

Formación Gerencial, Año 9 N° 1, Mayo (2010)  
ISSN 1690-074X

**DIRECCIONAMIENTO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DE LAS  
ESTRATEGIAS OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS DE  
TELECOMUNICACIONES EN VENEZUELA**

Romero, Mildred, (\*).Useche, Maria Cristina. (\*\*)  
Queipo, Beatriz, (\*\*\*) Artigas, Wileidys (\*\*\*\*)

Recibido: Abril 2008 Aprobado: Septiembre 2008

**RESUMEN**

Cuando las organizaciones se ubican en sectores considerados estratégicos para el progreso de la nación, sus estrategias además de facilitar el logro de objetivos deben guardar concordancia con los planes de desarrollo económico y sociales nacionales; tal es el caso del sector de las telecomunicaciones. Por ello, el propósito del presente trabajo es determinar la direccionalidad económica, política y social de las estrategias operativas implantadas por las empresas de telecomunicaciones (rubros de telefonía fija y móvil celular) en el estado Zulia (Venezuela). Sustentándose para tal fin, en la teoría de Brickley y col (2004), Gómez y Luis-Bassa (2005) y Moody (1991). Se utiliza una metodología de tipo descriptivo exploratorio, obteniéndose la información a través de la observación directa y la entrevista semiestructurada. La población la conforman: MOVILNET, Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), MOVISTAR y DIGITEL, evidenciándose en las acciones emprendidas por las empresas un predominio del criterio económico, para asegurar la rentabilidad y competitividad, seguido del criterio político producto del marco legal que establece la ley de telecomunicaciones la cual regula sus actuaciones.

**Palabras clave:** Telecomunicaciones, Direccionalidad Estratégica, Criterio Económico, Criterio Social, Criterio Político.

\* Coinvestigadora-Docente. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Licenciada en Administración y Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Industrial. E-mail: [mildredgenove@yahoo.com](mailto:mildredgenove@yahoo.com).

\*\* Investigadora-Docente. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Economista y Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Estudiante del Doctorado de Ciencias Económicas. E-mail: [mariauseche@yahoo.es](mailto:mariauseche@yahoo.es).

\*\*\* Investigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Licenciada en Administración. E-mail: [vicqueipo@yahoo.com](mailto:vicqueipo@yahoo.com).

\*\*\*\* Coinvestigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Licenciada en Administración y Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. E-mail: [wileidys@hotmail.com](mailto:wileidys@hotmail.com).

## **ECONOMICAL, POLITICAL AND SOCIAL DIRECCIONALITY OPERATIVE STRATEGIC IN VENEZUELAN TELECOMMUNICATIONS COMPANIES**

### **SUMMARY**

When the organizations are located in sectors considered strategic for the progress of the nation, their strategies as well to facilitate the profit of objectives must keep agreement with the national social and economical development plans; as it is in the case of telecommunications business. Therefore the objective of this essay is to determine the economic, political and social directionality of the operative strategies implemented by the telecommunication companies, in the local phones and mobile in the state of Zulia (Venezuela). It has been sustaining in the theory of Brickley and col (2004), Gómez and Luis-Bassa (2005) and Moody (1991). A methodology of exploratory descriptive type is used, obtaining the data through the direct observation and the semi structured interview. The population sample is composed by: MOVILNET y C.A, Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), MOVISTAR y DIGITEL. A prevalent economic criterion is seen, in order to assure the profitability and competitiveness, followed by the political criterion, as a result of the legal aspect established by the telecommunication law which regulates them.

**Key words:** Telecommunication, Strategies Directions, Economic Criterion, Social Criterion, Political Criterion.

## INTRODUCCION

Las estrategias adoptadas por cualquier organización están altamente influenciadas por el ambiente tanto interno como externo de las mismas. En efecto, las organizaciones no siempre pueden hacer lo que desean ya que se enfrentan a una serie de limitantes financieras, legales, económicas, humanas las que inciden sobre las estructuras, los procesos y hasta en las actitudes de las personas que las conforman.

En tal sentido, las empresas operadoras de telefonía fija y móvil celular que funcionan en el estado Zulia no escapan de tal realidad, de hecho, todas sus actuaciones se encuentran regidas en primera instancia por un factor político, para este caso: la Ley Orgánica de Telecomunicaciones de la República Bolivariana de Venezuela (LOTEL). Esta Ley tiene por objeto establecer el marco legal de regulación general de las telecomunicaciones, y por lo tanto rige, y orienta en gran medida el proceder de las compañías.

Sin embargo, no sólo el aspecto político es lo que orienta las decisiones a seguir en las organizaciones, en efecto las respuestas de una organización a los cambios del medio no siempre son obvias, dependerán de la filosofía empresarial y de otra serie de aspectos o intereses, llámense intereses de los accionistas, de los empleados o exigencias de la comunidad, los cuales presionan sobre la dirección bien sea económica, política, social que prevalecen en las estrategias adoptadas por las empresas. Así entonces, además de la direccionalidad política, se analizarán otras orientaciones como la económica y la social.

A pesar de ello, "(...) muchos de los sistemas de control se basan casi exclusivamente en medidas que se apoyan en datos contables, tales como el rendimiento de la inversión" (Fernández y col, 2000, p. 550), lo que manifiesta una marcada preponderancia del criterio económico; no obstante Daft (2000, p.10), asevera que "(...)las

organizaciones se meten en problemas cuando dejan de prestar atención a los temas éticos, cuando emprenden una persecución ciega del dinero”; sin embargo, cada vez más empresas reconocen lo provechoso que resulta contribuir a la comunidad; crear valor para los propietarios al igual que para los clientes y empleados, poniéndose en sintonía con la ética y la responsabilidad social, temas muy relevantes hoy en día e íntimamente vinculados con el criterio social.

El presente trabajo tuvo como propósito determinar la direccionalidad estratégica que orientan las acciones de las empresas operadoras de telefonía fija y móvil en el estado Zulia El abordaje del objeto de estudio se basó en la perspectiva de la dirección estratégica, la cual es definida por Muñiz (2007, p.1) como “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa”.

Para el autor “las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital (...)” (Muñiz 2007, p.1) por tal motivo se requiere de un proceso de toma de decisiones dentro del ámbito empresarial que facilite la adaptación a este cambiante y complejo mundo. Con esta concepción de la dirección estratégica, las empresas están en capacidad de identificar sus debilidades y fortalezas, y valerse de éstas para de esta manera poder aprovechar las oportunidades del medio en el que se desenvuelven y reducir el impacto de las amenazas del mismo, buscando su permanencia y un desempeño exitoso que les permita competir en ambientes inciertos y cambiantes.

Para el presente trabajo, se parte de la clasificación de estrategias producto de los resultados de una investigación

científica, desarrollada en el año 2006, titulada: Estrategias de Modernización en la Organización del Trabajo en Empresas de Telecomunicaciones en el Estado Zulia, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) de la Universidad del Zulia; en la cual se desarrolló un proceso cognitivo, obteniéndose el conocimiento y comprensión del objeto de estudio.

Demarcando las bases metodológicamente, este trabajo se inserta en un tipo de investigación descriptiva, bajo un diseño de investigación no experimental-transeccional.

