

**PERSPECTIVA FODA-PRÁCTICA PARA LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE “GANAR TODOS” EN LA MODERNA GERENCIA PYME VENEZOLANA**

**Autor: Giovanni Torrealba**  
[gtorrealba66@gmail.com](mailto:gtorrealba66@gmail.com)

### RESUMEN

La sociedad moderna demanda nuevas formas de operacionalización empresarial, donde las metas organizacionales trasciendan los meros objetivos lucrativos que se plantea una gerencia tradicional. Entra en juego la importancia de todos los individuos que de alguna forma participan en las empresas abordando una nueva responsabilidad social que la organización debe asumir, incluso frente al ambiente y el planeta. De lo expresado, podría pensarse que la empresa actual tendría que “incrementar gastos”, o incluso “compartir ganancias” (o disminuirlas). En realidad hay múltiples justificaciones al momento de adoptar novedosas posturas, tanto con el personal operativo de la organización como con la comunidad, que posibilitan, al mediano y largo plazo, una mejor rentabilidad e incluso mejor calidad de vida a los accionistas y alta gerencia de las empresas. El presente artículo muestra el avance de los resultados obtenidos en una investigación bajo el paradigma cualitativo, sobre los componentes de la matriz FODA correspondiente a la aplicación de un enfoque “Ganar Todos” en las PyMEs venezolanas, usando el método fenomenológico-hermenéutico mediante entrevistas en profundidad a siete gerentes voluntarios, para la comprensión e interpretación de la realidad que los actores sociales conciben sobre el objeto de estudio. El análisis de los datos obtenidos se realizó mediante el software para el análisis cualitativo de datos Atlas.ti®. Si bien es cierto que cada nueva política empresarial tendrá tanto ventajas como desventajas, puede concluirse que el balance finalmente será positivo para la empresa, si considera a los trabajadores en todo nivel organizacional como un aliado quien en realidad merece mucho más que exclusivamente una remuneración quincenal.

**PALABRAS CLAVE:**

enfoque "ganar todos",  
gerencia, nueva matriz  
foda, pymes  
venezolanas

## SWOT-PRACTICAL PERSPECTIVE FOR THE ADOPTION OF A “WIN ALL” APPROACH IN THE MODERN VENEZUELAN SME MANAGEMENT

---

Autor: Giovanni Torrealba  
[gtorrealba66@gmail.com](mailto:gtorrealba66@gmail.com)

### ABSTRACT

Modern society demands new forms of business operationalization where organizational goals transcend mere lucrative targets than traditional management arises. Comes into play the importance of all individuals that somehow, either directly or indirectly involved in the business; It is a new social responsibility that the organization should take, even against the environment and the planet. From the above, one might think that the current company would "increase spending" or even "profit sharing" (or decrease); actually there are multiple explanations when adopting novel positions, both operational staff of the organization and with the community, that enable them, at medium and long term, better profitability and even better quality of life to shareholders and senior management companies. This paper shows the progress of the results of an investigation under the qualitative paradigm, on the components of the SWOT matrix corresponding to the application of an approach "win all" in Venezuelan SMEs, using the phenomenological-hermeneutical method through interviews seven managers depth volunteers for compression and interpretation of reality that social actors conceive the object of study. Analysis of the data was performed using the software for qualitative data analysis Atlas.ti®. While it is true that every new business policy will have both advantages and disadvantages, it can be concluded that the balance will eventually be positive for the company, if it considers workers in all organizational levels as an ally who actually deserves much more than only a fortnightly payment.

**Keywords:** focus "win all", new management, swot matrix, venezuelan smes

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) venezolanas existen, frente a un estado de múltiples retos, impuestos por una parte por una realidad socioeconómica propia de nuestro país, y, por otra, por un mercado con características globalizadas que impulsan la adopción de ingeniosas estrategias gerenciales que permitan garantizar la supervivencia en el mercado.

Con base en las visiones de la relación hombre - empresa, brindadas por el Dr. Márquez, J (2014) en su obra *“La Nueva Gerencia y las transformaciones sociales”*, plantea un aporte al pensamiento estratégico del gerente moderno en las PyMEs de nuestro país, a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), en la adopción de una filosofía de ganar tanto para la empresa, como para el trabajador, y la comunidad en general donde se circunscribe.

Según lo anterior, se pretende mostrar que, contrariamente a lo que rápidamente se catalogaría como un gasto adicional, la inclusión del trabajador en los planes de crecimiento organizacional terminan, cuando menos, con un balance igual en materia financiera, si no es que mayor, pero con un añadido de bienestar y satisfacción personal. Si bien es cierto que lo planteado no es cabalmente aplicable a toda organización, queda como materia de reflexión en general, ya que la idea central se basa en principios ampliamente aceptados en la actualidad.

En el contexto organizacional, la expresión Ganar – Ganar se refiere a escenarios donde todas las partes ganan; se trata de una estrategia en el proceso de resolución de de conflictos y decisiones que logra contentar a todos los participantes, estableciendo estrategias provechosas para todas las partes, pues se diseñan de manera que todos los participantes puedan

beneficiarse de uno u otro modo (Martínez, 2006).

S. Covey expresa que cuando pensamos en triunfar lo relacionamos al hecho de que el otro falle; esto es si yo gano, tu pierdes o viceversa. Para el autor, el principio de ganar-ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo; un marco en el que mente y corazón buscan constantemente el beneficio mutuo en las interacciones del ser humano. Para el autor, esta forma de pensar es la base de la esencia del liderazgo transformador (como se cita en Marquez, J. L. 2014, p. 10).

Estas transformaciones conforman uno de los grandes desafíos que enfrenta el gerente del siglo XXI. Este nuevo gerente se debe tornar líder y administrador. Las cosas se administran, la gente se lidera, se gerencia (Castillo, J. O. C, 2013)

Para (Martínez, 2006) el objetivo de establecer estrategias Ganar – Ganar es lograr soluciones únicas, donde las dos partes ganan, se sienten satisfechas y se integren

en una sinergia que trae muchos más beneficios.

En este sentido, Alles (2010) refiere que las organizaciones tienen una serie de necesidades respecto de sus colaboradores: que cumplan ciertas políticas, que alcancen los objetivos fijados, etcétera. Las personas poseen una serie de necesidades, desde las más básicas hasta otras de orden superior. Una relación Ganar-Ganar se dará cuando al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de la organización y de las personas.

Para la autora, las organizaciones deben pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados y sus familias y al mismo tiempo proveer de incentivos para desarrollar la propia estima y actualización de sus colaboradores. Dentro del principio ganar – ganar incluye de forma indirecta un cierto rol social Alles (2013).

En este mismo orden de ideas, Gooderl (2012) plantea que implementar una estrategia de Ganar-Ganar en las relaciones, incluye pensar acerca de los propios

intereses mientras también se exploran los de la otra parte e intentar encontrar una solución que satisfaga al menos los intereses básicos de ambas partes. George Fuller en su obra *Win Win Management: tú ganas, yo gano*, la empresa gana, aborda una serie de técnicas diseñadas bajo este enfoque.

Según lo planteado previamente, el principio Ganar – Ganar involucra a dos partes que interactúan en el ámbito que se centra esta investigación. Estas partes corresponden al empleador y a sus empleados en una organización PyME, a la dinámica que mueve sus intereses en procura de la consideración del beneficio de ambos, e incluso más allá tomando en cuenta otros aspectos de mucha relevancia en la actualidad, que de una u otra forma interactúan con la organización, específicamente refiriéndonos al medio ambiente y a la comunidad donde se enmarcan las actividades operativas de cada empresa.

