más, a tal punto que constituye uno de los problemas más grandes de la sociedad. Cuando se habla de delincuencia organizada se hace mención a un grupo social con una cierta estructura y con miembros que se organizan para cometer acciones delictivas. Con el fin de combatir dicho fenómeno se promulgó en Venezuela la ley contra la delincuencia organizada y el financiamiento al terrorismo, no obstante la creación de la misma ha traído consigo numerosas contradicciones, afectando de tal manera ciertas profesiones, específicamente la contaduría pública. La investigación pretende analizar el nivel de impacto que la mencionada ley tiene en el libre ejercicio del contador público, de tal manera que se ha seleccionado para ello un tipo de investigación documental, se han tomado en consideración aportes elaborados por otros autores, y aparte también cuenta con un diseño exploratorio con el objeto de estudiar a fondo el contexto trazado. Se plantea necesario este estudio para profundizar los conocimientos sobre la ley contra la delincuencia organizada y financiamiento al terrorismo, y a su vez adquirir una perspectiva referente a las implicaciones que esta presenta en el desenvolvimiento de ciertos profesionales, y de esta forma hallar las posibles soluciones que permitan un normal desempeño por parte de los mismos.

Palabras Clave: Análisis, impacto, ley orgánica, delincuencia organizada, financiamiento, terrorismo, libre ejercicio, profesión, contaduría pública.

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más grandes a nivel mundial, está constituido por la delincuencia organizada; fenómeno que afecta todos los sectores que conforman una nación: desde el sector social, hasta el sector económico. Es por eso que incesantemente se ha luchado por encontrar la solución a dicha problemática, de allí el surgimiento de la ley orgánica contra la delincuencia organizada y financiamiento al terrorismo (LOCDOFT), la cual busca prevenir, investigar, perseguir, tipificar y sancionar los distintos tipos de delitos que conforman la delincuencia organizada. Sin embargo dicho instrumento legal ha generado ciertas implicaciones negativas y descontentos en varios gremios de profesionales, específicamente en el de contadores públicos.

Un contador público es un profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o de una persona, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones, siempre actuando con fundamento y rigiéndose por el código de ética profesional.

En este sentido vale la pena mencionar que la ley orgánica contra la delincuencia organizada y financiamiento al terrorismo presenta contradicciones con respecto al código de ética profesional del contador público.

Es por ello que se ha llegado al acuerdo de realizar un análisis del impacto de la LOCDOFT en el libre ejercicio del contador público, con el fin de determinar de qué manera se ven limitadas sus actuaciones profesionales.

Es fundamental que con cierta frecuencia se lleven a cabo investigaciones sobre los distintos instrumentos legales existentes, puesto que estos pueden presentar contradicciones que generen un impacto negativo en la sociedad.

La presente investigación está conformada por (7) capítulos. El Capítulo I, que comprende como punto principal el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación y los objetivos establecidos, tanto general como específicos, los cuales darán respuesta a las interrogantes, además en este se presenta la justificación y la importancia de la investigación. Capítulo II compuesto por los antecedentes que sirvieron de soporte para la investigación, así como las bases teóricas y una definición de términos básicos de la misma, igualmente se describen las bases legales manejadas en la investigación. Capítulo III donde se expresa la metodología utilizada, constituida por el tipo, modelo y diseño de la investigación. El Capítulo IV, Capítulo V y Capítulo VI que corresponden al análisis de la investigación y el Capítulo VII que contiene las conclusiones y recomendaciones proyectadas del estudio realizado. Por último se presentan las referencias bibliográficas; base de gran parte de la información suministrada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El origen de las leyes va de la mano con el origen de la sociedad, es por esto que las leyes han existido desde tiempos remotos en las antiguas culturas; estas eras definidas como aquellas costumbres de situaciones cotidianas, que eran utilizadas por la sociedad, y sus principios se promulgaban sin estar escritas en papel. Estas costumbres, fueron tomadas por los romanos e incluidas en su código romano, (Leyes elaboradas por el senado romano y aquellas establecidas en la República). Es debido a esto que los romanos son considerados los precursores de las leyes modernas.

Las leyes son normas creadas y aprobadas por el poder legislativo, con la finalidad de crear orden, derechos y obligaciones en un país, las cuales deben ser de conocimiento público, es decir, nadie puede desconocer de su existencia ya que de ser así, no tendrían ningún efecto en la ciudadanía.

Una de las principales leyes que implementan la mayoría de los países, guarda relación con la delincuencia, ya que esta se ha convertido en un enorme problema que se ha manifestado en la sociedad, viéndose expresada como un rechazo o inconformidad social que conlleva a una conducta inadecuada donde se comete un acto delictivo sin importar las características, ya que cualquier situación que se encuentre fuera de los parámetros normales de la sociedad, puede ser considerado como un acto delictivo, que requiere la adecuada aplicación de procedimientos correctivos, con el objetivo de crear estabilidad social.

Por ejemplo, en México encontramos la vigente Ley Federal Contra La Delincuencia Organizada, en Ecuador la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos. Aunque con diferentes nombres, todas persiguen un mismo fin: combatir la delincuencia organizada.

La delincuencia organizada, puede nacer de una sociedad, grupo, corporación, asociación, gremio, etc., como una forma de conjuntar esfuerzos en grupo, empleando la violencia, fuerza o soborno para llevar a cabo actividades ilegales con el propósito de obtener beneficios, bien sea para sí mismos, o para terceros. A raíz de estas actividades, la delincuencia organizada se ha convertido en el más grande negocio ilícito de la historia, debido a la producción de innumerables masas de dinero que estas originan.

Actualmente, las leyes en Venezuela sufren constantes incorporaciones, pero principalmente cambios.

Una de las leyes que ha venido teniendo continuos cambios desde el año 2005, es la actual Ley Orgánica Contra La Delincuencia Organizada y Financiamiento Al Terrorismo (LOCDOFT), que tiene como propósito prevenir, investigar, perseguir, tipificar y sancionar los delitos relacionados con la delincuencia organizada y el financiamiento al terrorismo. No obstante, a pesar de ser necesaria para el control de las actividades ilícitas, esta es una herramienta legal que desde su promulgación ha generado gran impacto en la sociedad de profesionales, específicamente en el gremio de contadores públicos.

Por su parte el Presidente de la Federación de Contadores Públicos de Venezuela Rafael Rodríguez expresó:

Rafael Rodríguez (2012) *“Existe mucho temor, porque es un gran riesgo para nuestros agremiados por las retaliaciones de la que*

puedan ser objeto cuando tengan que denunciar actividades ligadas al lavado de dinero y otros delitos”

<http://eltiempo.com.ve/locales/zonanorte/gremio/contadores-temen-retaliaciones-por-nueva-ley-contra-la-delincuencia-organizada/53702>

Mientras que el diputado de la Asamblea Nacional Elvis Amoroso expresó:

Elvis Amoroso (2012) *“El que no está traficando con drogas, el que no está organizándose para cometer violaciones de niños, secuestro, tráfico de órganos, quien no realice operaciones fraudulentas con el dinero, el que no esté financiando hechos terroristas en Venezuela y a nivel mundial no tiene absolutamente nada que temer con esta ley, aquí nadie será perseguido”*
(<http://www.radiomundial.com.ve/article/ley-contra-delincuencia-organizada-es-un-esfuerzo-para-fortalecer-la-seguridad>)

Esta investigación se plantea necesaria para analizar el impacto que causa la mencionada ley a cualquier persona que ejerza en forma libre su profesión, específicamente la de contadores públicos, ya que una de las principales objeciones hacia la ley es porque va en contra de la ética, especialmente contra el principio del “Secreto Profesional”, esto quiere decir, que no pueden revelar aspectos que conozcan de sus clientes mientras desempeñan sus labores como contadores.

En razón de lo antes expresado surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña el contador público en el libre ejercicio de su profesión?
- ¿Qué aspectos de la Ley Orgánica Contra La Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo inciden en el ejercicio del contador público?

- ¿Actuando el contador público como denunciante anónimo, puede ser una forma para contribuir contra la Delincuencia Organizada?

1.3 Objetivos

Con el objeto de facilitar respuestas para dichas interrogantes se han establecido los siguientes objetivos:

1.3.1 Objetivo General

Analizar el impacto de la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo en el libre ejercicio de la profesión del contador público.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir las principales funciones que desempeña el contador público en el libre ejercicio de su profesión
- Distinguir los aspectos de la Ley Orgánica Contra La Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo que inciden en el ejercicio del contador público.
- Señalar si es posible que actuando el contador público como denunciante anónimo, puede ser una forma para contribuir contra la Delincuencia Organizada.

1.4 Justificación e Importancia

La principal finalidad de esta investigación es dar a conocer aspectos relacionados con la Ley contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo, debido a las polémicas que ha generado su promulgación en los diferentes tipos de gremios, específicamente a quienes ejercen la contaduría pública, ya que de acuerdo a la mencionada Ley, a la que han hecho llamar "Antiterrorista", estos tendrían la obligación de denunciar a sus clientes en caso de constatar o por el simplemente hecho de sospechar que manejan activos de dudosa procedencia; lo que acarrea a que los contadores sean uno de los principales afectados, ya que el trabajo de un contador es presentado siempre de manera documental, es decir, por escrito y avalado con su firma.

La señalada LOCDOFT, algunas personas la consideran favorable ya que sería una manera de “combatir la corrupción”, o los actos ilícitos, y luchar contra la delincuencia, pero no todos lo ven así, para un significado número de personas esta ley es considerada un instrumento de intimidación, contenedora de aspectos graves, ya que no se puede obligar a nadie a denunciar actividades sospechosas, porque se tendría que dudar de todo, donde se tendría que cuestionar hasta de los movimientos de capitales que sean de procedencia legal pero por su cuantía ya representaría objeto de denuncia, violando además el principio de “Secreto Profesional”, esto quiere decir que algunos profesionales no pueden revelar aspectos que conozcan de sus clientes mientras desempeñan sus labores.