Para establecer la población, se consideró la clasificación por atributo o servicio generada por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) (2007), tomando las operadoras habilitadas para prestar los servicios de telefonía fija local y móvil celular en la región zuliana, conformada por Telecomunicaciones Movilnet, y C.A, la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV),

TELCEL, C.A. (Movistar) C.A. y Corporación DIGITEL, C.A, por ser consideradas como las principales empresas del sector, a raíz de la apertura económica de las telecomunicaciones, cuando finaliza en el año 2000 el plazo de concurrencia limitada de la CANTV.

Para recopilar la información, la técnica empujada fue la entrevista semi-estructurada, aplicada al personal de la gerencia media, quienes tienen un conocimiento y dominio preciso sobre las estrategias operativas, así como responsables de alcanzar las metas organizacionales y con ello la eficacia en las diferentes operadoras, buscando con ello identificar la filosofía empresarial.

Se considera importante resaltar que no fue un proceso fácil para el caso de las empresas privadas, ya que por el ámbito en que se desenvuelven, marcado por una fuerte competencia, las mismas se resistían o fueron muy cautelosas a la hora de ser consultadas.

## 1. Direccionalidad en las estrategias organizacionales.

En el presente apartado se describirá la direccionalidad predominante en las estrategias implantadas por las empresas operadoras; tal orientación se encuentra determinada por los criterios que los tomadores de decisiones consideran como relevante, y que se traducen en ventajas o desventajas en la elección a tomar. Así entonces, Moody (1991) define 3 criterios en la toma de decisiones: el utilitarismo, los derechos y la justicia.

Lo **utilitario**, relacionado con la protección de los intereses de la empresa, de sus accionistas y acreedores, logrando generación de riquezas; en este sentido el autor considera este criterio consistente con eficiencia, productividad y grandes ganancias, se renombrará para efectos de este trabajo como criterio **económico**.

Los **derechos** orientados a dar satisfacción a los empleados y obreros de la empresa, por medio de

buenas relaciones humanas, así como a dar satisfacción a las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos o servicios en condiciones apropiadas. Para Moody (1991) significa el derecho en la toma de decisiones, respetar y proteger los derechos básicos de los individuos y su intimidad; este criterio será reconocido en adelante como criterio **social**.

Y finalmente, **la justicia**, a través del cual se requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos, para ello es necesario cumplir con las regulaciones gubernamentales que garantizan el derecho de las personas a la comunicación; denominando entonces a este criterio como **político**.

En este sentido, a continuación se presentan las descripciones de cada uno de los criterios en función de los elementos teóricos revisados en cuanto al aspecto económico, político y social.

### 1.1. Direccionalidad

**Económica:** El marco de estudio de la política empresarial está definido por tres palabras: supervivencia, rentabilidad y crecimiento:

“Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital, y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento), con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo” (Sallenave 1994, p.68).

Las responsabilidades gerenciales se enmarcan dentro de un criterio netamente económico, entendiéndose como la responsabilidad de los gerentes la obtención de la mayor utilidad posible. En tal sentido, para Robbins (1996) las empresas deben utilizar sus recursos y energía en actividades tendientes a incrementar las utilidades.

Briones (1997) define el modelo normativo o prescriptivo para la toma de decisión racional, como

aquel en el que las decisiones se toman de acuerdo al criterio de coste y beneficio; es decir, realizar la actividad únicamente cuando los beneficios esperados son superiores a los costos asociados, de esta forma se lleva a cabo aquella actividad que ofrece la mayor utilidad, entendiéndola como la diferencia entre los beneficios y los costos, y asociándola a una medida de *bienestar o mejora* lo que implica cuantificar las opciones.

No obstante las organizaciones se ven afectadas por el medio en el cual se desenvuelven, viéndose en la obligación de emprender acciones con el propósito de adaptarse al mismo. Al respecto, Garrido (2003), afirma que los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y de las organizaciones en general, presentando un conjunto de respuestas de las empresas ante las variaciones en el entorno, y de cómo las tendencias generales afectan la direccionalidad de las

organizaciones, información que se recoge en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 1**  
**TENDENCIAS EN EL ENTORNO Y RESPUESTAS ORGANIZACIONALES**

TENDENCIAS EN EL ENTORNO Y FACTORES DE CAMBIO	RESPUESTAS ORGANIZACIONALES RESPUESTAS TÍPICAS
Intensificación de la competencia Globalización de la competencia	* Estandarización de los productos * Organizaciones mas dinámicas * Óptica de mercado * Alianzas estratégicas * Fusiones y adquisiciones
Presión de la clientela en demanda de servicio y calidad	*El servicio como parte del producto *Óptica del cliente *Programas de TQM
Aceleración de la obsolescencia tecnológica	* Prioridad a la innovación * Reducción del tiempo de desarrollo de productos nuevos
Presiones sociales sobre los beneficios a corto plazo	* Óptica a largo plazo. * Énfasis en el valor para el accionista
Tendencias demográficas	* Óptica del personal * Gestión de la diversidad *Nuevos sistemas de trabajo

**Fuente:** Garrido (2003).

Señala además Garrido (2003, p. 108), que “algunos efectos de las variaciones de determinados factores económicos son claramente conocidos, por lo que su observación y la respuesta en consonancia a las variaciones de los mismos están estandarizadas y obedecen casi a reglas generales”.

Al analizar la orientación de las estrategias implantadas por las empresas de telecomunicaciones, análisis que se realiza en páginas posteriores, se podrá observar como las mismas acogieron algunas de estas respuestas como: nuevos sistemas de trabajo, alianzas estratégicas, denominada como



negocios en conjunto para el caso que nos ocupa, la actualización tecnológica, buscando además el logro de convertirse en organizaciones más dinámicas reduciendo los tiempos de ejecución de trabajos y de respuesta.

En definitiva, la prosperidad de las organizaciones, sean estas grandes o pequeñas está asociada a la situación económica o a factores económicos del medio en el cual se desenvuelven.

Al respecto, Brickley (2004, p.21) señala que (...) “los gerentes están bajo una presión constante para generar valor, y siempre están buscando nuevas y mejores oportunidades para incrementar las utilidades de su compañía y mejorar su ventaja competitiva”. Agrega además, que maximizar el valor accionario ha sido el objetivo principal de los negocios del siglo XX y de los primeros años del siglo XXI; Los gerentes dan muestra de una fidelidad absoluta al valor accionario. En tal sentido, las organizaciones de hoy en día, deben responder, entre otros, a criterios de rentabilidad, si

desean ser competitivos, además que los tomadores de decisiones, en muchas ocasiones, son evaluados por las decisiones que generan un mayor retorno de la inversión

Si bien es cierto, el enfoque económico juega un papel muy importante, ya que de la viabilidad económica depende la permanencia o no de una institución; no obstante, las empresas no obedecen únicamente a orientaciones económicas, encierran otros aspectos más allá de la rentabilidad como la obligación social, o direccionalidad social en sus estrategias.