Eroles y otros (2000) opinan al respecto, que si se sustituye el concepto de competitividad en el sentido de competir (como en los deportes, para que uno gane y otro pierda) por el de competencia y cooperación pueden ganar todos si son competentes en lo que hacen y lo hacen en forma cooperativa.

Es así como el planteamiento de estrategias que se formulan en esta investigación se presentan orientadas al Ganar - Todos, en referencia a que también se considerarán estos otros partícipes, como lo son la comunidad y el medio ambiente.

El Dr. Márquez hace referencia a cómo el trabajador tradicionalmente se circunscribe a sus tareas de “ejecutor operativo” en las metas de la empresa, y el hecho de que una nueva gerencia debe repensar la forma de involucrar al empleado en las metas organizacionales, haciéndole partícipe de un crecimiento (personal) que le permita también evolucionar conjuntamente con la organización donde se desenvuelve

de manera profesional (Márquez, 2009).

En tal sentido, para el caso de una realidad práctica en las PyMEs de nuestro país, ¿cómo es posible mejorar la relación hombre - empresa con los trabajadores?; hay múltiples situaciones donde esto es posible:

- Si bien la legislación venezolana establece los parámetros salariales que rigen las remuneraciones básicas, es frecuente poder observar el cómo muchas PyMEs tienen mayores capacidades para el pago de sueldos y salarios a su personal.
- Con regularidad la gerencia venezolana, propia de una cultura caracterizada por una “viveza criolla”, se aprovecha del desconocimiento, por parte de su personal, de los derechos que gozan en su trabajo.
- La sociedad venezolana también se caracteriza por facilitar el acceso a la educación profesional; las empresas pueden, con cierta facilidad en lo que respecta al horario, promover el estudio y superación entre su personal.
- Siempre que se fomente un ambiente de honestidad y respeto, se puede considerar al trabajador como un amigo quien merece nuestra atención y preocupación; es posible (dada la mayor experiencia del gerente) orientarlo y fomentar una cultura de progreso y crecimiento.
- Hay que identificar y reconocer al (los) empleado (s) que posibilitan la gestión organizacional en búsqueda del logro de los objetivos planteados, evitando la arrogancia y presunción de superioridad, demostrando sinceridad y humildad frente a quien pudiera “hacer tambalear” la estabilidad de

la empresa en caso de su ausencia.

- Los trabajadores aprecian el respeto por el cumplimiento de los beneficios laborales (seguridad social, política habitacional, bonos de alimentación, adelantos de prestaciones sociales, y otros), e incluso necesitan orientación en cuanto al mejor aprovechamiento y disfrute de los mismos; la gerencia es apta para otorgar esta información.
- Frente a diferencias interpersonales entre la gerencia y el trabajador, hay que considerar, seriamente, la posibilidad de solucionar con una postura de “el cliente tiene la razón”, en este caso “el empleado”, y evitar situaciones que terminen en enemistad; al mediano y/o largo plazo, los rencores producto de estos desenlaces pudieran ser incluso perjudiciales.

Cómo he mencionado previamente, estos aspectos, entre otros, pueden considerarse para el desarrollo individual del empleado, motivando el compromiso laboral y la empatía con la empresa en el personal operativo, y de cualquier nivel en la organización; si bien es susceptible de incorporar cada señalamiento en mayor o menor grado, depende de la realidad en cada organización, puede aplicarse una práctica de honestidad por parte de la gerencia, con serias posibilidades de orientar los resultados a favor de un crecimiento empresarial.

Según lo anterior, y considerando que cada gerencia posee su respectivo know-how y mayor capacidad para la planificación estratégica, es posible orientar los esfuerzos de mejora en la relación hombre - empresa de manera que se traduzcan en beneficios y crecimiento organizacional.

En este sentido, esta investigación tiene como propósito general establecer los componentes

de la matriz FODA sobre la base de la realidad organizacional en las PyMEs de Venezuela frente a la adopción de estrategias orientadas a GANAR-TODOS. Para alcanzar este propósito se identificarán varias PYMEs que presenten casos de estudio relevantes en cuanto a su relación con el personal que labora en ellas y su impacto en las estrategias organizacionales y se seleccionarán sujetos versionantes con el objeto de realizar un levantamiento de información que permita obtener las apreciaciones de la gerencia frente a su realidad y a la adopción del enfoque GANAR TODOS.

### **Materiales y Métodos**

La presente investigación se desarrolló en el Municipio Iribarren del Estado Lara, concebida bajo el paradigma cualitativo, apoyada en el método fenomenológico-hermenéutico, cuyo propósito es desarrollar un entendimiento e interpretación del ser humano, basado en la experiencia vivida por el

sujeto significativo dentro del fenómeno objeto a estudio.

Para ello se tomaron siete sujetos significantes, los cuales fueron entrevistados con el fin de entender su situación, significados y prácticas en relación a su praxis gerencial, los factores críticos positivos con los que cuenta, los aspectos positivos aprovechables, los factores críticos negativos y los aspectos externos negativos que obstaculizan el logro de los objetivos de la organización bajo un enfoque GANAR-TODOS.

El primer sujeto versionante es gerente general de una empresa de software conformada por diez empleados de los cuales cinco son programadores o personal de soporte informático que prestan sus servicios bajo la modalidad presencial o virtual. El personal técnico contratado, son comúnmente profesionales noveles, ávidos de encontrar trabajo rápidamente. Inicialmente este personal no plantea problemas en sus condiciones contractuales; son profesionales que experimentan su primer empleo y

están entusiasmados. Un alto porcentaje del personal que ha laborado en esta empresa mientras cumple con sus labores asignadas, está en procura y búsqueda de nuevas ofertas de empleo, principalmente con la expectativa de lograr una mejor remuneración.

El segundo sujeto versionante se desempeña como gerente de operaciones de un Taller Automotriz ubicado en una calle bastante transitada de una zona residencial de Barquisimeto. El taller posee seis puestos de trabajo y adicionalmente utilizan el espacio de la calle para atender otros seis u ocho vehículos, lo que produce congestión vehicular y quejas de los vecinos. El personal técnico se aprecia activo y presto a atender inmediatamente a cada cliente al momento de su llegada. Reciben como pago un porcentaje del precio de la mano de obra que recibe el taller, ubicado entre el cuarenta y cincuenta por ciento. Este mecanismo de contratación, lo denominan "pago por trabajo".

El tercer sujeto versionante es gerente de una prestigiosa constructora, que realiza obras civiles tanto a particulares como al estado venezolano. Sus propietarios son profesionales destacados que han hecho carrera en el área y gozan de excelente estatus económico y social, con cuentas bancarias, propiedades y vehículos en varias ciudades del país e incluso en el exterior. Hace 3 años la firma tenía en su nómina a dos ingenieros civiles, un gerente, un administrador, un contador y dos asistentes. El personal en su oportunidad hizo el planteamiento de gozar de algunos incentivos y bonos de producción, a lo cual la directiva se comprometió en atender el requerimiento. A la fecha de la entrevista, los incentivos y los bonos nunca llegaron, si bien se estaban logrando y superando las metas planteadas y la empresa contaba con buenas obras. En la actualidad a esta empresa se le dificulta conseguir personal calificado y han observado alta rotación en los técnicos que contrata.