Haciendo referencia a la importancia de esta investigación, se pueden destacar diferentes aspectos; en primer lugar es un estudio que sirve de interés no solo a los contadores, abogados, economistas o administradores, si no a cualquier profesional y a la sociedad en general, porque cualquier persona puede ser objeto de denuncia o en su defecto estar obligado a denunciar actos que pueden ser o no ilícitos, así sea en contra de su voluntad.

En segundo lugar, la investigación también es importante en el plano académico, para ser aportado a la Universidad de Oriente, específicamente a la Escuela de Ciencias Administrativas, como un material ya sea instructivo o como antecedente para futuras investigaciones, y por último es importante para cada uno de los creadores de este proyecto, ya que es un escalón más para optar por la aprobación de los Cursos Especiales de Grado, con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública, el cual representa la finalización de una de las etapas más importantes en la vida de todo estudiante.

1.5 Limitaciones

- La investigación se realizó tomando en consideración específicamente el impacto que genera la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y el Financiamiento al Terrorismo en el libre ejercicio del profesional de la contaduría pública. Se buscará determinar la percepción que tienen los profesionales de la contaduría en el libre ejercicio de su carrera con la implementación de esta Ley, que impone una serie de obligaciones para con el Estado que pudiera incluso colidir con la ética profesional para con sus clientes.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Mariela Velásquez de Goncálves presentó en la Universidad Católica Andrés Bello en febrero del 2007 su trabajo especial de grado titulado “Efectos de las Normativas Prudenciales emitidas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) Sobre el Sistema Bancario Venezolano”

Objetivo General

“Evaluar las normativas prudenciales y la importancia tanto para el ente supervisor como para las instituciones financieras y el público en general.” (p.5)

La autora concluyo lo siguiente: Las instituciones financieras en cuanto a la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, solamente pueden estar tranquilas si se cumple con la mejor diligencia debida, las normas del sistema integral de prevención y control de la administración de riesgos contra la legitimación de capitales y se cuenta con la infraestructura organizativa, funcionas y presupuestaria idónea, lo cual no garantiza en un ciento por ciento que cualesquiera usuario intente y logre realizar operaciones de lavado de dinero. (pp.66)

Esto significa que debe existir un minucioso cumplimiento por parte de las entidades financieras de las normas establecidas por la superintendencia como

mecanismos de total inspección, revisión y vigilancia de sus actividades y operaciones, no obstante aun llevando a cabo el cumplimiento de normas y/o leyes establecidas no se garantiza totalmente la extinción de los delitos por parte de cualesquiera de sus usuarios, ya sea de manera organizada o de manera individual.

Francisco José Cetina en la Universidad de San Carlos, Guatemala, en julio del 2010 presentó el trabajo de grado que lleva por nombre “Necesidad de Reformar el Artículo 10 de la Ley Contra la Delincuencia Organizada con el Propósito de Encuadrar los Diferentes Tipos de Exacciones Intimidatorias”. Esta investigación se llevo a cabo con el objetivo primordial de un reformar dicho artículo, para de esta manera que frenar la impunidad, puesto que a través de la práctica se ha demostrado que los jueces no pueden contener la conducta de los sujetos activos en este tipo penal.

El autor llevo a la siguiente conclusión: La ilegalidad en la tipificación en delito de exacciones intimidatorias, consiste en que es tipificado como tal sin tomar en consideración que los elementos positivos del delito lo llegan a tipificar como extorsión; por lo que esta errónea tipificación viola los derechos fundamentales de defensa e impide el resarcimiento del daño causado. (p.99)

Dicha investigación internacional señala las implicaciones negativas que muchas veces los instrumentos legales pueden ocasionar. Esto se debe a las deficiencias que estos presentan al momento de llevarlos a la práctica, que por desconocimiento de organismos legales o sencillamente no llevar a cabo un ajuste correspondiente (conocido como reforma) a dichas negligencias, tienden a causar impactos perjudiciales en ciertos sectores sociales de un país.

Yoheve Suguey Meléndez presentó en el año 2008 la investigación nombrada “El desempeño del Contador Público en los procesos judiciales como experto forense en delitos económicos de legitimación de capitales en el sistema bancario venezolano” en la Universidad Centroccidental Lissandro Alvarado.

Objetivo General

“Evaluar el desempeño del Contador Público en los procesos judiciales como experto forense en delitos económicos de legitimación de capitales en el sistema bancario venezolano.” (p.13)

Para la cual la autora concluye: *En relación al objetivo: Analizar el desempeño del Contador Público como experto forense en el proceso judicial venezolano, se puede concluir que la preparación del profesional de la Contaduría Pública en el campo de las experticias contables lo identifican como un conocedor del área procesal y la metodología de la investigación criminalística. En este orden de ideas, el Contador Público tiene un compromiso permanente de estar actualizado en las normas vigentes y de conocer el ámbito de los delitos económicos de legitimación de capitales; debe poseer una base sólida de conocimientos en las áreas de derecho, especialmente el sistema de justicia, la Constitución Nacional y leyes de negocios, auditoría, técnicas de investigación y litigación, y análisis financiero, así como también sólidos conocimientos contables, y sistemas de información. También es importante acotar, que las organizaciones criminales han venido utilizando, cada vez con mayor frecuencia los instrumentos jurídicos y financieros e ideando nuevas formas de insertarse en el sistema económico, procesando las ganancias financieras resultado de sus actividades ilegales, lo que exige que el Contador Financiero Forense adquiera herramientas de inteligencias financieras nuevas y especializadas, tomando en cuenta que ordenamiento jurídico venezolano contempla la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada, instrumento jurídico que incorpora el delito de legitimación de capitales, el cual representa un tipo penas que atenta contra el orden socioeconómico, ya que vulnera u ocasiona distorsiones al sistema económico del país; y una de sus consecuencias es que aumenta el riesgo de quiebra en el sector bancario. (pp.143.144)*

Esto quiere decir que si bien el contador público para desarrollar su función de auditor forense en casos de delitos económicos debe contar con la preparación adecuada en términos judiciales, auditoría, análisis financiero, entre otras áreas., uno de los factores más importantes para desempeñar sus actividades se define en poseer las herramientas legales o leyes adecuadas que soporten sus operaciones.

En base a esto, es una principal limitante para el Contador Público ejercer sus funciones rigiéndose por leyes que impliquen perjuicios para el mismo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Contador Público

Carlos Rodríguez Etchart, Martín Rodríguez Etchart (2007)

“...un profesional de la contabilidad, en todos sus ramos, debidamente habilitado para juzgar con espíritu científico y practico los hechos sometidos a su examen, dirigir las varias clases de contabilidad comercial, bancaria, de compañías de seguros, sociedades anónimas, administraciones públicas, auxiliar a la justicia en las liquidaciones y quiebras y organizar cualesquiera contabilidades bajo el más apropiado control.” (p.177)

Enrique Paz Zavala (2004) Señala que el contador público es aquel que *“...con base en sus conocimientos, puede administrar financieramente a las entidades, planeando, organizando, dirigiendo y controlando el origen (fuentes de financiamiento) y la aplicación (formas de inversión o adquisición) de los recursos que poseen, de la manera más eficaz para ellas... aplica el proceso contable de manera lógica y adecuada, obtiene para las entidades la información y control financieros básicos para la toma de sus decisiones.” (p.13)*

El Contador Público es un profesional con pertinencia social que cuenta con los conocimientos teóricos y prácticos en contaduría general, costos, contribuciones, auditoría y finanzas, que lo posibilitan para elaborar, supervisar e interpretar información financiera y administrativa, coadyuvando en la toma de decisiones de las entidades económicas, inmersas en un mundo globalizado que exige respuestas oportunas y veraces operaciones cada vez más complejas; apoyado en una sólida ética profesional, sustentada en valores morales que le permiten ser ciudadano útil y factor de cambio en la sociedad.

2.2.2 Ética Profesional

Marina del Pilar Olmeda (2007) se refiere a la ética profesional de la siguiente manera: “...es el conjunto de reglas de naturaleza moral que tiendes a la realización del bien, en el ejercicio de las actividades propias de la persona física que se dedica a una profesión determinada.” (p.145)

Javier Prado Galán (1999) estudioso de la materia expresa que “...es el conjunto de principios, actitudes, virtudes y normas éticas específicas y maneras de juzgar las conductas éticas que caracterizan a un determinado grupo de profesionales.” (p.27)

El concepto de ética profesional (también conocido como deontología profesional) es aquel que se aplica a todas las situaciones en las cuales el desempeño profesional debe seguir un sistema tanto implícito como explícito de reglas morales de diferente tipo. La ética profesional puede variar en términos específicos con cada profesión, dependiendo del tipo de acción que se lleve adelante y de las actividades a desarrollar. Sin embargo, hay un conjunto de normas de ética profesional que se pueden aplicar a grandes rasgos a todas o a muchas de las profesiones actuales.

La idea de ética profesional se establece a partir de la idea de que todas las profesiones, independientemente de su rama o actividad, deben llevarse a cabo de la mejor manera posible, sin generar daños a terceros ni buscar exclusivamente el propio beneficio de quien las ejerce. En este sentido existen valores éticos como por ejemplo: el secreto profesional o la confidencialidad.

2.2.3 Código de Ética Profesional

Juan Manuel Cobo Suero (2001) señala “...al exponer su necesidad parece que las primeras que se han de traer a colación aquí son su función reguladora de la licitud o ilicitud ética de los actos y conductas profesionales mediante la propuesta de algunos criterios o principios que iluminen la actuación profesional en situaciones éticamente dilemáticas. Y, consiguientemente, su función de guía para los profesionales en su actuación.” (p.45)

Javier Prado Galán (1999) señala que “Un código de ética profesional es una organización sistemática de cuáles son las responsabilidades morales que provienen del rol social del profesional y de cuáles son las expectativas que las personas tienen derecho a exigir en la relación con él.” (p.35)

Damián Salcedo Megales (1999) señala que “Un código de ética profesional tiene que fundar la unidad de la profesión, definir la identidad profesional y proporcionar guía a sus seguidores cuando se enfrenten a dilemas éticos en sus actividades profesionales.” (p.36)

Se puede definir el código de ética como aquel que fija las normas tendientes a regular el comportamiento de las personas dentro de un determinado contexto, como el de una profesión, una empresa u organización, entre otros. Si bien la ética no

impone castigos efectivos cuando alguien se desvía de la propuesta de comportamiento que esta aconseja, el código de ética propone una normativa que deberá ser de cumplimiento obligatorio.