**1.2 Direccionalidad Social:**  
ésta apunta a una responsabilidad gerencial que sobrepasa el enfoque netamente económico, contemplando además de la obtención de utilidades, la protección y mejoramiento del bienestar de empleados y de la sociedad. En el área de la vida laboral, los individuos piden que sus intereses sean considerados. Las personas necesitan que sus pensamientos y

actitudes sean considerados al tomar una decisión, y que se les brinde la oportunidad de participar en la misma. Inestroza (2003) señala que en el pasado, y dentro del marco legal, los directivos podían tomar decisiones sobre la base sólo de los factores económicos.

Esto ya no es posible, los individuos quieren más trabajos creativos; participación en la toma de decisiones; evitar la rutina de los trabajos tediosos; más agrado con lo que les rodea; más altas remuneraciones y pensiones más generosas, acortar horarios y más vacaciones, -y mirar el trabajo más como una fuente de ingresos que un fardo pesado de cargar. Sin embargo, en el pasado, los empresarios y administradores, concentraban su atención en el entorno esencialmente económico y técnico. En la actualidad, los cambios de las actitudes humanas, los valores sociales, las fuerzas políticas, las responsabilidades legales, los ha impulsado a ampliar y comprender el alcance de las

influencias ambientales para demarcar futuras estrategias.

En efecto, Gómez y Luis-Bassa (2005) afirman que cada vez más empresas acometen iniciativas sociales. Sin embargo, muchas de las iniciativas que se emprenden terminan por convertirse en una donación sin mayor compromiso, aprendizaje o continuidad para la empresa, en vez de promover la misma de manera estratégica, de forma tal que genere valor tanto para los beneficiarios a los cuales se dirige la iniciativa como para la misma empresa.

Este criterio está referido además a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y de la comunidad en general, las empresas consideran, al momento de tomar una decisión la satisfacción que la comunidad obtiene, a través de la prestación de un servicio o la venta de un producto, y debe velar por dar respuestas efectivas a la sociedad, ya que de ello depende en gran parte su supervivencia. Koontz (1994, p.66) hace mención a un concepto muy similar a la

responsabilidad social: la sensibilidad social, y lo plantea como “la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal, que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad”.

Emprender iniciativas sociales puede lucir como una tarea demasiado ambiciosa, señalan Gómez y Luis-Bassa (2005) pues la empresa suele concebirse en función de su negocio, siendo un gran reto el transformar esa visión tradicional, en la que la generación de valor económico y valor social aparecen como excluyentes entre sí.

Por su parte, Inestroza (2003) señala que la amplia lista de peticiones para mejorar la calidad de vida humana, virtualmente toca cada faceta de la operación de los servicios, sean grandes o pequeños. Algunas veces las empresas están obligadas a encontrar y a satisfacer las demandas a través de la normativa gubernamental; otras veces las empresas, individualmente, deben satisfacer esas demandas a

través de programas sociales voluntarios.

Como resultado de esta presión surgen nuevos valores en los directivos empresariales, quienes empiezan a aceptar no sólo la idea de que ellos son responsables por la utilización eficiente de los escasos recursos, sino también que deben actuar con una conciencia social en la producción y venta de bienes y servicios. Al respecto, Robbins (1996, p.146) sostiene que “los tiempos han cambiado y con ellos las expectativas de negocios en la sociedad. Las corporaciones no son entidades independientes, responsables sólo ante los accionistas; también tienen responsabilidad con la sociedad en general que las crea y las apoya”.

En definitiva, la iniciativa social debe ser considerada como un buen negocio, Gómez y Luis-Bassa (2005) señalan que algunas compañías emprenden iniciativas sociales con un claro propósito: “mejorar su imagen” bien sea para atraer consumidores, inversionistas o capital humano. Mientras que otras

buscan diferenciarse de sus competidores o acercarse a los interlocutores que consideren claves para el mejor desempeño de su negocio. También puede ser utilizada como mecanismo para relacionarse con los consumidores, en fin, “el que y el como” de la iniciativa social, concluyen los autores, dependen del objetivo que se quiere alcanzar.

Desde el punto de vista social, la obtención de utilidades no es la opción relevante de las empresas, su viabilidad y permanencia es lo primordial: asegurar su supervivencia es la meta.

En este sentido, hoy en día las empresas están asumiendo la responsabilidad social con una direccionalidad estratégica, entiendo que las acciones e iniciativas de valor social se revierten o redundan en beneficios para si mismas, los cuales pueden ir desde ampliación del mercado, lealtad de los consumidores, diseñar productos que impacten y satisfagan necesidades de las diferentes categorías de consumidores. En

efecto la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), en el artículo 299 expresa entre otras cosas, la obligatoriedad del Estado conjuntamente con la ‘*iniciativa privada*’, de promover el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin generar alto valor agregado nacional y elevar el nivel de vida de la población.

Además, el artículo 132 la CRBV (1999, p. 32) señala: “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”.

Por supuesto, emprender este tipo de actividades no debe significar en ningún momento sacrificar el valor económico, por ello se debe medir su retorno a objeto de corroborar su sostenibilidad, a través de aspectos ya mencionados como lealtad de los consumidores y ampliación de mercados, cubriendo en cierta manera parte de la inversión

realizada, sin significar deterioro para la empresa, ni comprometiendo su capacidad productiva.

No obstante, las compañías no pueden enfocarse únicamente hacia objetivos de carácter social (como el maximizar la satisfacción de los empleados o a las necesidades de los consumidores), ya que no serán capaces de competir en forma eficaz contra aquellas cuyos gerentes se orientan hacia la rentabilidad.

En este sentido, Chiavenato (2002) afirma que las empresas no adoptan estas actitudes porque quieren, sino porque no tienen alternativa, ya que los criterios no son excluyentes, sino que deben coexistir, en efecto en Venezuela se ha promulgó el decreto 3895 de fecha 12/09/2005 a través del cual se da origen a las Empresas de Producción Social, las cuales son definidas como:

“unidades de producción comunitaria, constituidas bajo la figura que corresponda, y tienen como objetivo fundamental generar bienes y servicios que

satisfagan las necesidades básicas y esenciales de la comunidad y su entorno, incorporando hombres y mujeres de las misiones, privilegiando los valores de solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad, equidad y sustentabilidad, ante el valor de rentabilidad o de ganancia. En todo caso, esas unidades económicas deben mantener el equilibrio financiero que permita seguir invirtiendo en el mencionado entorno socio-ambiental, en forma sustentable y sostenible” (Landaeta, 2007, p. 24).

En tal sentido en Venezuela, el compromiso social pasó a ser un nuevo requisito para poder participar en el proceso de contratación de bienes, obras y servicios de PDVSA y demás empresas del Estado (Landaeta, 2007).

Estas empresas están llamadas a impulsar y conformar un nuevo modelo de producción y desarrollo distinto a los modelos tradicionales, con énfasis en el desarrollo humano integral y una existencia digna y

provechosa para la colectividad; además de fomentar el equilibrio entre el Estado, el sector privado y la economía popular.

La opción de dar más facilidad y libertad a los empleados acaba rindiendo resultados positivos para la empresa, y tal como plantea Lucena (2003) el crecimiento económico sería inútil sino va acompañado del progreso social, y para asegurarse que en la praxis empresarial sea así, se han establecido leyes, las cuales dan cabida a otra orientación en las estrategias seguidas por las empresas.