El cuarto sujeto versionante se desempeña como encargado de un Taller de Carpintería de un grupo familiar de, cuenta con 8 trabajadores y él es el carpintero con mayor experiencia. El taller tiene cuenta con una buena demanda, dado que los trabajos exhiben una excelente presentación y acabado, incluso frente a escasez de materiales e insumos. Las actividades que realiza el personal lo hacen en la modalidad de "pago por trabajo", siempre que haya pedidos. Cuando el maestro carpintero obtiene un contrato, realiza todos los preparativos antes de delegar responsabilidades para el corte, preparación, ensamblaje y acabado de las maderas y los productos finales. Los empleados laboran horas extras en procura de una finalización rápida de las tareas encomendadas.

El quinto sujeto versionante es gerente general de una Mueblería con al menos dos años de operación, cuenta con una nómina de seis empleados fijos y unos ocho empleados que ganan "por trabajo". El personal fijo se encarga de las

actividades de gerencia, mercadeo, administración, inventario y empackado. Operan con una estructura de costos muy vulnerable en virtud de las subidas constantes de los precios en materia prima e insumos, manteniendo un margen constante de ganancia y siempre en referencia a los precios de productos equivalentes, normalmente importados. La empresa ha adoptado un mecanismo mixto de contratación para el personal, logrando convenios de tercerización para los trabajos en taller e incluyendo, para el personal fijo, cuotas de incentivo sobre la base del logro de metas preestablecidas. La gerencia procura mantener los sueldos para el personal fijo por encima del salario básico y en cumplimiento de los beneficios de Ley. El personal se encuentra satisfecho con el paquete contractual que obtiene, siendo un aspecto importante el hecho de que la gerencia constantemente revisa las tablas de costos de producción y su incidencia en los incentivos monetarios del personal.

El sexto sujeto versionante es jefe de un departamento para la captación del personal técnico de informática para una empresa de desarrollo de software, el cual asigna personal tanto a la sucursal principal, como a las dos sucursales ubicadas en la capital de la república. Recientemente la empresa mudó la sede de la oficina principal para una ciudad en el interior del país, dado que los costos operativos resultan menores y además se ubica en un lugar más asequible para distintos egresados con el perfil requerido, provenientes de varias ciudades. En el citado departamento para la captación de personal se ha dispuesto de un personal especializado en la selección de RR.HH., a quien se le han encomendado las funciones inherentes a la búsqueda de todo el personal disponible, e incluso personal de la competencia; para tales efectos se vale de los medios de comunicación y de portales oficiales en Internet cuyo propósito es el reclutamiento de personal. Existe una particularidad que plantea

la estrategia de la gerencia para los efectos de la captación y reclutamiento del personal: el salario asignado está muy acorde con la aspiración que manifiesta el aspirante, lo cual ha significado que en la nómina existen muchas escalas de sueldos, que no necesariamente son un secreto en virtud de la camaradería que se forma, incluso con el personal de las agencias en otros estados. De lo anterior, ha resultado muy común la deserción del personal técnico en el momento que reclama ajustes en procura de una homologación con otro personal que presenta el mismo perfil del primero.

Por último, se tiene como séptimo sujeto versionante al gerente de una organización sin fines de lucro que se dedica a invertir en préstamos a pequeñas y medianas empresas, contando con hojas de cálculo para el procesamiento, análisis, planeación y liquidación de préstamos, así como el desglose de la tabla de amortización, cálculo de cuotas, intereses, mora y reportes variados; estos procesos en una hoja

de cálculo resultan propensos a errores y se dificulta mucho la producción de reportes globales. La fundación ha intentado lograr un producto software que automatice los procedimientos, y para tales efectos hace 2 años contrató a un ingeniero de sistemas y varios programadores.

A la fecha han tenido una serie de dificultades para llevar el software a término ya que el primer ingeniero renunció, también hubo rotación de programadores y han tenido que comenzar desde donde tenían avanzado los técnicos anteriores; incluso los nuevos técnicos han afirmado tener que desechar parte del programa que heredaron asegurando que tenía demasiados problemas. La fundación ha considerado la opción de adquirir un producto software genérico (funciona para cualquier organización de esta naturaleza), pero en la revisión de ofertas se aprecia que las condiciones contractuales establecen el servicio a manera de alquiler; lo anterior significa que cobran un monto importante por instalación y luego deben renovar

una suscripción anual. Los montos de inversión superan los costos anuales correspondientes a la opción de mantener un departamento propio de programadores, pero dadas las demoras en que ha incurrido el personal, la gerencia considera que se trata de una opción más viable. También argumentan que la mejor opción no es la más económica, y por tanto han invertido tiempo comprobando la veracidad de la experiencia que ofrecen las empresas ofertantes del software genérico.

En la entrevista en profundidad se utilizó un guion de entrevista, la observación participante, y la revisión documental como técnicas investigativas. Como instrumentos de apoyo se utilizó el cuaderno de notas, grabadora y computadora. Para el análisis de la información obtenida se utilizó la herramienta informática para el análisis de datos cualitativos (QDA) atlas.ti, versión WIN 7.5.

## Desarrollo de las Entrevistas

A los efectos de establecer una estrategia GANAR-TODOS en esta organización, en relación abierta, amplia y honesta con el personal, el medio ambiente y la comunidad, con el propósito de impulsar el logro de la metas organizacionales, como una exigente tendencia en las empresas modernas, brindándole al personal mejor participación en las rentas que produce la compañía, honrando sus beneficios de Ley y haciéndolo participe en las decisiones corporativas, entre muchas otras oportunidades de alianza patrono-empleado, presentamos este instrumento constitutivo de 4 preguntas que debe Ud. responder en relación a cada componente de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde su argumentación debe estar fundamentada sobre la realidad que vive actualmente su empresa, y en relación al nuevo escenario que se encontraría al poder impulsar estas

nuevas estrategias GANAR - TODOS.

Las preguntas a responder son:

1. ¿Qué fortalezas considera que tendría el hecho de adoptar las estrategias GANAR - TODOS descritas?
2. ¿Qué oportunidades considera que tendría el hecho de adoptar las estrategias GANAR - TODOS descritas?
3. ¿Qué debilidades considera que tendría el hecho de adoptar las estrategias GANAR - TODOS descritas?
4. ¿Cuáles amenazas considera que tendría el hecho de adoptar las estrategias GANAR - TODOS descritas?

Las siguientes son las respuestas obtenidas:

El primer sujeto versionante, en relación a la empresa de software, considera como fortaleza el hecho de poder contar con un personal que

aprecia la oportunidad de participar en mejores utilidades dadas las expectativas de crecimiento en la cartera de clientes, que estará más empático con la empresa ya que se siente valorado y lograr una menor rotación de personal; como oportunidad espera ser apreciada como una empresa que es mejor alternativa para la escogencia por parte de nuevos aspirantes; en cuanto a la debilidad, se trata de estrategias que significan costos extra para la empresa, además demandan tiempo adicional a la gerencia a los efectos de lograr mejores mecanismos de entendimiento; las amenazas la constituyen las empresas afines más grandes, mismas que tienen mayores posibilidades económicas y pueden hacer palidecer los esfuerzos de esta mediana empresa en procura de lograr la satisfacción del personal, lo que eventualmente significaría de nuevo en una rotación del personal.