Muchas profesiones como el periodismo, la medicina, la psicología, la abogacía y la contaduría pública disponen de sus correspondientes códigos de ética, que de alguna manera guían al profesional en el ejercicio de su profesión, orientándolo hacia aquello positivo y por supuesto animándolo en caso que alguna decisión o acto contrarie algunas de las normas propuestas. No divulgar información clasificada, no discriminar a los clientes o compañeros de trabajo por su condición social, su raza o religión; no aceptar sobornos, son los principios más comunes de cualquier código de ética.

2.2.4 Secreto Profesional

Ruben Darío Martínez (2012) establece que *“El secreto profesional es la obligación legal que tienen ciertas profesiones de mantener en secreto la información que han recibido de sus clientes. Al contrario de lo que ocurre con otros tipos de deberes de confidencialidad, el secreto profesional se mantiene incluso en un juicio.”* (<http://es.scribd.com/doc/77738641/Secreto-profesional>)

Guido Gatti (1998) *“Todos los códigos de deontología profesional, hechos para cualquier profesión, incluyen entre las obligaciones morales de la misma, el respeto de ese secreto que, precisamente por su referencia a la profesión, se llama profesional.”* (p.114)

Se entiende que un secreto es cualquier noticia que moralmente no puede revelarse o publicarse. Basado en lo antes mencionado se puede decir entonces que el secreto profesional es aquel que nace del ejercicio de alguna profesión y establece el

deber de mantener reservada y a la vez no revelar datos o conocimientos suministrados por quienes reciben el servicio prestado por los profesionales, es decir, los clientes.

2.2.5 Delincuencia Organizada

José Escribano Úbeda (2009) señala “...respecto a la *Delincuencia Organizada*, se coincide en la tipificación de los grupos criminales organizados como asociaciones estructuradas y concertadas con el fin de obtener beneficios lucrativos, por medios ilícitos que pueden incluir los medios violentos para la consecución de sus objetivos, y con capacidad de operar a nivel transnacional.” (p.29)

Ricardo Franco Guzmán (2008) señala “Por *delincuencia organizada* se entiende una organización de hecho de tres o más personas, para cometer delitos en forma permanente o reiterada, en los términos de la ley de la materia.” (p.220)

Francisco Bernate Ochoa (2007) señala “...es frecuente el empleo de la expresión *delincuencia organizada* para referirse a cualquier empresa criminal en la que intervengan varios sujetos, y se discute doctrinalmente si es característica de este concepto la búsqueda de lucro indebido por quienes participan en la empresa criminal o si, por el contrario, se trata de una cuestión de accesoria.” (p.37)

Atendiendo a lo antes mencionado se puede decir entonces que la delincuencia organizada es el conjunto de personas agrupadas organizadamente, bajo normas y jerarquías, con la finalidad de cometer o llevar a cabo actos ilícitos, es decir existe una organización criminal.

Tomando en cuenta que toda asociación o sociedad, estará sujeta a normas, disciplina y rigidez para realizar su fin; la Delincuencia Organizada actuara como una "Sociedad del Crimen", ya que sus actos, aparte de ser ilegales tendrán el fin de obtener ganancias lucrativas consecuentes de dichas actividades ilícitas.

La fuerza de la delincuencia organizada radica en el establecimiento de alianzas y vínculos en todos los niveles, (incluyendo el político y el militar) haciendo uso de actos de corrupción para lograr su impunidad. Así, las organizaciones dedicadas a la delincuencia organizada emprenden operaciones ilegales de tipo financiero, mercantil, bancario, bursátil o comercial; acciones de soborno, extorsión; ofrecimiento de servicios de protección, ocultación de servicios fraudulentos y ganancias ilegales; adquisiciones ilegítimas; control de centros de juego ilegales y centros de prostitución.

Es por esto que la delincuencia en su manifestación organizada constituye uno de los más graves y vitales problemas que dañan y perjudican a la humanidad.

2.2.6 Terrorismo

Peter Waldmann (2007) señala “...por terrorismo se entienden atentados violentos escandalosos contra un orden público, preparados y organizados desde la clandestinidad. Su finalidad es difundir en primer lugar inseguridad y miedo, pero también simpatía y predisposición al apoyo.” (p.62)

Jesús Ibáñez (1997) señala “El término terrorismo es terrorista, y por lo tanto paradójico (un término autorreferente). Es terrorista todo intento de eliminar a un interlocutor como interlocutor; llamar a alguien terrorista es descalificarle. La raíz del terrorismo es el terrorismo estructural: el estado, al servicio de las clases dominantes, se reserva el monopolio del terror sobre su territorio.” (p.530)

Michael Czinkota, Ilkka Ronkainen (2008) expresa que *“El terrorismo es el uso sistemático (o amenaza de uso) de la violencia para lograr un fin político y transmitir un mensaje de la misma naturaleza.” (p.143)*

De manera resumida el terrorismo se define como una serie de actos violentos usados para generar el terror en las personas de un país determinado, que provocan daño a menudo a gran cantidad de personas inocentes. Principalmente el fin de los individuos que participan en dichos actos (mejor llamados terroristas) es lograr objetivos políticos usando la fuerza en lugar de la razón.

2.2.7 Financiamiento del Terrorismo

Fredy Rivera Vélez (2011) señala *“Los grupos terroristas desarrollan fuentes de financiamiento que son relativamente móviles para garantizar que los fondos puedan ser utilizados para obtener materiales y otros elementos logísticos necesarios para perpetrar sus actos.” (p.241)*

Fondo Monetario Internacional (2003) señala *“el financiamiento del terrorismo se define como un delito tipificado cuando una persona por el medio que fuere, directa o indirectamente, ilícita o deliberadamente, provea o recolecte fondos con la intención de que se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados, en todo o en parte, para cometer [un acto de terrorismo según la definición del convenio].” (p.8)*

El financiamiento al terrorismo es cualquier forma de acción económica, ayuda o mediación que proporcione apoyo financiero a las actividades de elementos o grupos terroristas ya que aunque el objetivo principal de los grupos terroristas no es

financiero, estos requieren fondos para llevar a cabo sus actividades, cuyo origen puede provenir de fuentes legítimas, actividades delictivas, o ambas.

2.2.8 Capital

Manuel Sacristán (2004) establece que “...se le considera, como relación que hay que distinguir del valor y del dinero, es el capital en general, esto es, el contenido de las determinaciones que distinguen al valor en cuanto capital de sí mismo en cuanto mero valor o dinero.” (p.82)

Linda Pinson, Jerry Jinnett (1999) señala “Dinero disponible para inversión o el total de activos acumulados para producción.” (p.274)

Existen diversas definiciones del término “capital”, no obstante basado en los aspectos económicos se conoce al capital como el conjunto de bienes producidos que a su vez sirven para producir otros bienes, como también se puede decir que el capital es toda suma de dinero que no fue consumida por su propietario, sino que ha sido ahorrada y colocada en el mercado financiero, bien sea comprando acciones, obligaciones, fondos públicos, o bien haciendo imposiciones en entidades de depósito con la esperanza de obtener una renta posterior en forma de dividendos o intereses.

2.2.9 Legitimación o Blanqueo de Capitales

Vicente Magro Servet (2010) señaló que “Suele definirse el lavado o blanqueo de dinero (también conocido en algunos países como lavado de capitales, lavado de activos, blanqueo de dinero o blanqueo de capitales) como el proceso a través del cual es encubierto el origen de los fondos generados mediante el ejercicio de algunas actividades ilegales o criminales (tráfico de drogas o estupefacientes, contrabando de armas,

corrupción, desfalco, fraude fiscal, crímenes de guante blanco, malversación pública, extorsión, trabajo ilegal y últimamente terrorismo).” (p.359)

Plaza Valdes (2007) señala que *“El blanqueo de capitales es un proceso a través del cual el origen ilegal de los fondos se disfraza inyectando. A través de distintos mecanismos, esos mismos fondos en el sistema financiero legal.” (p.50)*

Jorfe Luciani (2006) expresa *“Legitimación de capitales, es el nombre que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes venezolanas han utilizado para denominar el delito comúnmente conocido con el nombre de lavado de dinero, y que consiste en un proceso por medio del cual dineros obtenidos ilegalmente son incorporados en el sistema económico y financiero de un país, con la finalidad de darles apariencia de licitud y legalidad.” (p.8)*

En resumen se entiende por legitimación de capitales, blanqueo o lavado de dinero al conjunto de actividades u operaciones bancarias, comerciales, de inversión o de otra índole (aparentemente lícitas) realizadas con el dinero, los activos y demás bienes provenientes tanto del financiamiento como de la comercialización que realiza la industria transnacional ilícita, generalmente la de las drogas.

2.3 Bases Legales

Esta investigación está soportada por diversos instrumentos legales tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y el Financiamiento al Terrorismo, La Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública y el Código de Ética Profesional del Contador Público

Venezolano, los cuales funcionan como material guía para el mayor entendimiento del contexto planteado.

2.3.1 Constitución Bolivariana de Venezuela

Artículo 52. Toda persona tiene derecho de asociarse con fines lícitos, de conformidad con la ley. El Estado estará obligado a facilitar el ejercicio de este derecho.

Artículo 53. Toda persona tiene el derecho de reunirse, pública o privadamente, sin permiso previo, con fines lícitos y sin armas. Las reuniones en lugares públicos se registrarán por la ley.

Artículo 60. Toda persona tiene derecho a la protección de su honor, vida privada, intimidad, propia imagen, confidencialidad y reputación.

La ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y ciudadanas y el pleno ejercicio de sus derechos.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

2.3.2 Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y el Financiamiento al Terrorismo

Sujetos obligados

Artículo 9. Se consideran sujetos obligados de conformidad con esta Ley, los siguientes:

Los Abogados, administradores, economistas, y contadores en el libre ejercicio de la profesión, cuando éstos lleven a cabo, transacciones para un cliente con respecto a las siguientes actividades:

- a. compraventa de bienes inmuebles;
- b. administración del dinero, valores y otros activos del cliente;
- c. administración de cuentas bancarias, de ahorro o valores;
- d. organización de aportes para la creación, operación o administración de compañías;
- e. creación, operación o administración de personas jurídicas o estructuras jurídicas, y compra y venta de entidades comerciales.

Artículo 11. Los sujetos obligados no podrán iniciar o mantener relaciones económicas, con personas naturales ó jurídicas cuya identidad no pueda ser determinada plenamente. Tampoco podrán mantener cuentas anónimas, cifradas, innominadas o con nombres ficticios, para lo cual los órganos o entes de control reglamentarán los medios que se consideren convenientes para la identificación del cliente.

Artículo 12. Los sujetos obligados por esta Ley deberán establecer mecanismos que permitan detectar cualquier transacción inusual o sospechosa aun cuando éstas tengan una justificación económica aparente ó visible; así como, también las

transacciones en tránsito o aquellas cuya cuantía u otra característica lo amerite a juicio de la institución o según lo establezca el Ejecutivo Nacional.

Artículo 13. Los sujetos obligados deben prestar especial atención a cualquier transacción o grupo de transacciones independientemente de su cuantía y naturaleza, cuando se sospeche que los fondos, capitales o bienes, provienen, están vinculados o podrían, ser utilizados para cometer delitos de legitimación de capitales, acto terrorista o financiamiento del terrorismo o cualquier otro delito de delincuencia organizada. Asimismo, deberán prestar especial atención a tales actividades aun cuando provengan de una fuente lícita.

En los casos anteriores los sujetos obligados deberán informar de manera expedita a través de los reportes de actividades sospechosas a la Unidad Nacional de Inteligencia Financiera, la cual los analizará y de ser el caso los remitirá al Ministerio Público, a los fines de que éste evalúe la pertinencia del inicio de la investigación penal correspondiente.

El reporte de actividades sospechosas no es una denuncia penal y no requiere de las formalidades y requisitos de este modo de proceder, ni acarrea responsabilidad penal, civil o administrativa contra el Sujeto Obligado y sus empleados, o para quien lo suscribe.

Artículo 14. Los sujetos obligados y empleados de éstos, no revelarán al cliente, usuario, ni a terceros, que se ha reportado información a la Unidad Nacional de Inteligencia Financiera u otras autoridades competentes, así como tampoco que se está examinando alguna operación sospechosa vinculada con dicha información. Tampoco podrán revelar que la han suministrado a otras autoridades competentes.

Artículo 15. En el curso de una investigación por legitimación de capitales o financiamiento al terrorismo o demás delitos de delincuencia organizada, los empleados de los sujetos obligados, no podrán negarle asistencia al cliente o usuario,

ni suspender sus relaciones con él, ni cerrar sus cuentas ó cancelar servicios, a menos que haya autorización previa de un juez competente.

Artículo 17. Los Sujetos Obligados deberán remitir la información de todas las transacciones en efectivo realizadas en el mes anterior, a la Unidad Nacional de Inteligencia Financiera conforme a los parámetros y tiempo establecido en coordinación con el órgano o ente de control.

Artículo 27 Se consideran delitos de delincuencia organizada, además de los tipificados en esta Ley, todos aquellos contemplados en el Código Penal y demás leyes especiales, cuando sean cometidos por un grupo delictivo organizado en los términos señalados en esta Ley.

También serán sancionados los delitos previstos en la presente Ley aún cuando hayan sido cometidos por una sola persona.

Sanción

Artículo 28.- Cuando los delitos previstos en la presente Ley, en el Código Penal y demás leyes especiales sean cometidos por un grupo de delincuencia organizada, conforme a lo dispuesto en esta Ley, la sanción será incrementada en la mitad de la pena aplicable.

Artículo 36. Los directivos o empleados de los sujetos obligados, que por imprudencia, impericia, negligencia, favorezcan o contribuyan a la comisión del delito de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, sin haber tomado parte en él, serán sancionados con pena de tres a seis años de prisión.

2.3.3 Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública

Artículo 27 Son causales de suspensión del ejercicio de la contaduría pública hasta por un año, las siguientes:

- a) Haber incurrido en violación de las normas de ética profesional, cuando la gravedad de la violación no justifique la cancelación;
- b) Haber sido declarado entredicho o inhabilitado por sentencia definitivamente firme dictada por los Tribunales competentes;
- c) Las demás previstas en esta Ley y en su Reglamento.

2.3.4 Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano

Artículo 1.- Este código normará lo conducta del Contador Público en sus relaciones con el público en general, con su clientela, con sus colegas y con el gremio y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su actividad o especialidad, tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas.

Así mismo será aplicable a los Contadores Públicos que además de ésta, ejerzan otras profesiones, en las cuales, su actuación pública o privada, derive en actos lesivos a la moral, a la ética y a los intereses del gremio de los Contadores Públicos.

Artículo 6.- El Contador Público está obligado a guardar secreto profesional y no develar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública.

Artículo 37.- El Contador Público que infrinja este Código de Ética será sancionado por el Colegio de Contadores Públicos del cual sea miembro.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo proceso de investigación debe estar debidamente establecido considerando que es un proceso riguroso de manera lógico que permita la adquisición del conocimiento. Es por esto que este capítulo describirá el tipo y diseño del estudio que respondan a la naturaleza de la investigación; relacionado con las fuentes y técnicas para la recolección de los datos y la información.

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación refleja ser de tipo documental, puesto que la recolección, selección, análisis y presentación de gran parte de la información surge a partir del uso de documentos manuscritos, con el objeto de obtener conceptos empíricos y precisos que ayuden a la creación y ampliación de los conocimientos presentados.

Raúl Rojas Soriano (1995) *“Es la que utiliza materiales provenientes de libros, revistas, periódicos, documentos públicos y privados o de otras fuentes para realizar una investigación teórica, apoyar una investigación teórica, apoyar una investigación directa, redactar una monografía o un informe.” (P.156-157)*

César Augusto Bernal (2006) *“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.” (p.110)*

La investigación documental consiste entonces en elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales.

Estos procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida será de interés y que además, reúna las condiciones de fiabilidad y objetividad documental.

3.2 Diseño de la Investigación

Ramón Llopis Goig (2004) *“La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.”* (p.40)

Ildefonso Grande Esteban, Elena Abascal (2009) *“Las investigaciones exploratorias persiguen una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan, en general, cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando. Las investigaciones exploratorias tienen, por lo general, carácter previo a otras investigaciones más complejas. Son menos rígidas en cuanto a los procedimientos de recogida de información, que no se materializan en procesos o herramientas complejas.”* (p.35)

De acuerdo al carácter de la actual investigación, se le define de tipo exploratoria ya que está realizada con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Cabe destacar que es muy útil desarrollar este tipo de investigaciones porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

CAPÍTULO IV

PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL CONTADOR PÚBLICO EN EL LIBRE EJERCICIO DE SU PROFESIÓN

Adalberto Emilio Pimentel (2002) *“El contador público es un profesional con vastos conocimientos en contabilidad, economía, derecho, auditoría, organización y finanzas, que debe practicar de manera libre su profesión. Sus conocimientos en asuntos financieros, económicos, legales y de organización de negocios privados, lo colocan en aptitud de poder formular dictámenes, auditorías y estudios de los estados financieros, en los que expresa su opinión y que a su juicio es verdad o mentira.” (p.275)*

El contador público es aquel que se dedica a aplicar, manejar e interpretar toda la información contable perteneciente a una organización o persona, con el objeto de diseñar elementos de sostén a la gerencia en lo relativo a la toma de decisiones. A medida que el mundo se ha ido movilizandohacia economías de mercado, y las inversiones y operaciones han traspasado las fronteras geográficas en mayor extensión, el contador público profesional se ha visto en la necesidad de desarrollar una perspectiva global más amplia, para entender el contexto en el cual operan los negocios.

Una de las tareas fundamentales del contador público, es la de preparar los estados contables que exigen las autoridades a las empresas o personas, los cuales deben estar respaldados por un profesional.

En simples palabras podemos decir que un Contador Público es un profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la Contabilidad de una organización o

persona, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones.

Entre las principales funciones que desempeña un contador, se encuentran:

- Elaborar la información financiera que refleja el “Resultado de la Gestión”.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional, es decir, el contador público debe suministrar de manera clara todas las informaciones de relevancias importantes a la administración
 - Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
 - Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras, para guiar a la empresa a tomar las decisiones correctas.
 - Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.
 - Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como Presupuestos.

El cambio vertiginoso es la característica más predominante del medio laboral del contador, puesto que las empresas y las organizaciones cada vez se encuentran comprometidas en acciones más complejas, esto acompañado del avance a gran velocidad de la tecnología, el carácter internacional que han adoptado la industria y el comercio, y la creciente manifestación de los fraudes y diversos delitos económicos y financieros.

Las anteriores tendencias retan al contador a contribuir más a la sociedad que en tiempos recientes, pero además, presentan un desafío de mantener su competencia. La viabilidad de la contaduría como una profesión, depende de la habilidad y preocupación de sus individuos de aceptar la responsabilidad de superar esos retos.

Principalmente por adentrarse un poco más en lo que se considera la lucha contra los fraudes y diversos delitos que atacan cada vez más a las empresas y organizaciones, trayendo como consecuencia el empobrecimiento del sector empresarial y a su vez un desmoronamiento del sector económico.

Ahora bien, el contador público puede desempeñar diversos roles bajo dos perspectivas fundamentales:

- El rol de profesional externo, independiente a la entidad en la que presta sus servicios.
- Trabajando en la entidad que lo contrata, es decir, con dependencia.