### **1.3 Direccionalidad Política:**

La mayoría por no decir todos, los aspectos de los negocios se encuentran regulados por leyes, las cuales inciden de manera puntual en las decisiones administrativas. Para el caso de las empresas operadoras de telefonía en el estado Zulia, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, publicada en gaceta oficial N° 36970 de la República Bolivariana de Venezuela el 12 de junio de 2000 (Asamblea Nacional Constituyente,

2000) establece que el régimen integral de las telecomunicaciones es de la competencia del Poder Público Nacional y se regirá por esta ley, sus reglamentos y demás disposiciones normativas que con arreglo a ellas se dicten. Dicha ley en el Título II aborda Los derechos y deberes de los usuarios y operadores, y en el capítulo II se hace referencia a La Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) para lo cual se establecen en el artículo 37 las competencias de ésta, entre las cuales se mencionan:

- Dictar las normas y planes técnicos para la promoción, desarrollo y protección de las telecomunicaciones en el espacio geográfico venezolano, de conformidad con esta Ley y demás normas aplicables.
- Ofrecer adecuada y oportuna protección a los usuarios y operadores, cuando ello sea necesario de conformidad con esta Ley.
- Proponer al Ministro de Infraestructura los planes nacionales de telecomunicaciones, de conformidad con las directrices establecidas en los planes nacionales de desarrollo.
- Otorgar, revocar y

suspender las habilitaciones administrativas y concesiones, salvo cuando ello corresponda al Ministro de Infraestructura de conformidad con esta Ley;

- Inspeccionar y fiscalizar la instalación, operación y prestación de servicios de telecomunicaciones.

- Homologar y certificar equipos de telecomunicaciones.

- Aprobar las Condiciones Generales de los contratos de servicios de telecomunicaciones.

- Evaluar y proponer al Ejecutivo Nacional la aprobación de las tarifas para los diferentes servicios de telecomunicaciones, en los casos establecidos en esta Ley

- Establecer las unidades de medida que deberán emplear los operadores para el cobro de sus servicios.

Asimismo existen otras leyes conexas que son también consideradas por las empresas para su desempeño como la ley de la libre competencia, y la ley antimonopolio, así como reglamentos, en concordancia con lo dispuesto en la ley antes mencionada en los artículos 3 y 211, Reglamento de Apertura de Telefonía Básica (Chávez,2000); Reglamento sobre la

Operación de Telefonía Móvil Celular (Chávez, 1991); Reglamento sobre el servicio universal de telecomunicaciones (Chávez, 2003) y otras leyes y reglamentos que se pueden acceder desde la página Web de CONATEL vía Internet, a través del enlace de marco legal.

Ante lo expuesto, se puede afirmar que las actuaciones de las empresas estarán fuertemente enmarcadas en primera instancia por una direccionalidad política, la cual rige y orienta en gran medida su proceder, prueba de ello es el basamento jurídico que regula su funcionamiento

Hasta este punto se ha pretendido ofrecer una visión sobre los diferentes criterios que influyen y dan una orientación determinada hacia lo económico, social o político en las estrategias adoptadas por las organizaciones, concluyendo en que los mismos no son excluyentes sino que por el contrario pueden y deben coexistir.

## **2. Direccionalidad seguida en las estrategias implementadas por las**

### **empresas en telefonía fija y móvil celular.**

Las empresas de telecomunicaciones luego de la apertura en el año 2000 ejecutaron ciertas estrategias a objeto de alcanzar los objetivos propuestos, en concordancia con los recursos y capacidad disponibles, y el entorno en el que se desenvuelven. Dado que las estrategias determinan el enfoque o rumbo de actuación de las organizaciones, se procederá entonces, en este apartado a determinar la orientación prevaleciente en las mismas.

Previo a eso, se señalan las estrategias identificadas: Descentralización de actividades operativas, rotación permanente del personal, el mejoramiento de las funciones del trabajador para el incremento de la productividad operativa, la modificación continua de la estructura administrativa, atribuir libertad al personal para realizar aportes y mejoras a la ejecución del trabajo, la implantación de sistemas automatizados para reducir los

tiempos de ejecución del trabajo y de respuesta, el establecimiento de escenarios alternativos en función del entorno competitivo, negocios conjuntos, combinación de servicios, interdepartamentalización de objetivos, toma de decisiones usando información extraída de los sistemas informáticos y la actualización tecnológica,

**La Descentralización de actividades operativas**, a través de ésta se buscaba la reducción de los tiempos de respuestas y de los procesos, lo que se traduce en reducción de costos, y generación de valor para los accionistas.

Cuando se da un proceso de descentralización, Brickley (2004) establece que la clave está en diseñar organizaciones que motiven a los empleados a tomar decisiones que incrementen el valor, que se cuente con sistemas de evaluación del desempeño y de compensación que premie a los trabajadores por sus actuaciones oportunas y certeras. En tal sentido para este caso, se aprovechó el conocimiento



y la experiencia del personal; sin embargo, no se consideró la compensación por las decisiones que generen valor, obviándose el criterio social, el cual promueve la protección de los derechos básicos de los individuos.

Cabe destacar que Franklin (1998) establece una diferencia entre descentralización y desconcentración, a tal efecto define la desconcentración como “un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa, a través de la cual se transfieren unas funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica” (Franklin 1998, p.248); considerando esta definición en las empresas operadoras de telefonía

fija y móvil del estado Zulia, lo que se implantó fue una desconcentración.

Por otro lado, se tiene también que la estrategia de descentralización está limitada en ocasiones por las regulaciones gubernamentales, en específico cuando existen regulaciones sobre los precios, no pudiéndose dar libertad a los gerentes de ventas para determinarlos, tal como sucede con las empresas en cuestión, en las cuales las tarifas están reguladas por CONATEL. Es por ello que se puede aseverar que en vez de una descentralización, lo que se generó fue una desconcentración de actividades operativas, en busca de la reducción de costos y la maximización del valor accionario.

Otra de las estrategias detectada fue la **Rotación permanente del personal**, y al igual que la anterior, está enmarcada dentro de una orientación económica, en efecto, la polivalencia del personal entendida como la posibilidad de desempeñarse en diferentes puestos de trabajo, no obedece a un plan orientado a la

formación del trabajador para ser promovido, o la puesta en marcha de un sistema de pago por conocimiento, sino a una necesidad de contar con un sustituto en caso de ausencia de un trabajador o renuncia del mismo. En tal sentido, la búsqueda de una rentabilidad, un mayor valor accionario, es lo que prevalece en la implantación de esta estrategia.

A pesar del predominio del criterio económico, el social también se pone de manifiesto, ya que, indistintamente que las personas sean o no recompensadas, o promovidas; sin embargo, se está dando una posibilidad de formación a los empleados, al permitirle alternar diferentes puestos de trabajo, lo que facilita el desarrollo y formación de los trabajadores en una amplia variedad de tareas, fomenta el desarrollo del trabajador polivalente, capaz de desempeñarse en diferentes áreas, posibilita la sustitución de los trabajadores en caso de enfermedad o ausencia y además, reduce la monotonía, en efecto, Fernández (2003, p.404)

afirma, que “la mayor parte de las teorías de enriquecimiento laboral enfatizan que es preciso expandir las tareas horizontal y verticalmente para que surtan un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los empleados.”

Sin embargo, en las empresas operadoras de telefonía fija y móvil estudiadas, existe una percepción diferente en cuanto a esta estrategia, dado que algunos empleados consideran que se está rotando continuamente, pero en definitiva se está haciendo prácticamente lo mismo, mientras que otros consideran que la rotación ha sido positiva permitiendo romper con la monotonía en el trabajo.

El Mejoramiento de las funciones del trabajador para el incremento de la productividad operativa, es una estrategia muy vinculada a la anterior, ya que a través de la misma se perseguía el conocimiento de los procesos y funciones por parte de los trabajadores, para poder desempeñarse mejor en las actividades y funciones de su área,

generando un aumento de la productividad organizacional y como ya se señaló, la posibilidad de reducción de los costos que puedan generarse por sustitución de personal y adiestramiento formal. La aplicación de esta estrategia propició el desarrollo de factores de evaluación individual, aplicando evaluaciones de desempeño anuales para que la retribución monetaria (aumentos o ajustes salariales) fuese asignada, considerando la productividad en cada uno de los cargos desempeñados. Sin dejar de lado que, todo esto se realizó en la búsqueda de la productividad organizacional.

En tal sentido, Stone (1998) señala que con el

“fin de vincular más estrechamente el desempeño y la remuneración, y también para motivar al personal, las empresas establecen varios programas de incentivos orientados al desempeño que abarcan todos los niveles y funciones. La mayor parte de estos planes incrementan el sueldo

base por la obtención de metas corporativas”(p.59).

Para lograr el mejoramiento de las funciones del trabajador se fomentó la participación del mismo, y la formación de equipos de trabajo, aprovechando la polivalencia para ofrecer ideas innovadoras y lograr la satisfacción de los clientes. Brickley (2004, p.12), por su parte establece que “la clave es diseñar organizaciones que motiven a los empleados a tomar decisiones que incrementen el valor”. En efecto, la utilización del talento humano facilita el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, Knight (2002) señala que no existe un sistema de remuneración por incentivos como tal, o basado en una teoría, sino que los mismos han estado vinculados más a políticas de motivación y remuneración, y atienden además a la competitividad de los mismos en base al sector o ramo al que pertenece la organización.

Ante lo aquí expuesto, en esta estrategia estuvieron presentes dos

criterios, el económico, al lograrse un mejoramiento en la productividad operativa, y el social, al lograr la satisfacción de los clientes por medio del aporte de ideas innovadoras, al fomentarse la formación de equipos de trabajo, establecer incentivos o pagos por desempeño. Al proporcionar al trabajo realizado por los empleados un significado propio, y además mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales, se esta dando cabida a una direccionalidad social, no obstante, como plantea Knigth (2002), las mejoras que se ofrecen guardan mas vinculación con las acciones y salarios manejadas por el sector de las telecomunicaciones. “La productividad es una condición necesaria, pero no suficiente, para mejorar la competitividad” (Fernández y col, 2003, p.548), y por ello para alcanzar el beneficio económico se requiere además la orientación social.

Por otra parte, implementaron la Modificación continua de la estructura administrativa, por medio de esta

estrategia, se buscó la reducción de niveles administrativos. Brickley (2004) señala que por tradición, las compañías han dependido de los gerentes medios para transmitir información e instrucciones de la alta gerencia hacia los empleados de nivel más bajo. Los gerentes medios también han jugado una función importante en la coordinación y en el monitoreo de los empleados de esos niveles. Pero, al facilitar la comunicación entre la alta gerencia y los empleados de nivel más bajo, la tecnología computacional más novedosa ha reducido la necesidad de recurrir a los gerentes medios y, en consecuencia, ha fomentado cambios en sus funciones.

Además de implicar cambios en las funciones, la reducción de niveles administrativos ha implicado cambios en los costos, específicamente una reducción en los mismos. Igualmente supone un aumento en la eficiencia de los procesos, al eliminar niveles, los procedimientos deben simplificarse al tener menos instancias por las cuales transitar en la búsqueda de

aprobaciones o ejecución de actividades que no agregaban valor alguno, como inspecciones, o verificaciones, pues se faculta a los trabajadores ahora para tomar ciertas decisiones. Al brindar a los trabajadores la oportunidad de tomar ciertas decisiones, se evidencia una orientación social pues, los mismos perciben la posibilidad de ser más creativos, más autónomos, la superación de trabajos netamente rutinarios a través de la participación en la toma de decisiones.

Asimismo, se agiliza los tiempos de respuesta ante algunas exigencias o necesidades de los clientes, basada en dicha autonomía en la toma de decisiones, incrementando la satisfacción de los consumidores, evidenciándose de nuevo el enfoque social en esta estrategia. En este orden de ideas Guzmán (1998), plantea que “las empresas actuales, para el desarrollo de su capacidad interna, enfrentan tres grandes retos: modernización, innovación y capacitación”, y agrega que para

lograr la modernización se requiere el rediseño de las organizaciones y la incorporación de nuevas tecnologías gerenciales, entre otros. A través de esta estrategia se está cumpliendo con ello. Al respecto, Lucena (2003) afirma que los incrementos en la productividad obedecen principalmente a cambios en la organización del trabajo.

Se concluye, que esta estrategia obedece a criterios económicos y sociales, debido a que además de lograr una minimización de los costos producto de la reducción de jerarquías, a los trabajadores se les faculta para tomar decisiones rutinarias, la libertad para la toma de decisiones permite la discrecionalidad para realizar el trabajo y cierta autonomía, aún cuando los límites sean muy estrictos por lo rutinario de las acciones.

La población abordada tendió también a atribuir libertad al personal para realizar aportes y mejoras a la ejecución del trabajo, a través de la presente estrategia se fomentó la participación de los

trabajadores en el aporte de ideas y soluciones a las situaciones problemáticas por las que las empresas atravesaban; la presentación de oportunidades de mejoras para los procesos en los cuales estaban involucrados y la posibilidad de socializar sus conocimientos con otras áreas de trabajo. Para ello, se hizo uso de un esquema de autoridad democrática, de delegación de funciones y tareas de los supervisores, así como la transición de autoridad y las responsabilidades asociadas a las mismas; al compartir el conocimiento, se trabaja con una mayor eficiencia y reduce los costos que puedan generarse por retrabajos y errores en procesos. En efecto:

La gente tiende a actuar según su propio beneficio, y los términos del conocimiento de la gente difieren. Las organizaciones exitosas asignan la autoridad para tomar decisiones de una forma que vincula eficazmente dicha autoridad con el conocimiento relevante que se requiere para tomar una buena decisión. Después

implementan sistemas de medición del desempeño y programas que ofrecen compensaciones para que, así, quienes toman decisiones basados en su propio beneficio usen ese conocimiento para tomar decisiones que incrementen el valor accionario (Brickley, 2004, p.17).

Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. México, D.F: Compañía Editorial Continental. (Edición revisada) Ante los planteamientos aquí señalados esta estrategia se enmarca principalmente en lo económico, al buscar una reducción de costos, con una muy leve tendencia hacia lo social, al reconocer la labor y participación de los empleados.

Con la implantación de sistemas automatizados para reducir los tiempos de ejecución del trabajo y de respuesta se redujo el trabajo manual al dotar al personal con herramientas tecnológicas disponibles desde su lugar de trabajo, y se automatizó el funcionamiento de los procesos en

aquellos puntos en los cuales la ejecución del trabajo era menos compleja, esto trajo como consecuencia la reducción de los costos asociados con el tiempo de respuestas de cada región ante el cliente, así como, los tiempos de autorización y solución de problemas.

Brickley (2004) plantea que la tecnología computacional facilitó y agilizó las comunicaciones entre el nivel superior o institucional y el nivel operativo, motivo por el cual se redujo la dependencia hacia el nivel intermedio o táctico, nivel mediador entre los dos anteriores, filtrando y transmitiendo la información de arriba hacia abajo y viceversa y ocasionando modificaciones en sus funciones.

Las empresas están afrontando continuamente procesos de cambios, y además de cambios a velocidad creciente, es por ello que la información y la tecnología se deben utilizar para obtener ventajas competitivas, a través de esta estrategia las empresas, lograron reducir procesos y tiempo de

respuesta, traduciéndose en un mejor servicio al cliente y en la reducción de los costos fijos y variables asociados a los procesos, obteniendo ventajas competitivas. Sallenave (1994, p.70) expresa que “un atraso o un avance tecnológico perjudican por igual la supervivencia de la empresa”, y expresa que las estrategias relacionadas con la innovación tecnológica conllevan a la disminución de los costos promedios

Esta estrategia, se implantó siguiendo una orientación económica y social, ya que aunque los avances se tradujeron en más y mejores servicios para la sociedad, éstos fueron llevados a cabo para lograr el aumento de la competitividad de las empresas, dado que permitieron el ofrecimiento de nuevos y mejores servicios en el mercado, en la búsqueda del posicionamiento en el mismo para la obtención de un mayor número de clientes, y por tanto, del aumento de la rentabilidad del negocio.

Fundamentado en el enfoque socioeconómico, las empresas operadoras implantaron otra

estrategia denominada **Establecimiento de escenarios alternativos en función del entorno competitivo**. Se considera esta estrategia dentro del enfoque económico y social, ya que lo que buscaban a través de la misma era lograr una ventaja competitiva y al mismo tiempo dar satisfacción a las necesidades de los clientes a través de un conocimiento más certero de sus gustos y tendencias, para ello se abocaron a realizar un análisis del entorno en la búsqueda de la competitividad, rentabilidad, posicionamiento del mercado y la satisfacción de los clientes.

La única forma de alcanzar el éxito es a través de un estudio constante del cambio, el cual posibilita ofrecer al mercado respuestas cónsonas con las necesidades del mismo, y respuestas acertadas, minimizan retrabajos y con ello los costos.

Las empresas operadoras vienen realizando grandes esfuerzos por adaptarse a los cambios, los cuales se caracterizan por un crecimiento vertiginoso. En tal sentido apunta

Brickley (2004, p. 46) que, “el entorno de negocios está evolucionando constantemente, con nuevas innovaciones tecnológicas, cambios en el gusto de los consumidores, nuevos conceptos empresariales, nuevas compañías, así como otros desarrollos que tienen lugar; por tanto, es improbable que cualquier ventaja estratégica dure para siempre”.

En la estrategia denominada **negocios conjuntos**, la cual se basa en la formación de alianzas con organizaciones internacionales se hacen presente los criterios económico, social y político, ya que a través de dicha alianza con organizaciones internacionales se logra participar en proyectos destinados a apoyar el avance del sector de telecomunicaciones en el país, con el respaldo de organismos internacionales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), y contando además con el apoyo de CONATEL, el cual actúa como un órgano regulador para atraer y conservar las inversiones privadas.



El gobierno puede regular los aumentos de los precios en los servicios, y además puede imponer controles a las fusiones, para evitar la acumulación y el ejercicio de poder en el mercado de forma que resulte perjudicial a los competidores y consumidores. Con lo planteado, se evidencia que esta estrategia apunta tanto al criterio político como al social y al económico. Las empresas operadoras de telefonía fija y móvil, buscaron con esta estrategia, además de una ventaja competitiva, el posicionamiento en la mente del consumidor, y la búsqueda del beneficio de la colectividad.

Además de la alianza con empresas internacionales, se formaron alianzas con proveedores o negocios conjuntos; al respecto, Fernández (2003) plantea que las alianzas constituyen una nueva forma de competir en el mercado, y por ello la habilidad que demuestren para mantener relaciones con otras empresas influyen en el logro de ventajas competitivas, de allí la necesidad de las empresas operadoras de mantener negocios

conjuntos como una vía para lograr su posicionamiento en el mercado.

Por su parte Lucena (2003) afirma que los acuerdos de cooperación empresarial o alianzas estratégicas siempre han existido; sin embargo, no es hasta hace poco que se ha tomado ventajas de los mismos. Las empresas operadoras por medio de acuerdos con proveedores y otros lograron la ampliación de su oferta de servicios mediante otro producto para insertarse dentro de otro nicho de mercado. Además, mediante las alianzas con empresas de otros sectores económicos relacionadas con las telecomunicaciones se influyó en el desarrollo de dicho sector, como fue el caso de las empresas de producción y distribución de aparatos para el uso de los servicios de telecomunicaciones, así como, las empresas de distribución de software para el manejo de pequeñas y medianas empresas.

De esta manera, estas estrategias de alianzas por un lado persiguen la rentabilidad sustentada

en una ventaja competitiva, y por otro reactivan y promueven el desarrollo de otros sectores o empresas afines a la misma y finalmente todo esta actividad la realiza enmarcada en una regulación gubernamental.

Así entonces el gobierno puede regular los aumentos de los precios en los servicios, y además puede imponer controles a las fusiones, para evitar la acumulación y el ejercicio de poder en el mercado de forma que resulte perjudicial a los competidores y consumidores. Con lo planteado, se evidencia que esta estrategia apunta a los tres criterios: político, social y económico, por consiguiente, las empresas operadoras de telefonía fija y móvil, buscaron con la misma, además de una ventaja competitiva, el posicionamiento en la mente del consumidor, y la búsqueda del beneficio de la colectividad.

La **combinación de servicios**, fue otra estrategia identificada en las empresas estudiadas, la misma fue utilizada para integrar servicios e involucrar a

los clientes con todos los rubros de telecomunicaciones que se manejaban en las corporaciones, sin dejar de lado el aumento de la rentabilidad que significaban estas acciones para las empresas, esto se refleja cuando se ofrecen tarifas y planes preferenciales para aquellos que cuentan con servicios de telefonía fija, móvil e Internet de una misma compañía, logrando asociar todos los servicios y así lograr la fidelidad del cliente.