El gerente del taller automotriz, en el caso del segundo versionante, argumentó lo siguiente: como fortaleza plantea una situación

donde cuenta con un personal con muy baja rotación y por ende de alta confianza, disminuyendo incluso las pérdidas que en el pasado se suscitaron por robos inescrupulosos; las oportunidades se centran en la posibilidad de lograr vínculos más estrechos con los vecinos, incluso reduciendo enormemente los desechos de fluidos y basura en la calle, gracias a que cuenta con un personal que es más empático con el bienestar de la empresa; en cuanto a las debilidades, es posible que algún personal calificado migre a talleres donde mantengan el esquema de "pago por trabajo"; las amenazas están precisamente en lo indicado, en ocasiones este mercado ofrece trabajos bien remunerados y motivan al personal a la realización de actividades puntuales pero lucrativas, dejando a un lado la oportunidad de tener trabajos estables a largo plazo.

Para la constructora, el tercer versionante, el gerente de la constructora explica que la fortaleza indudablemente sería el contar con un personal más fijo y comprometido,

teniendo la empresa la oportunidad de contar con un equipo de trabajo confiable, estable, motivado y de baja rotación; la debilidad de esta opción consiste en los altos costos en que puede incurrir la empresa en contratación de personal fijo, sin considerar que seguramente demandará mayor actividad gerencial; las amenazas consisten en que, siendo el estado un cliente significativo, puede suceder una merma en la asignación de obras, sumado a los retrasos en los pagos que suceden con los organismos oficiales.

En la carpintería, el cuarto sujeto versionante indica que una fortaleza de estas estrategias las observa en la mayor satisfacción en el personal, empatía y fortalecimiento familiar, teniendo varias oportunidades de crecimiento gracias a contar con un taller robusto y de trayectoria, de selección preferente por parte de la cartera de clientes que rondan este tipo de entorno; las debilidades se centran en la necesidad de hacer incrementos a los costos de servicios

para cubrir con los nuevos compromisos adquiridos, y las amenazas están en entorno ocupacional externo, que siempre es un atractivo para el personal en busca de otros oficios, pudiendo lograr desintegración en el equipo de trabajo.

El quinto sujeto, el gerente de la mueblería afirma que la fortaleza de incrementar los beneficios al personal radica en la posibilidad de poder contar un personal altamente motivado y empático, con el que contaría en todo momento para la resolución de situaciones operativas, convirtiéndose en una emblemática empresa que apoya el crecimiento personal de sus empleados; las oportunidades radican en el hecho de existe bastante escasas de los productos que elabora la empresa, dada las dificultades de importación, lo que hace que la demanda se oriente a la adquisición de nuestras alternativas, pudiéndose observar esto como un indicador de la necesidad de invertir y ampliar la producción; las debilidades de estas estrategias consisten en que

ameritan mayor actividad gerencial, de control, de costos de personal y de recursos; las amenazas se encuentran en el mercado de insumos y la competencia, siendo lo primero una realidad actual en vista de la escalada inflacionaria, y lo segundo por la facilidad con que cuentan grandes empresas para la obtención de dólares preferenciales que usan para la importación de productos afines a excelente precio.

El jefe del departamento para la captación del personal técnico, el sexto versionante, señala que indudablemente las fortalezas de este plan de acción harían que el personal sea de menor rotación y más comprometido, con una posible disminución de costos al momento de disminuir el personal encargado de la captación y las erogaciones por concepto de publicidad para la captación; las oportunidades las enfoca en la posibilidad de convertirse en una empresa de preferible selección por parte de personal técnico calificado, mientras que entre las debilidades enuncia la necesidad de aumentar el

presupuesto asignado a la nómina del personal y que considera que la deserción no es un flagelo que pueda erradicarse por completo ya que hay otros elementos por considerar; las amenazas se centrarían en la competencia, quienes han mostrado ofrecer honorarios cada vez más competitivos frente a los beneficios que goza el personal en otras empresas, lo que atenta contra la estabilidad y los planes de conformar un equipo técnico de larga duración.

El sujeto de la organización sin fines de lucro (préstamo y cobranza) señala como fortaleza que seguramente al ofrecer mejores beneficios al personal, conseguiría mayor calificación para el cumplimiento de las metas de

obtención de un software funcional; vislumbra la oportunidad de hacerse de un producto que pudiera “negociar” con entes afines, recuperando en buena parte lo invertido; la debilidad indica estar en el incremento del costo de la nómina, la infraestructura y la capacitación técnica necesaria, esto aunado a la falta de garantía de obtención del producto terminado; mientras que las amenazas tienen que ver con que otras instituciones pueden estar al tanto del proyecto que se lleva

a cabo y llevarse el personal encargado con la promesa de mejores beneficios, dejando de nuevo a la institución en la nada.

### **Análisis de las entrevistas mediante Atlas.ti**

Finalizadas las entrevistas, se procedió a la carga y procesamiento de los documentos primarios obtenidos con el Atlas.ti. Tal como se muestra en las figuras del N° 1 al N° 7