Sin embargo, la independencia o dependencia de este profesional en su trato contra los diversos delitos, implica diferentes facetas de su ejercicio profesional. Primeramente, el Contador Público debe combatir al fraude desde sí mismo observando los dictados de su profesión: Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), Normas (NICs, NIIFs y entre otras normas que favorecen a la contabilidad) y procedimientos de auditoría, el código de ética profesional y manteniendo una educación profesional continua. Por ello, es necesario actuar con mayor responsabilidad social y profesional.

Como segundo punto, este profesional, respecto al fraude, puede optar por una intervención forense.

Ivett Gisely Bravo Huataco (2007) *“La Contabilidad forense entonces surge con los intentos de detectar y corregir los fraudes en los estados financieros, su función inicial es estrictamente económico-financiera, y los casos inmediatos se encuentran en las peritaciones judiciales y las contrataciones de contables expertos por parte de Bancos Oficiales; actualmente ha ampliado su campo de acción en la medida que*

ha desarrollado técnicas específicas para combatir el delito y trabajar estrechamente con la aplicación de justicia, en la cual el funcionario de la Rama Jurisdiccional fundamenta sus decisiones en pruebas aportadas por peritos pero estos deben pasar a ser contadores forenses en el cual el producto de la Contabilidad forense es la prueba pericial contable especializada.” (<http://contabilidadforense.blogspot.com/>)

La contabilidad forense nace a raíz de una confluencia de factores adversos de origen social y contable que propician los actos de corrupción y fraude, que a su vez han surgido como una verdadera epidemia, afectando a personas, empresas y gobiernos; principalmente perturbando la imagen, expectativas o percepción que el público en general tiene de los contadores públicos autorizados.

Las distintas manifestaciones de la corrupción van desde el lavado de dinero, el engaño con dolo, el fraude en sus diversas manifestaciones, la extorsión, el narcotráfico, el secuestro, el delito contra la administración pública y el fraude electrónico visto como ataques de virus a las redes de comunicación de las empresas que hacen uso de la alta tecnología. En este sentido, la responsabilidad del contador público, que proporciona a la sociedad servicios de asesoría en cualquiera de sus manifestaciones del negocio toma especial relevancia, puesto que debe determinar las condiciones y los controles adecuados para eliminar riesgos y, en consecuencia faltas. Estará siempre expuesto al error que a su vez, puede derivar en fraude y por ello, el trabajo que ha de desempeñar debe realizarlo con especial cuidado.

Gebson Cardenas Rojas (2011) *“Identificada la corrupción como uno de los mayores cánceres sociales en el mundo, en todos los niveles, ha sido una constante preocupación de empresas, gobiernos, legisladores y profesionales de diversas disciplinas. Los esfuerzos por erradicarla han*

sido constantes, y a estos se han sumado con especial fuerza los contadores públicos a través de las diferentes agremiaciones internacionales, promoviendo acciones eficaces contra este mal.”
 (<http://es.scribd.com/doc/56868635/Rol-Del-Contdor-Publico-Frente-a-La-Corrupcion>)

De acuerdo al contexto planteado anteriormente, el contador público representa para la sociedad, un elemento de vital importancia dentro de la lucha contra la corrupción, el fraude y el deterioro de las instituciones tanto públicas como privadas dentro del marco estructural de las organizaciones.

Delitos de corrupción, legitimación de capitales, y rol de los contadores para coadyuvar a combatirla

Alberto Baumeister Toledo (2002) *“En alguna modalidades delictivas, verdaderamente antiguas, pero muy de “moda” o “en boga” durante esta época de fin del milenio, como son los delitos de lavado de dinero o legitimación de capitales, (nomen juris utilizado en Venezuela para este delito), se estudia mucho los “modus operandi” o mecanismos más conocidos o comúnmente utilizados para dar apariencia de licitud, esconder, ocultar o disimular capitales o bienes de procedencia ilícita.”*
 (p.513)

Dentro de la delincuencia organizada uno de los delitos que se ha convertido en uno de los fenómenos mundiales es el lavado de dinero o legitimación de capitales puesto que constituye una amenaza sin nacionalidad, sin ideologías, que traspasa fronteras y debido a su carácter internacional requiere de una estrategia global.

Según **Néstor Duarte (2005)** La legitimación de capitales posee las siguientes características:

Asume perfiles de clientes normales.

El lavador de activos tratará de asumir perfiles que no levanten sospechas. Trata de mostrarse como el "cliente ideal".

"Profesionalismo" y complejidad de los métodos.

Las organizaciones criminales han "profesionalizado" al lavador de activos quien es normalmente un experto en materias financieras quien confunde el verdadero origen ilícito de los bienes objeto del lavado. Su finalidad es reducir la posibilidad de vincular los activos con su origen ilícito.

Para ello utiliza sofisticados modelos o métodos de lavado para ocultar el origen ilícito de su riqueza. Crean empresas ficticias o de papel, adquieren empresas lícitas con problemas económicos; manejan múltiples cuentas en diversas oficinas o entidades, buscan mezclar su dinero sucio con una actividad aparentemente lícita, etc.

Globalización de las actividades del lavado de activos.

Es un fenómeno de dimensiones internacionales, sobrepasa fronteras con los cambios de soberanía y jurisdicción que ello implica.

El lavador tratara de acudir o utilizar países que no tienen adecuadas políticas de prevención y a aquellos que no ofrecen cooperación judicial internacional e intercambio de información para perseguir el lavado de dinero.

Aprovecha sectores o actividades vulnerables.

Se sirve de la vulnerabilidad del sector financiero y de sus avances tecnológicos. Y por ser este uno de los más vulnerables es comúnmente el más atacado por las organizaciones criminales, ya que el mismo recibe y canaliza la mayor parte de los recursos monetarios.

La legitimación de capitales se desarrolla a través de tres pasos fundamentales, los cuales se definen de la siguiente manera:

- **Colocación:** En esta etapa, el legitimador inserta el dinero deshonesto en una institución financiera legítima. Esto es a menudo en forma de depósitos bancarios en efectivo. Esta es la etapa más riesgosa del proceso de legitimación para los delincuentes debido a que grandes cantidades de dinero en efectivo son muy llamativas, y los bancos están obligados a informar las transacciones de alto valor.

- **Encubrimiento o Procesamiento:** Implica el envío de dinero a través de diversas transacciones financieras para cambiar su forma y hacer que sea difícil de rastrear su origen. Estas operaciones de encubrimiento pueden consistir en la utilización de varios bancos para efectuar las transferencias bancarias, transferencias electrónicas entre las diferentes cuentas con diferentes nombres en diferentes países, hacer depósitos y retiros variando continuamente la cantidad de dinero en las cuentas, cambiar el dinero a otras monedas con operaciones de cambio, y la compra de artículos de alto valor (barcos, casas, automóviles, diamantes) para cambiar la forma del dinero. Este es el paso más complejo en cualquier régimen de legitimación, se refiere a toda la etapa en que se busca alejar el dinero de la fuente ilícita de la fue generada.

- **Integración o reintegro de los capitales ilícitos:** En la etapa de integración, el dinero es reintegrado al sistema financiero legal, haciéndolo parecer que proviene de una transacción legal. Esta integración de los fondos se efectúa de varias maneras: realizando transacciones de importación y exportación, ya sean ficticias o de valor exagerado; mediante pagos por servicios imaginarios y a través del pago de intereses sobre préstamos ficticios además, se invierte en empresas legítimas reales o simuladas pero legales contable y tributariamente, y mediante toda una serie interminable de otros procesos. Es muy complicado atrapar a los blanqueadores de

dinero durante la etapa de integración si es que no hay documentación en las etapas anteriores.

Durante la década de los 90 y principios del siglo XXI, una ola de escándalos golpeó al mundo de los negocios, por numerosos casos de quiebras financieras y problemas de fraudes y en todas estas situaciones, la responsabilidad del contador público se ha visto discutida tanto por el público en general como por agencias reguladoras, quienes han cuestionado el valor agregado de las auditorías.

Estos escándalos ocurridos principalmente en Estados Unidos, pero con repercusión mundial, según algunas publicaciones que se dieron a conocer en los medios noticiosos; en varias empresas multinacionales como la Enron, WorldCom, Parmalat, entre otras, produjeron un impacto negativo en la comunidad de los negocios evidenciándose una crisis de confianza en los informes financieros emitidos por auditores externos, los cuales sirven de base para la toma de decisiones para invertir en valores bursátiles y realizar operaciones financieras.

A nivel latinoamericano Venezuela no escapa de esta problemática, ya que se han evidenciado casos de irregularidades en manejo de fondos, como por ejemplo el caso del Complejo Agroindustrial Azucarero Ezequiel Zamora, S.A, donde se logro determinar imprecisiones, contradicciones, desconocimiento, cobro de utilidad y una indebida utilización de los fondos públicos.

Como también se evidenció presuntas irregularidades cometidas por empleados de la institución financiera Banfoandes.

En este sentido, las entidades bancarias pueden servir de vehículos para la legitimación de capitales, de igual forma quienes prestan sus servicios; pudiendo extenderse hacia la profesión del contador público, el cual juega un papel primordial en este flagelo, debido a la gran diversidad de servicios que estos profesionales prestan a múltiples usuarios.

El Contador Público ante la Delincuencia Organizada

En la actualidad en el sector financiero existe un riesgo considerable, referenciado por las posibles pérdidas que pudiera presentar cada entidad u organización, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los peligros a los cuales se exponen, y en el largo plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos identificados en ilícitos o problemas que hayan afectado sustancialmente.

Las operaciones bancarias, financieras y económicas en general, han tomado matices sumamente complejos en cuanto a rapidez, sofisticación y cantidades de dinero movilizadas dentro del sistema. No obstante, a la par de este desarrollo, las organizaciones criminales han venido utilizando, con mayor frecuencia instrumentos tanto jurídicos como financieros para idear nuevas maneras de insertarse en el sistema económico, procesando así las ganancias financieras resultado de sus actividades ilegales, en este sentido los profesionales de la rama económica, específicamente haciendo hincapié en los contadores públicos han adquirido nuevas herramientas especializadas en inteligencia financiera.