Para ello, una de las vías para permanecer en el mercado era diversificando sus ofertas de servicios, las cuales trajo cambios en procesos y en estructuras entre otros. Sallenave (1994, p.69) afirma que "una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidades de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica". Por estas razones esta estrategia se considerada enmarcada dentro del criterio económico y social ya que se busca la rentabilidad, pero al mismo tiempo una oferta razonable y satisfactoria para los clientes.

En la búsqueda de optimizar el uso de los recursos de las regiones así como mejorar el desempeño en conjunto, las empresas operadoras implantaron la **interdepartamentalización de objetivos** como otra estrategia que perseguía unir los esfuerzos en el logro de los objetivos globales de las corporaciones posibilitando la reducción de costos y retrabados como consecuencia del establecimiento de objetivos conjuntos entre departamentos y/o unidades organizativas, como señala Porter (2002: 103) “una empresa puede reducir considerablemente sus costos relativos si comparte las actividades de valor con sus unidades hermanas de negocio o si entra en sectores industriales donde haya ese tipo de oportunidades”, es por ello que se considera en esta estrategia una inclinación económica. .

También se detectó que las empresas **tomaron decisiones usando información extraída de los sistemas informáticos**, ésta guarda relación con la implantación

de sistemas automatizados para reducir los tiempos de ejecución del trabajo y de respuesta, ya que a través de los sistemas informáticos adoptados en las empresas se logró el aprovechamiento de recursos ociosos en la organización, debido a que los datos que recopilaban los sistemas informáticos no fueron utilizados en su totalidad, sólo sus aplicaciones principales; y aunque la información era utilizada solo para las decisiones rutinarias, se pudo realizar una retroalimentación efectiva con información tanto de clientes como proveedores. Además, los sistemas arrojaron datos precisos acerca del desempeño de las empresas en determinada área y en determinado momento, aprovechando las múltiples capacidades del sistema y explotando todas sus aplicaciones.

Adicionalmente, los sistemas informáticos ofrecían información valiosa e importante para la toma de decisiones en aspectos que estaban relacionados con la efectividad y la productividad organizacional, tales como: tiempos de espera de clientes,

períodos de cobranza, entre otras, aprovechando los recursos que se encontraban ociosos y que brindaban información pertinente para mejorar la situación financiera de la empresa, a través de un manejo acertado de las cobranzas, así como mejorar el servicio al cliente, con ello se evidencia una orientación hacia al aspecto económico y además hacia la satisfacción de necesidades del consumidor.

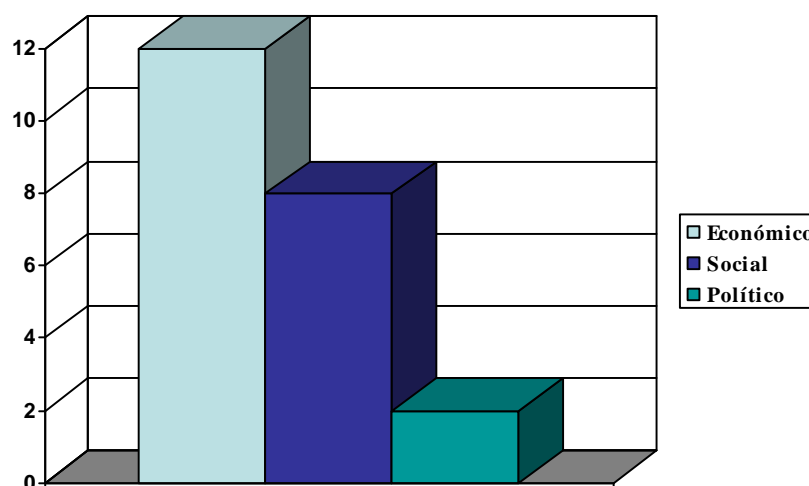
Esta estrategia facilitó la puesta en marcha de acciones de mejoramiento de los procesos que maneja la empresa, lo que contribuyó al mejoramiento de las diferentes unidades organizativas, estableciendo soluciones efectivas.

Todas las estrategias antes mencionadas se encuentran en función de la **actualización tecnológica**, ya que ésta, en el sector de las telecomunicaciones es la que marca la pauta en cuanto a competitividad y desenvolvimiento

estratégico, incidiendo directamente en el ámbito económico, dado que genera un valor agregado en cuanto a reducción de tiempo y facilidad de comunicación, reducción de costos de transacción, así como en el manejo, transmisión y manipulación de información, y sobretodo coadyuvar a la población a insertarse en la sociedad de la información y de la comunicación.

De allí que, las estrategias operativas tienen un predominio económico, lo cual se puede visualizar en el gráfico N°.1, al pretender a través de éstas reducir costos y mantener precios competitivos que les aseguren la supervivencia, el crecimiento y por supuesto la rentabilidad. En efecto en la totalidad de las estrategias se identifica una orientación económica, mientras que la direccionalidad hacia lo social alcanza un 66% y sólo en el 16% se percibió el criterio político.

**Gráfico N°.1**  
**Direccionamiento de las Estrategias Operativas**



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIÓN

El proceso de apertura en este sector de las telecomunicaciones, generó en las empresas operadoras una gran presión y con ella una competencia que obligó a las mismas a actualizarse tecnológicamente, así como a emprender acciones que permitiesen reducir costos y mantener precios competitivos que les asegurasen la supervivencia, el crecimiento y por supuesto la rentabilidad. Es por ello que a través del análisis de las estrategias seguidas por las

empresas mencionadas, se pudo observar que hay un marcado interés por la rentabilidad y generación de riquezas, así como por la reducción de los costos, es decir, una orientación económica en las decisiones tomadas.

Además, se dejaron entrever acciones enmarcadas dentro del criterio de servicio, enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya que al fin y a cabo, la satisfacción de las necesidades de la sociedad debe ser la razón de las organizaciones, y

descuidar este norte, puede poner en juicio la sobrevivencia de las mismas; igualmente, se trató de dar satisfacción a las necesidades de crecimiento y desarrollo personal de los trabajadores, sin embargo, las acciones cometidas, fueron muy vagas, y percibidas de manera muy distinta por los empleados de las diferentes empresas.

Y, aunque el criterio político tuvo poca relevancia en las estrategias, sin embargo, el mismo se encuentra tácitamente presente en las acciones de las empresas operadoras; de hecho la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOTEL, 2000) establece el marco legal de regulación general de las telecomunicaciones, y tiene además como otros objetivos el garantizar el derecho de las personas a la comunicación y defender los intereses de los usuarios. El marco legal, obliga en muchos de los casos a las empresas operadoras a acometer acciones de carácter social, de servicio e inclusive de carácter económico, que quizás a modo propio no se emprenderían;

no obstante, no se tuvo ninguna información sobre acciones de esta naturaleza por parte de las empresas de telecomunicaciones.

Las empresas operadoras no han asumido el tema de la responsabilidad social empresarial en el sentido de ofrecer mejor clima laboral, autonomía, y satisfacción a los consumidores, y a la comunidad es decir bajo las reglas de un juego limpio tanto para los trabajadores como para los clientes: menos aún se ha entendido que dirigir sus estrategias hacia acciones de esta naturaleza se traduce en lealtad hacia el servicio o la marca y fortalecimiento de sus posiciones.

Se puede aseverar que en las estrategias implantadas por las empresas de telecomunicaciones existe una preponderancia hacia el criterio económico, y si bien es cierto que las mismas propiciaron cambios en los métodos de trabajo, en los procesos y hasta en la jerarquía, sin embargo, los efectos positivos o negativos de estos cambios sobre los clientes o empleados no han sido el fin perseguido o lo relevante, no

deben confundirse con una orientación social; las operadoras declararon realizar ayudas cuando algún ente o grupos de personas así lo solicitasen.

Claro está que, éstas acciones de tipo social no tiene un carácter de obligatoriedad para las empresas; sin embargo, se considera que CONATEL y el Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática como entes rectores y controladores pueden exhortar a esas corporaciones a trabajar socialmente de manera mancomunada, por ejemplo, propiciando bien sea en la educación, el deporte, la creación de centros que ofrezcan entre otros servicios y ambientes tecnológicos donde se consideren necesarios para que la población que no tiene acceso a ellos, comience a familiarizarse con los elementos básicos, como la recolección y almacenamiento de la información, entre otros.

No obstante, no se puede negar que tanto la telefonía móvil como la fija han generado grandes

beneficios a la sociedad, constituyéndose en pilares fundamentales en el desarrollo alcanzado en este sector de las telecomunicaciones, y han contribuido a mejoras en el sector comercial, bancario, entre otros, los cuales se han visto beneficiados por la velocidad y acceso a la comunicación e información. En especial la telefonía móvil, la cual ha llegado a sectores más desasistidos en el servicio de telefonía fija, bien por falta de plataforma tecnológica, como por motivos de inseguridad y del hampa que deteriora y acaba con casetas de servicio telefónico fijo público; convirtiéndose entonces la telefonía móvil en una opción para estos sectores.

Así entonces, a través de las reformas constitucionales y legales establecidas por el gobierno venezolano se insta a las empresas privadas que se desempeñan en los rubros de telefonía fija local y móvil a cumplir con las normas rectoras acerca de Responsabilidad Social Empresarial contenidas en la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela, tal como se expresa en el artículo 135, el cual apela a “la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, por parte de los particulares según su capacidad. En tal sentido, La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario”.

Sin embargo han transcurrido varios años desde la entrada en vigencia de LOTE, de CONATEL como entes reguladores, de la apertura del sector de telecomunicaciones, y sin embargo, los servicios de telefonía fija y móvil no han cumplido con las expectativas en cuanto a un desarrollo por igual de los diferentes sectores de la sociedad, concentrándose más en las zonas urbanas y de mayor crecimiento. Por ello, se plantea nuevamente la nacionalización de la CANTV, empresa operadora de telefonía fija, a objeto de dar cobertura de estos servicios a las áreas tradicionalmente más desasistidas

De allí que el Ministro del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, en la elaboración del nuevo plan de telecomunicaciones 2007-2012 pretende enfatizar en lograr a través de estos medios la inclusión y el bien común de toda la población.

### **BIBLIOGRAFÍAS**

Brickley. J, Smith. C., Zimmerman J., Willett, J. (2004). Diseño de organizaciones para crear valor. De la Estrategia a la Estructura. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Briones, W. (1997). Toma-decisiones-gerenciales. Recuperado el 30 de enero de 2006, <http://www.monografias.com/trabajos17/toma-decisiones-gerenciales>

Chávez, H. (2003). Reglamento de la ley orgánica de telecomunicaciones sobre el servicio universal de telecomunicaciones. Venezuela: Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37.781 de fecha 23 de septiembre de 2003



Chávez, H. (2000). Decreto sobre Internet como prioridad. Decreto N° 825 del 10 de mayo de 2000, publicado en Gaceta oficial N° 36.955, de fecha 22 de Mayo de 2000 en red. Recuperado el 07/07/2006, [http://www.cavedatos.org.ve/download/cdt\\_99.doc](http://www.cavedatos.org.ve/download/cdt_99.doc)

Chávez, H. (2000). Reglamento de Apertura de los Servicios de Telefonía Básica. Venezuela: Gaceta oficial N° 37.085 del 24 de Noviembre de 2000. Decreto 1095.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Mc Graw Hill.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones CONATEL Anuario Estadístico 1996-2002.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL). (2007). Principales Empresas Operadoras de Telecomunicaciones por Atributo o Servicio. Recuperado el 07/05/2008, <http://www.conatel.gov.ve/indicadore>

[s/indicadores\\_2007\\_iii\\_trimestre/indicadores\\_trimestrales\\_2007.htm](#).

Daft, R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: Internacional Thompson Editores.

Fernández, E, Avella, L, Fernández, M. (2003). Estrategia de Producción. España: Mc Graw Hill.

Franklin, E. (1998). Organización de empresas, Análisis, Diseño y Estructura. México: Mc Graw Hill.

Garrido, S. (2003). Dirección Estratégica. España: Mc Graw Hill.

Gerencia Corporativa de Empresas de Producción Social. (2006). Recuperado el 10/10/07 ANEXO 12 Guía General Corporativa para la implantación Programa EPS en PDVSA.

Gómez. H., Luis-Bassa, C. (2005). Iniciativa Social como Estrategia Competitiva. Una guía práctica. Caracas: Ediciones IESA.

- Inestroza, H. (2003). Medio y Cambio Organizacional. Recuperado el 31/01/2006. [www.utem.cl/trilogia/Volumen\\_12\\_n/p\\_12\\_8.htm](http://www.utem.cl/trilogia/Volumen_12_n/p_12_8.htm) - 83k.
- Knight, J. (2002). La administración integral basada en el valor. Colombia: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill (Décima edición).
- Landaeta de Gilly. (2007). Responsabilidad Social Empresarial-Normativa Legal. Recuperado el 13/10/2007. [www.fedecamaras.org.ve/servicio/eventos/](http://www.fedecamaras.org.ve/servicio/eventos/).
- Lucena, H. (2003). Relaciones de trabajo en el nuevo siglo. Venezuela: Editorial Tropykos. (Segunda edición).
- Moody, P. (1991). Toma de Decisiones Gerenciales. Recuperado el 31/01/06 [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales) capítulo 2. Toma de Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill.
- Muñiz, R. (2007). La dirección estratégica. Recuperado el 09/09/07. | [marketing-xxi.com](http://marketing-xxi.com) [www.marketing-xxi.com/la-dirección-estratégica](http://www.marketing-xxi.com/la-dirección-estratégica) 16.htm.
- Robbins, S., Coulter, M. (1996). Administración. México: Prentice Hall. (Quinta edición).
- Sallenave, J. (1994). La Gerencia Integral. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Stone, F. (1998). Revaloración de la Gerencia. México: Mc Graw Hill.
- Stoner, A., Wankel, Ch. (1989). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (Tercera Edición).

Unión Internacional de [www.udem.cl/trilogia/Volumen\\_1](http://www.udem.cl/trilogia/Volumen_1)  
Telecomunicaciones (2002) 2\_n/p\_12\_8.htm - 83k -  
Tendencias en las reformas de  
telecomunicaciones 2002. Una  
reglamentación eficaz. Suiza.  
Recuperado el 30/01/06