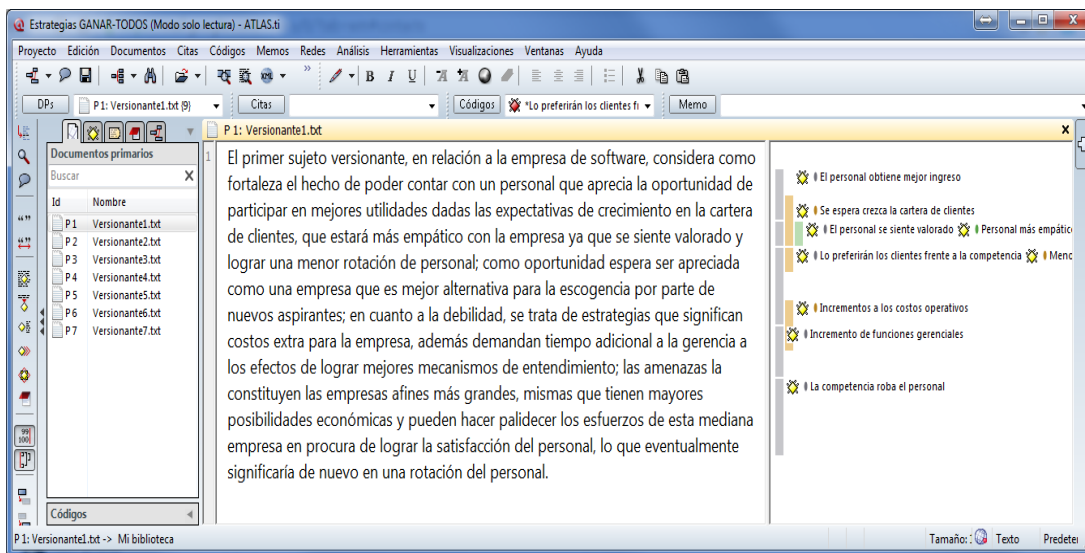


Figura N° 1. Entrevista Sujeto Versionante N°1

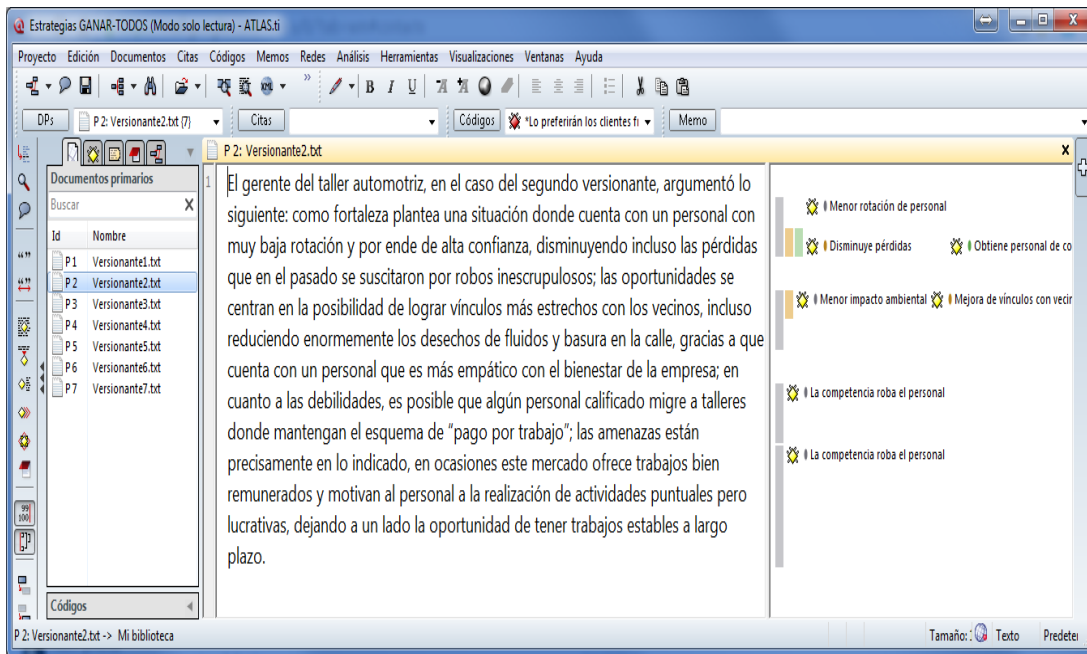


Figura N° 2. Entrevista Sujeto Versionante N° 2

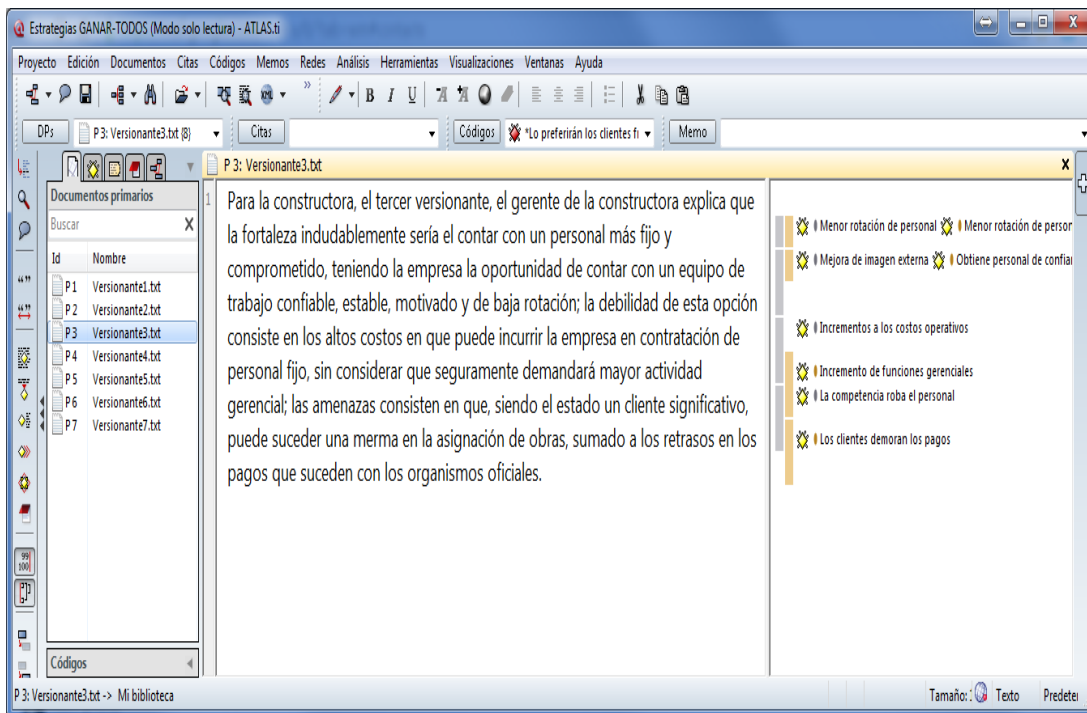


Figura N° 3. Entrevista Sujeto Versionante N° 3

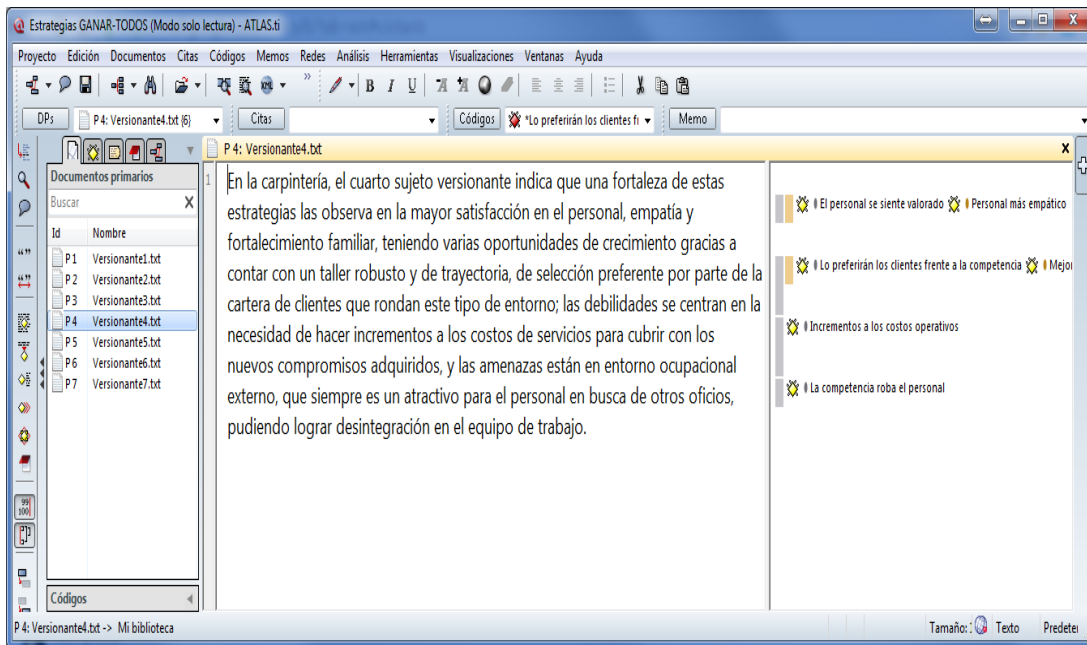


Figura N° 4. Entrevista Sujeto Versionante N° 4

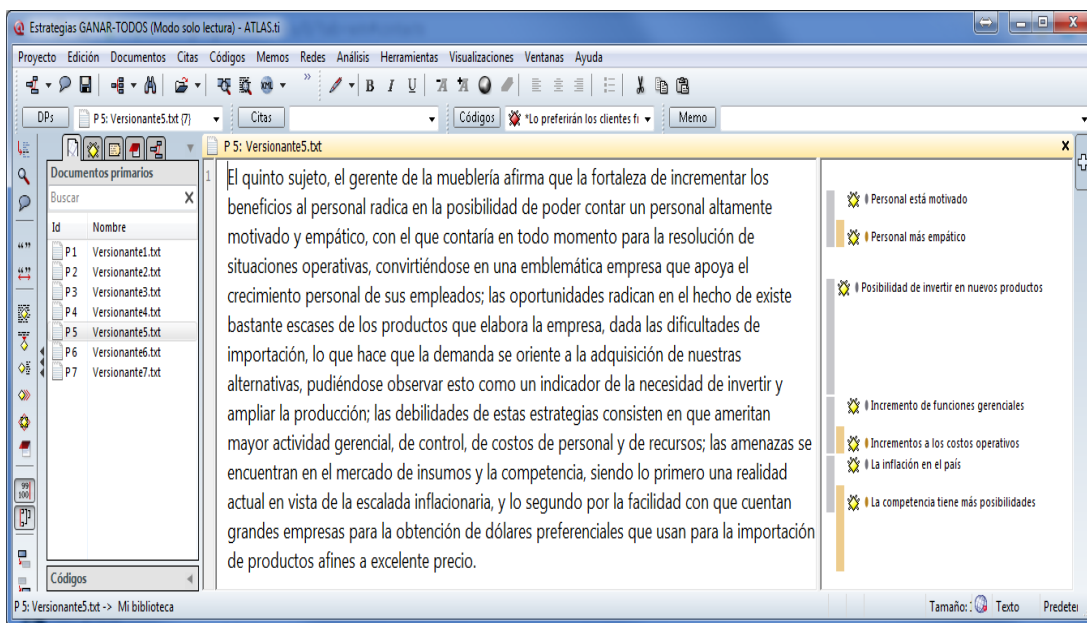


Figura N° 5. Entrevista Sujeto Versionante N° 5