Tal es el caso de la contabilidad forense la cual se define como una ciencia que permite reunir y presentar información financiera, legal y administrativa que cual deriva de un análisis contable que puede ser aplicada para la reconstrucción de hechos financieros, investigaciones sobre fraudes contables y cálculos de daños económicos, logrando asistir a las empresas y compañías en la identificación de las áreas claves de inseguridad y en la detección de las amenazas o actos ilícitos que la acechan.

Perfil del Auditor Financiero Forense

Rafael Delgado (2005) “...el auditor forense debe tener amplios conocimientos del campo a auditar, pero además conocimientos de las leyes, en especial de la procesal, de la metodología de la investigación criminalística y de los principios fundamentales que la informan. Los principios y las disposiciones legales vigentes, las normas internacionales de auditoría interna y externa, técnicas y procedimientos de auditoría a emplearse y experiencia en la realización de estas labores, debe estar altamente calificado para manejar la información y las técnicas de análisis y revisar el proceso de control designado por la administración.” (<http://www.auditoriaforense.net/index.php/blog-criterios-y-doctrinas/19/16-auditoria-forense-el-perfil-profesional-del-auditor-forense>)

El perfil de un auditor financiero forense apunta hacia una mezcla de contador público, abogado e investigador, ya que en adición a los conocimientos de contabilidad y auditoría habituales, para complementar los requisitos y así desempeñar sus funciones de forma idónea, debe incluir aspectos de investigación legal y formación jurídica, con énfasis en la obtención de pruebas y evidencias, con la debida cadena de custodia de las mismas.

En resumidas cuentas, en añadidura al cúmulo de conocimientos que debe poseer el auditor forense, este también debe ser un profesional que adopte o posea las siguientes características, las cuales están íntimamente asociadas más a la persona que al grado de formación obtenido.

Entre las cuales se encuentran:

- Ser perspicaz
- Mentalidad investigadora

- Comprensión de motivación
- Habilidades de comunicación, persuasión y habilidad de comunicar en condiciones de la ley
- Habilidades de mediación y negociación
- Habilidades analíticas
- Creatividad para poder adaptarse a las nuevas situaciones

El contador forense o auditor financiero forense va más allá de la evidencia de auditoría y de la seguridad razonable, evalúa e investiga al ciento por ciento, centrándose en el hecho ilícito y en la mala fe de las personas, involucra por lo menos: análisis, cuantificación de pérdidas e investigaciones. Por esto los campos de acción del auditor forense son especializados y con objetivos muy precisos, enfocando sus actividades principalmente a la confirmación y/o el descarte de la ocurrencia de los actos delictivos. La responsabilidad que este tiene ante la comisión del fraude es limitada, ya que el trabajo que lleva a una opinión sobre los estados financieros no intenta descubrir fraudes. En caso de que la petición del cliente fuera descubrir si existe algún fraude, el profesional tendría que extender el alcance de su trabajo. Solamente el auditor externo financiero incurre en responsabilidad profesional en la detección del fraude si no cumple con las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados. Frente a este delito, este acarrea una responsabilidad limitada por la propia naturaleza de su cargo. Sin embargo debe planear su examen, investigando sobre la fortaleza del control interno y los errores e irregularidades que puedan tener efecto material en los estados financieros, desarrollando este examen con el debido cuidado y diligencia profesional.

Su trabajo inicia con el resguardo de la documentación soporte de las pruebas que ayuden en su investigación, la cual puede ser física o electrónica, con la intención

de que no se destruya y, como consecuencia no se pueda tener un expediente o caso sólido en contra de las personas que defraudaron a la empresa.

Una vez que el auditor ha resguardado la información, iniciará con la etapa de investigación que consiste en determinar el modus operandi o esquemas establecidos para cuantificar el daño ocasionado a la compañía, así como el personal involucrado, los instrumentos utilizados, etcétera.

El auditor forense pone en práctica todos sus conocimientos contables, de auditoría y de investigación, y siempre está un paso delante de los hechos descritos inicialmente; es decir, el auditor forense tiene en mente determinar: cómo, quién, cuándo, dónde y por qué de los hechos, para preparar un dictamen pericial contable de apoyo a procesos jurisdiccionales ante juzgados o tribunales, el cual pueda ser lo suficientemente concreto para soportar cuestionamientos e intentos de la defensa por desecharlo o ponerlo en duda ante el juzgado.

Las principales herramientas que utiliza un auditor forense son:

- Entendimiento del control interno y políticas y procedimientos en el área afectada.
- Entendimiento del ambiente de control y el entorno de la compañía que influye para cometer fraudes.
- Revisión de la documentación soporte que sirva como evidencia para la detección del fraude.
- Entrevistas con el personal clave.

Con la experiencia se ha demostrado que elaborar entrevistas al personal clave de la organización, aporta información relevante y, en muchas ocasiones, otorga información útil que puede ser utilizada para iniciar diversas líneas de investigación que permitan detectar la conducta irregular.

Para concluir con el trabajo del auditor forense, se prepara el reporte de hallazgos o dictamen pericial donde se describan los procedimientos utilizados, pruebas encontradas, testimonios, peritajes, inspecciones, informes de investigación de antecedentes, investigación de informática forense y las conclusiones de las áreas afectadas, así como el deterioro en el importe ocasionado por el fraude.

En este sentido y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, el contador público en el ejercicio de sus funciones como auditor financiero forense constituye una figura de gran importancia para combatir la delincuencia organizada. Por desarrollar su línea de trabajo en áreas como el lavado de dinero, ha tenido mayor auge, debido al entorno económico mundial que se vive, donde los actos de corrupción salen a la luz dentro de una organización que se ha visto afectada por la crisis, y en donde todas las áreas están en la mira de los socios, dueños y comités de vigilancia.

CAPÍTULO V

ASPECTOS QUE CONTEMPLA LA LEY ORGÁNICA CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO QUE INCIDEN EN EL EJERCICIO DEL CONTADOR PÚBLICO

El profesional de la contaduría pública para su normal desenvolvimiento se rige por dos herramientas fundamentales: la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública y el Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano. Ambos instrumentos legales constituyen la guía para el contador público, es decir, establecen las normas, derechos y deberes a ser cumplidos por el mismo en el ejercicio de su profesión.

De la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública:

“El ejercicio de la profesión de contador público se regirá por las disposiciones de esta Ley y su Reglamento.”

Del Código de Ética Profesional del Contador Público:

“Este código normará la conducta del Contador Público en sus relaciones con el público en general, con su clientela, con sus colegas y con el gremio y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su actividad o especialidad, tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas.”

En relación a lo antes mencionado, actualmente las actividades y actuaciones del contador público se han visto un tanto complicadas debido a las implicaciones

originadas por la Ley Orgánica contra la Delincuencia Organizada y el Financiamiento al Terrorismo.

A continuación se encuentran señalados y a su vez se presenta un breve análisis de los artículos que contempla dicha ley que guardan relación directa con el ejercicio de la profesión del contador público:

Artículo 11: Obligación de identificación del cliente

Artículo 13: Obligación del reporte de actividades sospechosas

Artículo 14: Obligación de confidencialidad

Artículo 15: Obligación de no negar asistencia ni finalizar relaciones

Artículo 27: Calificación como delitos de Delincuencia Organizada

Los artículos 11, 13, 14, 15 los cuales expresan la obligación de identificar a los clientes, así como la imposibilidad de mantener relaciones económicas con personas cuya identidad no esté determinada plenamente, reportar actividades sospechosas, cuando se sospeche de la procedencia de sus fondos, e incluso cuando dichas actividades provengan de fuentes lícitas. Las personas que se encuentran en la obligación de cumplir dicha ley al igual que sus empleados no podrán notificar a su clientela ni a terceros, que se ha suministrado información a los órganos competentes, la cual será objeto de investigación sobre sus operaciones. Así como también una vez realizado algún reporte y se proceda a ejecutar una investigación, aquellos quienes trabajen para los sujetos obligados no podrán negarle el apoyo, ni dar fin a las relaciones laborales que mantienen con los clientes, a excepción de que exista una autorización emitida por un juez competente. Además si por negligencia, imprudencia o accidentalmente hayan contribuido o favorecido a la comisión de algún delito, sin haber formado parte de él pagarán con prisión de 3 a 6 años.

Y también cabe destacar, de acuerdo al artículo 27, que no solo se consideran delitos de delincuencia organizada los expresados en esta ley, sino todos los contemplados en el Código Penal y demás leyes especiales, cuando sean cometidos por un grupo delictivo, e incluso cuando sean cometidos por una sola persona.

También se observan artículos de la Ley Contra la Delincuencia Organizada y el Financiamiento al Terrorismo en contradicción con algunos principios constitucionales, tales como los establecidos en los artículos 52, 53 y 60 de la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela, que señalan que todas las personas tienen derecho a asociarse y reunirse libremente sin perjuicio de la ley, siempre que sea con fines legales, y el estado está en la obligación de garantizar este derecho, así como también de velar por la protección de su honor, vida privada, intimidad, y confidencialidad de cada uno de ellos.

Por otra parte el artículo 112, el cual expresa que todas las personas están en el derecho de dedicarse a la actividad que deseen, es decir, que ni el estado ni ningún otro medio puede negarle la posibilidad de desarrollar la actividad o profesión de su preferencia, mientras sea legal y existiendo excepciones cuando estas labores puedan afectar el desarrollo económico, seguridad social, sanidad, protección del ambiente social. El estado está en la obligación de promover el comercio para satisfacer las necesidades de la población, y debe crear leyes que impulsen a la evolución y crecimiento de la economía del país.

Se presentan contradicciones con los artículos de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela anteriormente mencionados puesto que existe una limitante en reunirse, asociarse y/o desempeñar actividades económicas de manera libre al establecer la condición de solo mantener dichas relaciones con personas cuya identidad este enteramente lograda.

Haciendo referencia al Código de Ética Profesional del Contador Público, se puede encontrar establecido en su artículo número 6, la obligación que tiene el

contador público de guardar siempre “secreto profesional”, lo cual quiere decir que bajo ninguna circunstancia revelara datos o información que sean de su conocimiento en el ejercicio de su profesión.

Por lo que la ley del ejercicio de la contaduría pública establece que el incumplimiento de las normas y deberes de la ética originara la suspensión del ejercicio hasta por un año.

De acuerdo a lo antes mencionado, la ley objeto de estudio arroja implicaciones tanto positivas como negativas para el ejercicio de la profesión del contador público.

Rafael Rodríguez (2012) *“Para efectos de control, evaluamos como positiva la nueva Ley contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento de Terrorismo. Así se protege la figura del contador público además de colaborar con temas como el lavado de dinero o la pretensión de legalizar actividades ilícitas.”*
(<http://www.ccpbolivar.org.ve/index.php/boletines/archive/view/listid-1-boletin-ccpeb/mailid-49-boletin-informativo-no38-ley-antiterrorista-refuerza-el-rol-del-contador-publico>)

La principal implicación positiva comprende la protección del contador público y a la vez un fortalecimiento de su profesión, al procurar no inmiscuirlo en ambientes laborales riesgosos, o prácticamente ilícitos, manteniéndose de manera recta y sensata, así como también colaborar en contra de los diversos actos ilícitos catalogados como delincuencia organizada, ya que los contadores públicos estarían en la obligación de denunciar a sus clientes en caso de constatar que manejan activos de dudosa procedencia.

No obstante surgen contradicciones a la hora de analizar la información contemplada en dicha ley.

Rafael Rodríguez (2012) *“Desde el punto de vista personal, puede ser un riesgo, pues el denunciado puede actuar contra el contador.”*
(<http://www.ccpbolivar.org.ve/index.php/boletines/archive/view/listid-1-boletin-ccpeb/mailid-49-boletin-informativo-no38-ley-antiterrorista-refuerza-el-rol-del-contador-publico>)

A pesar del balance positivo, surgen ciertas implicaciones negativas para los contadores, principalmente se viola el Código de Ética del Contador Público, específicamente el secreto profesional al establecer la obligación de los mismos a denunciar actos o hechos ilícitos de su clientela, lo cual de acuerdo al Código de Ética acarrea sanción, así como también surge la contradicción, ya que el no denunciar amerita sanciones.

También existen ciertos riesgos derivados de los reportes emitidos por los contadores, puesto que al cliente ser objeto de denuncia no se pueden precisar sus reacciones, provocando la incertidumbre en el profesional al convertirse en posible víctima. Igualmente cuando un contador no actúe dentro de los parámetros éticos, se corre el riesgo de hacer una denuncia sin fundamento, afectando a una persona natural o jurídica que se puede ver privada de sus bienes hasta tanto no se lleve a cabo la investigación.

CAPÍTULO VI

EL CONTADOR PÚBLICO COMO DENUNCIANTE ANÓNIMO, UNA FORMA PARA CONTRIBUIR CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA

Pedro López (2012) *“Ciertamente las instituciones financieras del continente se han fortalecido, cada vez son más impenetrables, cada vez estamos más blindados, pero la delincuencia organizada simplemente se muda, se reorienta, cambia a otros sectores que resultan más vulnerables principalmente por desconocimiento. Seamos contundentes en propagar la cultura preventiva y de la administración de riesgos anti lavado, como políticas nacionales/regionales, para que ese cambio expulse de las conductas ciudadanas las bajas intenciones y finalmente las nuevas generaciones, conscientes de los riesgos de los delitos para el destino de la humanidad, se encaucen definitivamente por aguas más tranquilas, horizontes despejados, negocios legítimos, éticos y socialmente responsables, que en definitiva son la gran mayoría.”* (http://www.antilavadodedinero.com/inter_det.php?id=200&area=inter_det&gratis=Si)

Desde hace muchos años, la corrupción, el fraude y los delitos se han convertido en prácticas comunes dentro de la sociedad y el marco de sus negocios. Además de deteriorar el sistema político y social de un país, estos traen consigo el encarecimiento de la inversión, restan fuentes de financiamiento al sector público y privado y debilitan la administración pública. De tal manera, dicha situación representa un reto para los profesionales de la contaduría pública para que con base a su conocimiento, entendimiento y habilidad, se constituyan, apoyados en valores éticos y a la confianza pública, en unos fieles investigadores de todas y cada una de

las diferentes transacciones, registros y prácticas contables a quienes por ley estén obligados a llevar contabilidad.

En la medida en que el comercio y las inversiones se han vuelto globales, las preocupaciones sobre los delitos, la corrupción y el fraude también. El problema surge en que ya no se pueden plantear dichas situaciones como una condición local, puesto que estas se hallan tanto en el sector público como en el privado, en todos los países del mundo.

Esta realidad tiene una repercusión negativa a nivel mundial; el desarrollo económico se ve impedido, las inversiones pierden la confianza, los emprendedores sufren incrementos en sus costos para hacer negocios, los riesgos aumentan, las líneas de crédito caen, la credibilidad de los profesionales, de los hombres de negocios y de los gobiernos disminuye notablemente, la sociedad pierde autoestima y tiene menos confianza en los principios de la legalidad y en las instituciones en general.

Ante un mal de esta magnitud, las acciones unilaterales de un gobierno resultan estériles, cuanto más las de un sector o entidad, si actúan aislados. Para enfrentarlo se requiere la cooperación multinacional, que agrupe la acción de gobiernos, instituciones, asociaciones, empresas e individuos. En ese sentido, existen esfuerzos y organismos que fomentan esta cooperación.

En el contexto internacional, la Convención de Viena de 1988, establece la asistencia jurídica mutua y da fundamento a medidas de cooperación internacional contra el lavado de dinero procedente de la droga. Igualmente el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), que en abril de 1990 presentó 40 recomendaciones, de las cuales destaca principalmente la obligación de las personas tanto jurídicas como naturales relacionadas a las actividades económicas de informar y denunciar sobre toda operación sospechosa.

De acuerdo a lo antes mencionado los contadores públicos ya no pueden ver la formulación de la información financiera como una simple actividad que en el pasado respondió solo a una obligación profesional, ya que se corre el riesgo de no poder satisfacer las crecientes necesidades de información de la clientela. Ahora se requiere que estén preparados para hacerle frente a las diferentes implicaciones que se desprenden del flagelo de la corrupción, el fraude y los delitos, los cuales afectan en gran parte a los sectores productivos y los intereses de la sociedad. Si bien es cierto que los profesionales en contaduría pública generan información financiera o la revisan, también es indudable que sus acciones tienen la finalidad de contribuir al mejoramiento de las empresas y organizaciones.

Sobre las denuncias de manera anónima, esta modalidad constituye una de las alternativas cuya implementación puede equivaler a la disminución y combate de la delincuencia organizada, la cual engloba los delitos y fraudes en distintos aspectos: político, social, económico, etc.

En el ámbito internacional, Argentina es uno de los países que cuenta con dicha modalidad implementada en sus empresas, las cuales han comenzado a utilizarlo a la vista de los buenos resultados obtenidos.

La tendencia mundial es que las empresas medianas y grandes están incorporando mecanismos de reportes de irregularidades de forma anónima para empleados, clientes y proveedores como una herramienta eficiente para la prevención y detección de irregularidades.

En el caso de Venezuela, la falta de denuncia es hoy en día una de las más dramáticas realidades. La mayoría de los delitos no se denuncian, bien sea por temor o por incredulidad con el sistema policial y judicial. El enorme entramado de complicidades para el delito incluye la desmotivación por parte de las autoridades a la denuncia. Los funcionarios policiales y el mismo sistema de denuncias desestimula a los ciudadanos en este sentido.

Según un estudio realizado por el Observatorio Venezolano de Violencia (OVV) el temor a denunciar un delito se ha convertido en uno de los factores de mayor incidencia en el crecimiento de la impunidad y el aumento de los índices delictivos. Se suma a esto el temor por parte de los venezolanos de convertirse en futuras víctimas posteriores a las denuncias presentadas.

Janeth Hernández (2009) *“Los contadores públicos deben establecer conductas éticas inviolables, en cuanto a su actuación profesional, es deber obligatorio para el contador evitar incurrir en faltas tales como: el encubrimiento de hechos que lleven a conclusiones equivocadas ante cualquier caso o circunstancia; negligencia al emitir un juicio sin respaldo profesional o auditoría de parámetros de aceptación general; o inducir y aconsejar el falseamiento de estados financieros a sus clientes. Igualmente, debe guardar discreción para demostrar que es profesionalmente confiable y responsable de todos los casos que estén bajo su tutela, así como de cualquier información que maneje, adquiriendo un compromiso serio y leal con sus clientes de acuerdo a lo previsto en la ley del ejercicio de la profesión”* (<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/456/1129>)

En ese sentido, al hablar de la posibilidad de que el contador público actúe como la figura de un denunciante anónimo se puede tomar en cuenta el artículo 13 de la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo, el cual establece la obligación de reportar aquellas actividades sospechosas, de las cuales se dude la procedencia de sus fondos, o cuando se crea que puedan estar vinculados con actos de delincuencia organizada, cabe destacar que dichos reportes no incurren ninguna responsabilidad penal, civil o administrativa, por lo que se pueden llevar a cabo de forma anónima. Otro de los artículos que vale la pena mencionar referente a el punto tratado, es el número 33 del Código de Ética Profesional del Contador Público el cual expresa la culpa en la que incurre el mismo

si llegase a encubrir un hecho importante a sabiendas que es necesario manifestarlo para que su opinión no induzca a conclusiones erradas al momento de expresar algún sentir sobre un asunto examinado o cualquier información de carácter profesional.

Es totalmente factible de esta manera la actuación del contador público como un denunciante anónimo en cuanto a delitos financieros se refiere, puesto que de acuerdo a las actividades que este desempeña ya sea de manera dependiente o independiente, cuenta con la posibilidad de obtener información sobre sus clientes la cual pueda estar inmiscuida a la realización de actividades ilícitas, y así llevar a cabo denuncias o reportes de manera anónima con el fin de combatir la delincuencia y a su vez evitar la inclusión de su persona en este tipo de hechos ilegales, que puedan dañar o afectar su integridad profesional.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La sociedad impone cada vez más nuevos desafíos al contador público, observándose la implementación a través de normas y leyes de obligaciones dirigidas a la prevención de la corrupción y del fraude. Es por esto que hoy en día se ha desarrollado la denominada auditoría forense, basada en los procedimientos ya existentes de auditoría interna y financiera, y creada con la finalidad de combatir y detectar los delitos cometidos por empresas y de las organizaciones en general.