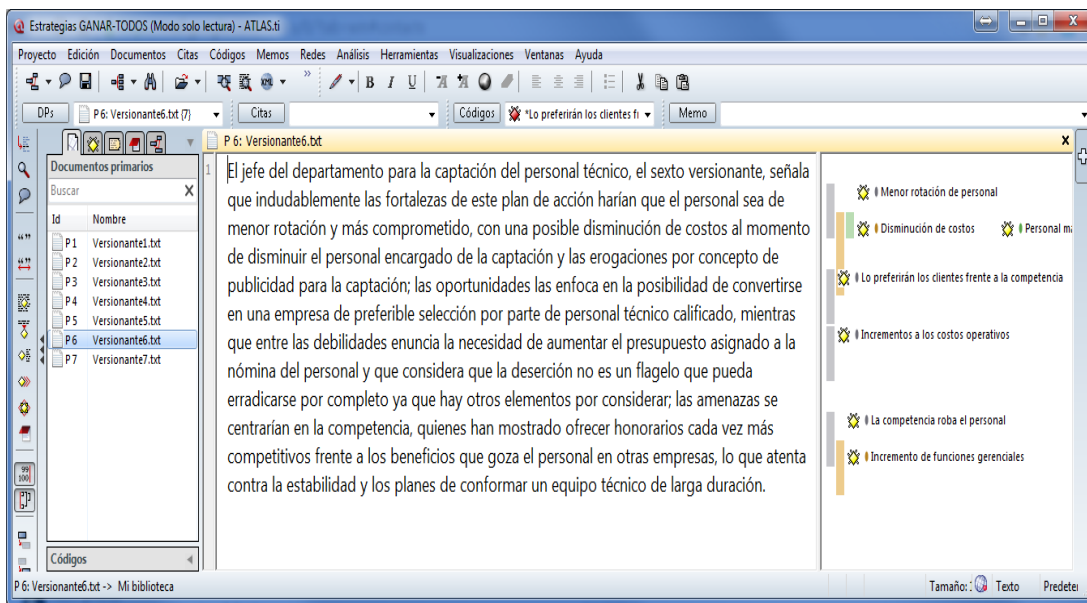


Figura N° 6. Entrevista Sujeto Versionante N° 6

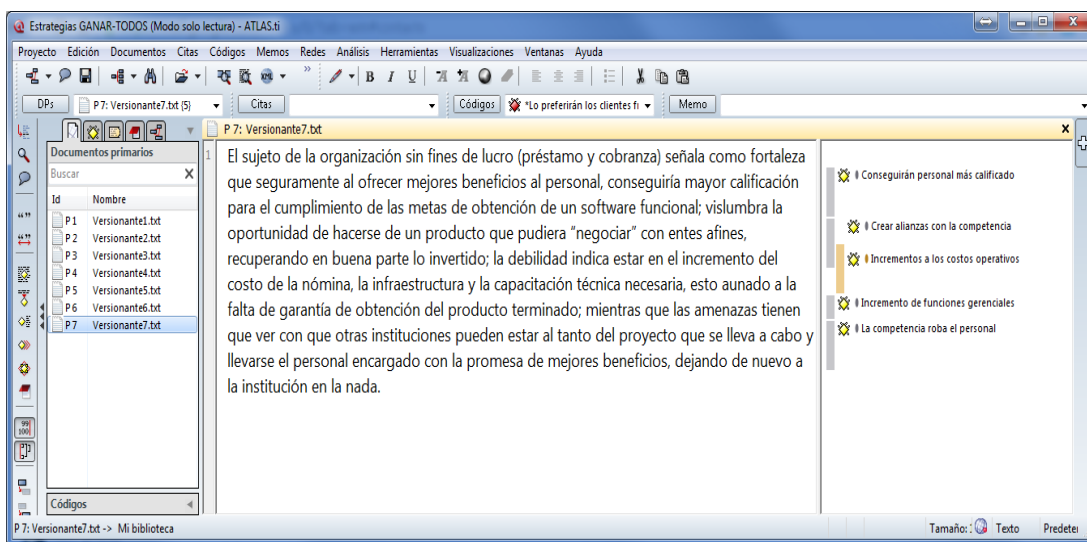


Figura N° 7. Entrevista Sujeto Versionante N° 7

Se formaron los códigos en ATLAS.ti, mediante la codificación dentro del texto de las entrevistas, con las citas o fragmentos que presentan relación a las Fortalezas (Figura N° 8), Oportunidades (Figura N° 9), Debilidades (Figura N° 10) y Amenazas (Figura N° 11) proporcionadas por los sujetos versionantes.

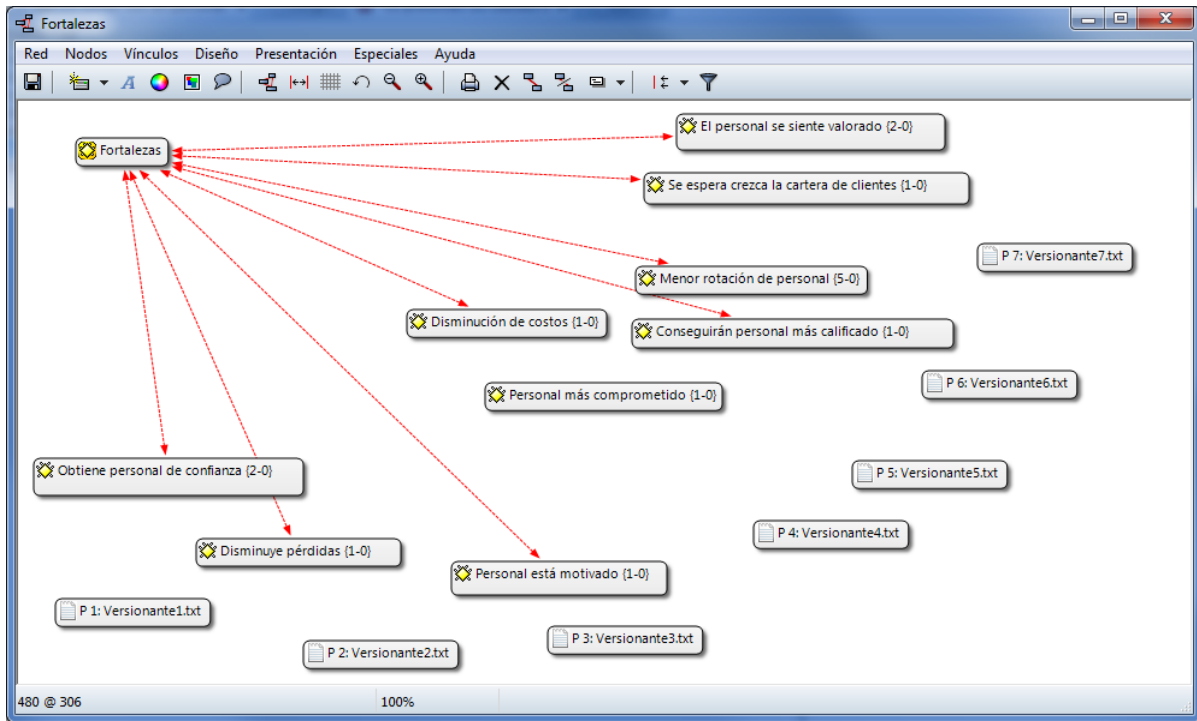


Figura N° 8. Fortalezas

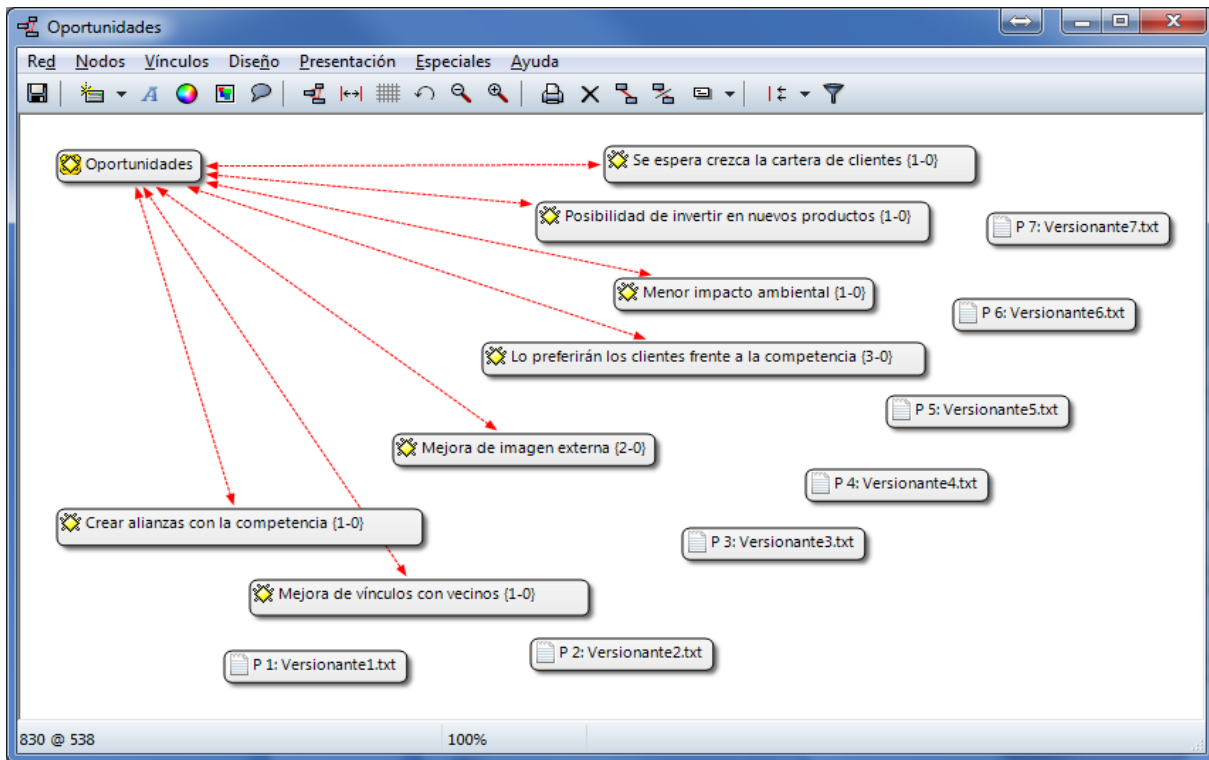


Figura N° 9. Oportunidades

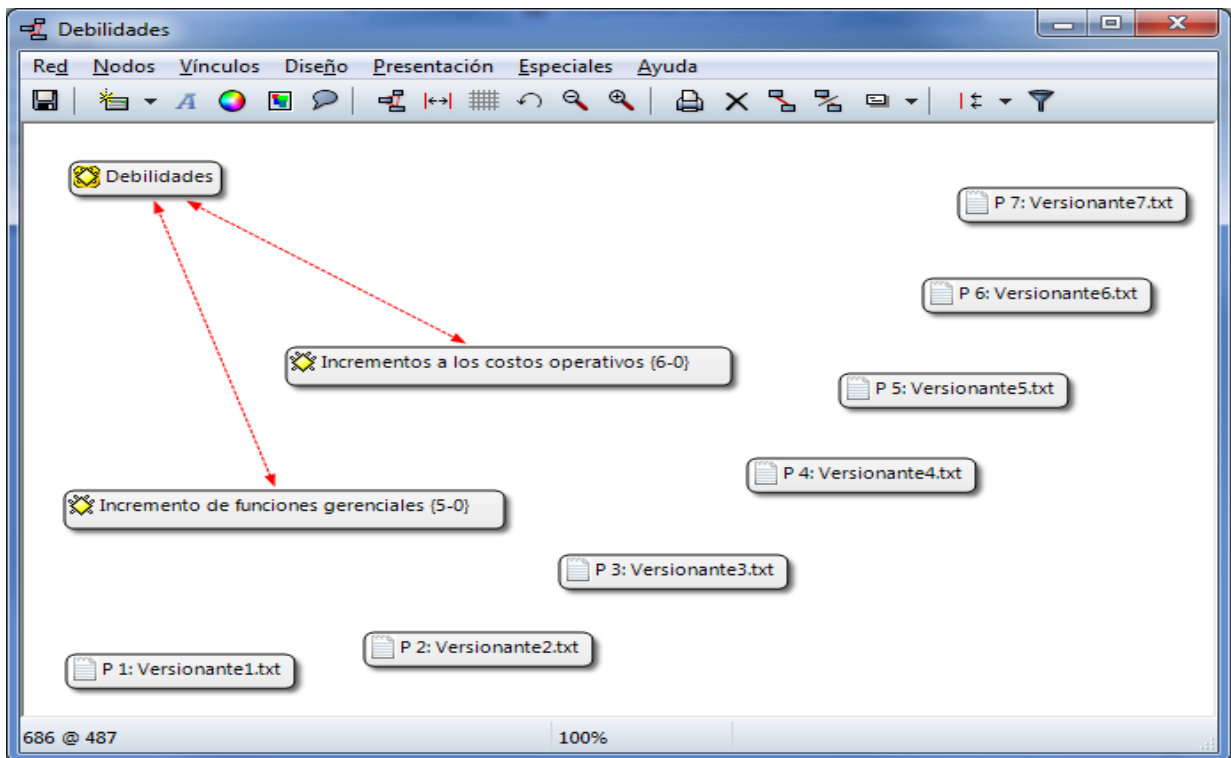


Figura N° 10. Debilidades

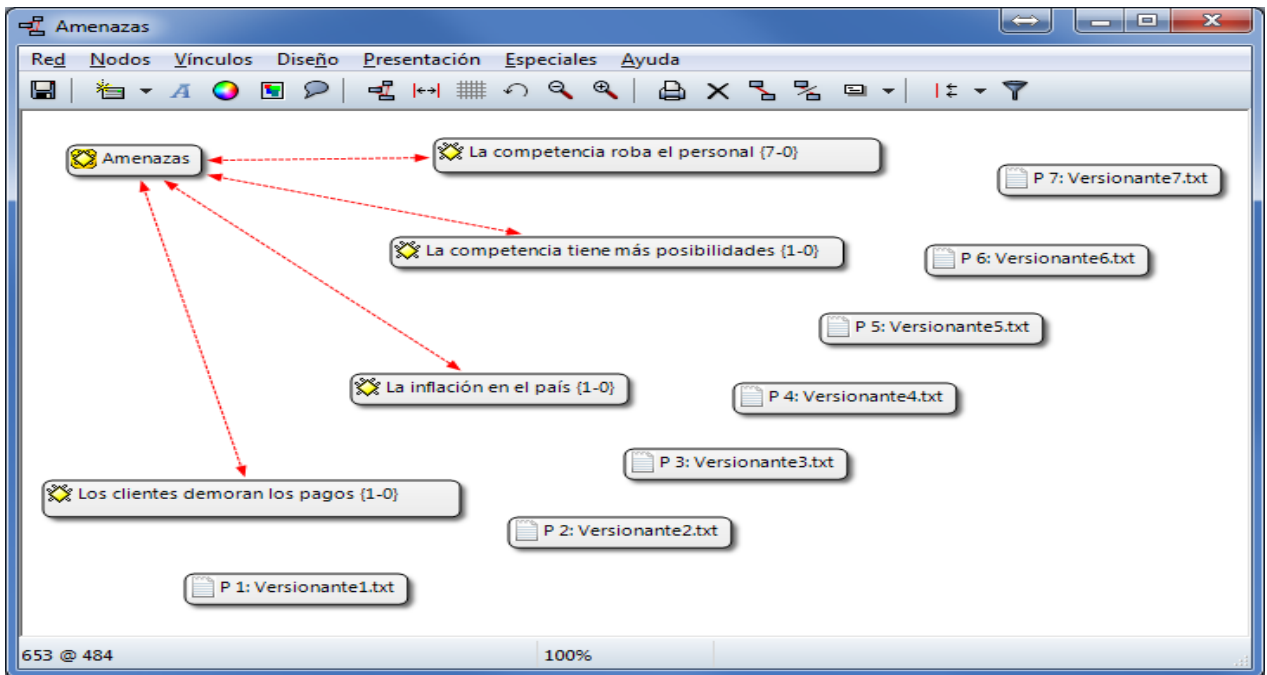


Figura N° 11. Amenazas

## Discusión y Reflexiones Finales

Sobre la base de la información gráfica producida por el software ATLAS.ti, y como una aproximación inicial a los resultados de esta investigación, pueden hacerse las siguientes reflexiones en cuanto a los componentes de la matriz FODA asociadas con la adopción de estrategias GANAR - TODOS en la moderna gerencia PyME Venezolana.

### En cuanto a las Fortalezas

- Los sujetos versionantes tuvieron menos coincidencias en la argumentación de este componente de la matriz FODA, de manera que puede apreciarse una variedad de nueve (9) argumentos en esta categoría.
- El 88,89% de estas fortalezas (8 de 9) fueron opiniones individuales o sólo compartidas con otro sujeto versionante (6 fueron opinadas sólo una vez y 2 opinadas en común por un par de sujetos versionantes).
- El 11,11% de las fortalezas indicadas (1 de 9) fue opinada en forma común por el 71,42% de los sujetos versionantes (5 de 7). Se trata de que opinan que esta estrategia permitiría una “menor rotación de personal”.
- El 28,57% de los sujetos coincidieron como fortalezas en estas 2 afirmaciones: a- “El personal se siente valorado”, b- “Se obtiene un personal de confianza”.
- Otras fortalezas fueron señaladas sólo una vez (6 de 9): a- “Disminuye pérdidas”, b- “Personal está motivado”, c- “Personal más comprometido”, d- “Disminución de costos”, e- “Conseguirán personal más calificado”, f- “Se espera crezca la cartera de clientes”.

**En cuanto a las oportunidades**

- Se aprecia una variedad de 7 argumentos en este componente de la matriz FODA; nuevamente son opiniones disímiles entre todos los sujetos versionantes.
- Sólo 2 argumentos destacan con al menos 2 coincidencias entre sujetos versionantes: a- “Mejora la imagen externa”, b- “Los preferirán los clientes frente a la competencia”.
- El 42,86% de los sujetos versionantes (3 de 7) opina que al adoptar estas estrategias a su empresa “La preferirán los clientes frente a la competencia”
- El 28,57% (2 de 7) estuvo de acuerdo en que “Mejora la imagen externa”.
- Los siguientes fueron argumentos aislados (opinado por 1 de 7 sujetos): a- “Crear alianzas con la competencia”, b- “Mejora de vínculos con los vecinos”, c-

“Menor impacto ambiental”, d- “Posibilidad de invertir en nuevos productos”, e- “Se espera crezca la cartera de clientes”.

**En cuanto a las debilidades**

- Las debilidades corresponden al componente de la matriz FODA con componentes de mayor coincidencia entre los sujetos versionantes.
- Sólo se agruparon 2 debilidades entre todos los sujetos.
- El 71,43% de los sujetos (5 de 7) opinó que “Incrementan las funciones gerenciales”.
- El 85,71% de los sujetos (6 de 7) opinó que “Incrementan los costos operativos”.

**En cuanto a las amenazas**

- Se apreciaron 4 amenazas sugeridas por los sujetos, de las cuales 3 fueron opinadas individualmente; una fue opinada en común por todos los sujetos.

- El 100% de los sujetos sugirió que “La competencia roba el personal”
- Las otras amenazas sugeridas sólo 1 vez: “Los clientes demoran los pagos”, “La inflación en el país”, “La competencia tiene más posibilidades”.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). **Conciliar Vida Profesional y Personal. Dos Miradas: Organizacional E Individual.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina.
- Alles, M. (2013). **Comportamiento Organizacional. Como Lograr Un Cambio Cultural A Través de Gestión por Competencias.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina.
- Castillo, J. O. C. (2013). **Gerencia del Siglo XXI.** Revista EAN, (54), 59-83.
- Covey, S (2014). **Los 7 Hábitos De La Gente Altamente Efectiva.** Editorial Paidós Reimpr. Barcelona España.
- Eroles, A. Giral, J. Lapuente, L. Estivil, V. Viesca, G. (2000). **Su Empresa ¿De Clase Mundial?** Panorama Editorial S.A. México.
- Fuller, G. (2005) **Win-win Management: Tu Ganas, Yo Gano, La Empresa Gana.** Ediciones Gestión 2000 Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Barcelona. España.
- Gooderl, J. (2012). **Administración de Pequeñas Empresas. Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento.** CENCAGE Learning. Mexico
- Márquez, J (2009). **La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales.** Venezuela. Editorial Horizonte C.A.
- Márquez, J. L. (2014). **Desarrollo de las Organizaciones Complejas Bajo una Perspectiva Sinérgica del Talento Humano.** Visión Gerencial, 13(2).
- Martínez, J. (2006). **Negociación Ganar Ganar Solución Única.** <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=771>