- El Contador Público se rige principalmente bajo dos bases fundamentales que son: La ley del Ejercicio de la Contaduría Pública y el Código de Ética Profesional del Contador Público. Con la creación de la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo, se han puesto en duda algunos artículos de las herramientas primeramente mencionadas. La LOCDOFT contiene aspectos positivos ya que es un instrumento que ayuda a combatir la delincuencia organizada, específicamente la corrupción y/o lavado de dinero, de igual manera arroja aspectos negativos, impactando principalmente a gremios de profesionales, específicamente a los abogados, administradores, economistas y contadores públicos.

- El contador público como denunciante anónimo constituye un engranaje importante para combatir la delincuencia organizada, debido a la información,

hechos o circunstancias de carácter ilícito de las cuales pueda tener conocimiento en el ejercicio de su profesión.

5.2 Recomendaciones

- A los contadores públicos se le recomienda a través de cursos, congresos, conferencias, especializaciones, diplomados, etc., adquirir la preparación adecuada y conocimientos necesarios sobre las técnicas y herramientas pertenecientes a la auditoría forense, ya que es una efectiva herramienta para combatir y erradicar diversos actos delictivos, sin ver comprometido su ejercicio profesional.
- Al gremio de Contadores promover el referéndum abrogatorio conforme lo dispuesto en el artículo 74 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con el objeto de lograr la derogación parcial de la LOCDFT en relación a los artículos que inciden en el adecuado desarrollo del ejercicio de la profesión y en las relaciones del contador público con sus clientes.
- A las autoridades competentes implementar un sistema de denuncias de manera segura, confidencial, confiable y rápida para generar la confianza en quienes tienen la obligación de denunciar hechos delictivos en virtud del conocimiento que puedan tener por los servicios profesionales prestados, como lo es el caso de los contadores públicos.

BIBLIOGRAFÍA

Czinkota, M y Ronkainen, I (2008) **“Marketing Internacional”** (8va edición). México: Cengage Learning Editores.

Cetina, F (2010). **“Necesidad de Reformar el Artículo 10 de la Ley Contra la Delincuencia Organizada con el Propósito de Encuadrar los Diferentes Tipos de Exacciones Intimidatorias”** Trabajo de grado publicado. Universidad de San Carlos. San Carlos – Guatemala.

Cobo, J (2001). **“Ética Profesional en Ciencias Humanas y Sociales”** (1era edición). España: Huerga Y Fierro Editores.

Delgado, L y Rodríguez, R (2004). **“Introducción al Derecho: (Derecho público)”** (1era edición). España: Librería-Editorial Dykinson.

Duarte, N. “Legitimación de capitales” Junio del 2005. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos22/legitimacion-capitales/legitimacion-capitales.shtml#top>

Etchart, C y Etchart, M (2007). **“La educación comercial”**. Estados Unidos: Universidad de California.

Fernández, J (1991). **“La Filosofía Jurídica de Eduardo García Máynez”** (4ta edición). España: Universidad de Oviedo.

Fondo Monetario Internacional (2003). **“Suppressing the Financing of Terrorism: A Handbook for Legislative Drafting.”** Estados Unidos: International Monetary Fund.

Galan, J (1999). **“Ética, Profesión y Medios: La Apuesta Por la Libertad en el éxtasis de la Comunicación”** (1era edición reimpressa). México: Universidad Iberoamericana.

Gatti, G (1998). **“Ética de las profesiones formativas: Ética profesional para el educador, el intelectual, el psicólogo, el agente de la comunicación social, el artista y el hombre del espectáculo”** (3ra edición). Colombia: Editorial San Pablo.

Guzmán, R (2008). **“Homenaje a Ricardo Franco Guzmán: 50 Años de Vida Académica”** (1era edición). México: INACIPE.

Hoyos, I (2005). **“De la dignidad y de los derechos humanos: Una introducción al pensar analógico”**. Colombia: Universidad De La Sabana.

Huataco, I. “Contabilidad Forense”. Julio del 2007. Disponible: <http://contabilidadforense.blogspot.com/>

Ibáñez, J (1997). **“A contracorriente”** (1era edición). España: Editorial Fundamentos.

Jímenez, L (2005). **“La teoría jurídica del delito”**. España: Librería-Editorial Dykinson.

Megales, D (1999). **“Los Valores en la Práctica Del Trabajo Social”** (1era edición). España: Narcea Ediciones.

Ochoa, F (2007). **“Delitos de Falsedad en Estados financieros”** (2da edición). Colombia: Universidad del Rosario.

Olmeda, M (2007). **“Ética profesional en el ejercicio del derecho/ Professional Ethic in Law Practice”** (2da edición). México: UABC.

Paz, E (2004). **“Introducción a la Contaduría Fundamentos”** (11va edición). México: Cengage Learning Editores.

Pinson, L y Jinnett, J (1999). **“20 Pasos Para Desarrollar Tu Negocio”**. Estados Unidos: Dearborn Trade Publishing.

Pimental, A (2002). **“Prácticas Administrativas y Comerciales”** (2da edición). México: Editorial Limusa.

Rivera, F (2011). **“Inteligencia Estratégica y Prospectiva”** (1era edición). Ecuador: Flacso.

Rodríguez, R. “Boletín Informativo No.38 - "Ley antiterrorista" refuerza el rol del contador público”. 2012. Disponible: <http://www.ccpbolivar.org.ve/index.php/boletines/archive/view/listid-1-boletin-ccpeb/mailid-49-boletin-informativo-no38-ley-antiterrorista-refuerza-el-rol-del-contador-publico>

Sacristán, M (2004). **“Escritos sobre "El Capital" (Y textos afines)”**. España: Editorial El Viejo Topo.

Servet, V (2010). **“Delitos Socioeconómicos”** (1era edición). España: Editorial El Derecho y Quan.

Toledo, A (2002). **“Revista de la Facultad de Derecho”**. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Úbeda, J (2009). **“Terrorismo, narcotráfico, blanqueo de capitales, trata de personas, tráfico ilícito de migrantes, tráfico ilícito de armas: lucha global contra la delincuencia organizada transnacional”**. España: Editorial Liber Factory.

Universidad Católica Andrés Bello (2006). **“Estado Actual Del Proceso Penal Venezolano, Situación de Las Leyes Especiales, 15 y 16 de Mayo de 2006”**. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Velasco, F y Navarro, D (2007). **“Inteligencia y Seguridad”**. España: Plaza y Valdes.

Velásquez, M (2007). **“Efectos de las Normativas Prudenciales emitidas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) Sobre el Sistema Bancario Venezolano”** Trabajo de grado publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Ventura, B, González, S, Ventura, T y Martínez, B (2010). **“Formación y Orientación Laboral”** (2da edición). España: Editorial Paraninfo.

Von Liszt, F (2007). **“Tratado de derecho penal”** (1era edición). Argentina: Valletta Ediciones SRL.

Waldmann, P (2007). **“Guerra civil, terrorismo y anomia social: El caso colombiano en un contexto globalizado”** (1era edición). Colombia: Editorial Norma.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA LEY ORGÁNICA CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO EN EL LIBRE EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE LA CONTADURIA PÚBLICA
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
GONZÁLEZ, JULENNA	CVLAC C.I: 20.173.482 E MAIL: jule_g26@hotmail.com
MARIN, JOSÉ	CVLAC C.I: 20.343.827 E MAIL: marinjosea@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Análisis, impacto, ley orgánica, delincuencia organizada, financiamiento, terrorismo, libre ejercicio, profesión, contaduría pública

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

RESUMEN (ABSTRACT):

Actualmente la delincuencia es un fenómeno que ha venido desarrollándose cada vez más, a tal punto que constituye uno de los problemas más grandes de la sociedad. Cuando se habla de delincuencia organizada se hace mención a un grupo social con una cierta estructura y con miembros que se organizan para cometer acciones delictivas. Con el fin de combatir dicho fenómeno se promulgó en Venezuela la ley contra la delincuencia organizada y el financiamiento al terrorismo, no obstante la creación de la misma ha traído consigo numerosas contradicciones, afectando de tal manera ciertas profesiones, específicamente la contaduría pública. La investigación pretende analizar el nivel de impacto que la mencionada ley tiene en el libre ejercicio del contador público, de tal manera que se ha seleccionado para ello un tipo de investigación documental, se han tomado en consideración aportes elaborados por otros autores, y aparte también cuenta con un diseño exploratorio con el objeto de estudiar a fondo el contexto trazado. Se plantea necesario este estudio para profundizar los conocimientos sobre la ley contra la delincuencia organizada y financiamiento al terrorismo, y a su vez adquirir una perspectiva referente a las implicaciones que esta presenta en el desenvolvimiento de ciertos profesionales, y de esta forma hallar las posibles soluciones que permitan un normal desempeño por parte de los mismos.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Lourdes Reyes	CVLAC:	V-8.286.033			
	E_MAIL	lourdesreyes@cantv.net.			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
García Guillermo	CVLAC:	V-8.282.863			
	E_MAIL	guigar27@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2012	08	08
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE.

SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA LEY ORGÁNICA CONTRA LA DELINCUENCIA.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u
v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciado en Contaduría Pública

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Contaduría

INSTITUCIÓN:

Universidad De Oriente – Núcleo Anzoátegui.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al artículo N° 41 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente:

“Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la Universidad De Oriente y solo podrá ser utilizado a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará debidamente al Consejo Universitario”.

GONZALEZ, JULENNA

AUTOR

MARIN, JOSÉ

AUTOR

REYES, LOURDES

TUTOR

GARCÍA, GUILLERMO

TUTOR

POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO