

# Desarrollo empresarial como eje transversal para la competitividad en el sector portuario Venezolano\*

Business development as cross shaft for competitiveness in the port sector

*Ada Maritza Pérez Cárdenas*

**Resumen:** El desarrollo Regional del Caribe Venezolano, está conformado por los principales puertos marítimos de Maracaibo, Puerto Cabello y La Guaira. Los cuales se encuentran ubicados en el eje Andino, que está constituido por cinco países: Bolivia, Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela. Donde promocionan un sistema de coordinación para la planificación estratégica de la integración física y sincronización de las actividades de comercio internacional. El Eje Andino se caracteriza por articular los principales aeropuertos internacionales y los puertos marítimos de los cinco países. Originando esto un punto estratégico para las negociaciones internacionales y el desarrollo económico social y cultural para lograr un impacto en las funciones comerciales. En Venezuela sus principales centros urbanos, lo componen las ciudades de Caracas, Maracay, Valencia, Maracaibo, Puerto La Cruz, Barcelona, Ciudad Guayana y San Cristóbal. Dentro del eje andino Venezuela es el punto de enlace ferroviario de Caracas con la red nacional, así como brindar apoyo a la negociación comercial en el eje fluvial Orinoco Apure.

## **Palabras Clave:**

Desarrollo, Eje Transversal, Punto de Enlace.

**Abstract:** The development of the Venezuelan Caribbean Regional, is formed by. major seaports Maracaibo Puerto Cabello and La Guaira. Which are located in the Andean axis, which is formed by five countries, Bolivia, Colombia, Peru and Venezuela. Which promoted a system of coordination for the strategic planning of the integration of physical and disincronizacion international trade activities. The Andean axis is characterized by articulating the major international airports and seaports of the five countries. Causing it a strategic point for international negotiations in Venezuela the main urban centers, it comprises the cities of Caracas, Maracay, Valencia, Maracaibo, Puerto La Cruz, Barcelona, Ciudad Guayana and San Cristobal. Within the Andean Venezuela axis is the focal point of Caracas with the rail network and support

\* Recibido el 13 de abril de 2009 - Aprobado el 15 de mayo de 2009

commercial negotiations in the Orinoco river Apure axis. In Venezuela the main urban centers are: Caracas, Maracay, Valencia, Maracaibo, Puerto La Cruz, Barcelona, Ciudad Guayana and San Cristobal. Within the Andean Venezuela axis is the focal point of Caracas with the rail network and support commercial negotiations in the Orinoco river Apure axis.

---

**Keywords:** Development, Transversal Axis Point Link.

## Introducción

El Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorezcan el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

La globalización de la economía está colocando cada vez más en evidencia la necesidad de abordar y superar lo que en estrategia administrativa se llaman las barreras de tipo interno o externo que impiden el libre flujo de la inversión pero, que en el caso a tratar, impiden la profundización de la democracia económica, en algunos países. De manera concreta las economías latinoamericanas o consideradas del tercer mundo, tienen patrones comunes de comportamiento que las identifican e impiden un acelerado desarrollo económico.

Lo anterior conlleva a la expansión de los mercados y, por lo tanto, de las potencialidades económicas de las sociedades, se da no sólo por la consideración supranacional de los mercados, sino también por el flujo de inversión extranjera en las estrategias de las empresas multinacionales. Estas empresas multinacionales contabilizan, hoy en día, las dos terceras partes de las exportaciones globales de bienes y servicios, cerca del diez por ciento (10%) de las ventas domésticas mundiales.

En este escenario mundial de crecientes interdependencias, se advierte cambios en la división internacional del trabajo a consecuencia de transformación en la estructura del comercio, un grado sin precedentes de la movilidad internacional de capitales. Hay que resaltar que mientras la integración de bienes y servicios, así como el capitales progresa a un ritmo acelerado, la del mercado laboral lo hace a un ritmo muy inferior; Asimismo, se observa la difusión de tecnologías cada vez más sofisticadas, en un marco de agilización espectacular en las comunicaciones y telecomunicaciones.

## Conceptualización: Desarrollo Empresarial

El crecimiento económico es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el desarrollo integral de cualquier empresa. Dicho de otra forma, sin

crecimiento económico no es posible el desarrollo empresarial, el aumento de la renta *per cápita* de las personas ni tampoco del nivel general de bienestar de una colectividad. Para que el desarrollo sea posible, el crecimiento económico debe ser sostenido en el tiempo y verse acompañado por la positiva evolución de indicadores tales como:

- **Reducción del desempleo** puesto que sin reducción del desempleo el aumento del poder adquisitivo de las personas y la reducción de las desigualdades no son posibles. En América Latina se estima que el 50 por ciento del empleo es aún informal.
- **Reducción de la pobreza**, reconociendo que la pobreza, por su carácter multidimensional, es un fenómeno complejo en el que no sólo debe tenerse en cuenta el umbral de la renta por día por debajo de la cual se sitúa la pobreza, sino que también se deben tener en cuenta que los pobres raramente tienen acceso al ejercicio y al desarrollo de sus derechos políticos y sociales.
- **Reducción de la desigualdad social**, ya que la desigualdad social es la principal responsable de la exclusión económica, política, social y de género de las personas. América Latina es la región con una mayor desigualdad y este fenómeno explica muchos de los episodios de inestabilidad política que se están produciendo en la región en estos meses.
- **Evolución del nivel educativo en el medio donde se desenvuelven las personas**, es fundamental en los niveles primario y secundario para que un país tenga un sólida base para su desarrollo, si no que en la sociedad global del conocimiento es imprescindible que un mayor número de ciudadanos tenga educación superior de calidad para que un país pueda participar con éxito en la economía global.
- **Evolución de la vulnerabilidad e inseguridad humana** que afecta a importantes capas de la población de nuestras sociedades muy en particular a las que se encuentran en las zonas portuarias.
- **Grado de calidad para el acceso y ejercicio de los derechos políticos y sociales**. de este tipo de empresas.

## El Rol de la Universidad

El desarrollo de los pueblos, de las personas, y el empresarial en las zonas portuarias no parece una obviedad preguntarse acerca del papel que a la universidad corresponde como factor de desarrollo económico y social de carácter integral. De esta manera, la universidad, más allá de ofrecer marcos de aprendizaje de carácter técnico, debe contribuir también a la formación de actitudes que permitan el desarrollo social y tengan, la justicia, la solidaridad, el progreso y la libertad.

Tomando en cuenta la importancia del desarrollo empresarial portuario se pueden plantear las siguientes interrogantes: ¿debe la universidad contribuir al desarrollo económico, social de los pueblos y muy especialmente de los países emergentes o en vías de desarrollo, así como de las empresas del sector portuario? ¿debe la universidad jugar un papel como factor de transformación social?.

La respuesta a ambas preguntas debe ser necesariamente afirmativa por dos razones: la primera, por su carácter de la institución académica que la obliga a no olvidar principios fundamentales de la humanidad (Declaración Universal de los Derechos Humanos o los Objetivos del Milenio proclamados hace unos años por las Naciones Unidas); la segunda, porque en la universidad se genera conocimiento y progreso que deben ser puestos a la disposición del conjunto de la sociedad y, especialmente, de los pueblos y de las comunidades que aún no disponen de un desarrollo suficiente que les permita avanzar en su proceso de liberación y progreso

Desde amplios sectores de la sociedad se espera que la universidad del siglo XXI se involucre tomando decisiones en la evolución y progreso de la sociedad en la que nos hallamos inmersos. No se trata de una petición nueva puesto que el sentido crítico y la autonomía del pensamiento han sido una constante en el proceso de dejar atrás prejuicios intelectuales o políticos, especialmente en momentos en los que se reclamaba la libertad y la democracia. Ahora se trata de una demanda más global que incluye también aspectos de orden económico. La sociedad quiere una universidad que desde el mundo académico se proyecte sobre ella, porque es de todos conocido que, sin esta universidad socialmente pertinente, los países no tienen acceso a los beneficios de la globalización.

## Eje transversal

Según el Diccionario de la Real Academia Española (1992) el término transversal es “lo que se halla o se extiende atravesado de un lado a otro”. Así, por ejemplo, se califica como transversales temas referidos a la salud, la prevención de enfermedades o el cuidado del ambiente, por el simple hecho de que para su adecuado tratamiento es necesaria la concurrencia de contenidos de disciplinas diversas como las Ciencias Naturales, las Ciencias Sociales, la Ética, entre otros.

El término transversalidad puede confundirse, en ocasiones, con otros análogos, como por ejemplo: interdisciplina, multidisciplina, pluridisciplina, transdisciplina, entre otros, debido a que comparte en ocasiones la misma significación. La transversalidad puede entenderse de diversas maneras: como un conjunto de *competencias*, como un conjunto de *temas*, o como diversos *contenidos*.

En el primer caso, como conjunto de competencias, se señalan como transversales lo que tienen que ver con actitudes, con la construcción de conceptos fundamentales y con competencias metodológicas generales. Entre las actitudes se señalan aquellas que sirven para la formación de la personalidad, la adquisición de la autonomía y el aprendizaje de la vida social: la responsabilidad, el respeto de las reglas, la tolerancia, la cooperación, el saber escuchar, la sensibilidad estética, entre otras. También figuran como transversales las competencias utilizadas para la elaboración de los conceptos fundamentales. Para su construcción, estas deben ser trabajadas desde todas las actividades de

la institución empresarial. En definitiva, la transversalidad sirve para resaltar aquellos elementos que se pueden considerar como condiciones básicas de todo aprendizaje. En este sentido, las cuestiones transversales subyacen a todo proceso del desarrollo empresarial

En el segundo caso, como un conjunto de temas se entiende por temas transversales contenidos empresariales valiosos, que responden a un proyecto válido de sociedad, y que, por consiguiente, están plenamente justificados dentro del marco social en el que ha de desarrollarse toda la actividad. Es decir, son aspectos de especial relevancia para el desarrollo de la sociedad en relación con el consumo, la igualdad, la paz, el medio ambiente, la salud, entre otros.

En el tercer caso, como diversos contenidos, transversal es aquel que atraviesa e impregna todo proceso de actividades que deben cumplir las empresas del sector portuario, aquel contenido sobre el cual gira toda la actividad económica de los puertos. Siguiendo esta descripción se desprende que sólo hay tres conjuntos de contenidos que cumplen estas características: las habilidades de la expresión y la comunicación; el pensamiento lógico, reflexivo, crítico, creativo, y los valores.

Busquets, D. y Otros (1993) señalan que la configuración del eje transversal en el desarrollo empresarial debe llevar a la reorganización de contenidos para el tratamiento de problemas socialmente significativos y emergentes en el contexto de la institución. Estos temas pueden requerir el aporte de diversos campos del conocimiento y de distintas instancias de la realidad institucional. En este sentido, atraviesan las áreas de contenidos, la organización, las prácticas institucionales y los vínculos de la institución con la comunidad. Como señala Petrus (1998), "los contenidos transversales son contenidos de base ética social válidos para todos los grupos, que integran las organizaciones con independencia de creencias, ideas políticas o religiosas. Los principios abiertos, los valores que otorgan dignidad no pueden tener fronteras, sino que deben impregnar todas las actividades empresariales.

Según Acosta, (1997), manifiesta que "Los ejes transversales constituyen una dimensión empresarial global interdisciplinaria que impregna todas las áreas y que se desarrollan transversalmente a lo largo y ancho de la organización. Los ejes transversales son temas recurrentes entrelazados en cada una de las áreas que integran las empresas, lo que les asigna su carácter transversal. En consecuencia, no pueden considerarse como actividades paralelas de los puertos sino como medios que le dan funcionalidad al desarrollo de las empresas, porque complementan la formación científica con una dimensión ético-moral, que permite la formación de un ser humano adaptado a los nuevos tiempos".

## Competitividad

Henry Mintzberg (1997), plantea que estratégicamente la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener

sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Este término es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad, hace pensar en la idea "excelencia", con características de eficiencia y eficacia de la organización.

En este sentido, la competitividad y la estrategia empresarial no son un producto de una casualidad, ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Por ello la estimulación a través de las actividades portuarias, se hacen más competitiva, por medio de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria a favor del crecimiento y construcción de un Estado fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad. Algunas de las condiciones requeridas para que el desarrollo de las actividades portuarias sean más competitivas, donde el Estado fomente en sus políticas de gobierno, condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

### **Competitividad y crecimiento económico**

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La

competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles determinantes de la competitividad de las empresas del sector portuario, debe presentar en forma anual, a través de publicación, indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países. En definitiva, la competitividad de estas empresas requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo, y donde estén presente los avances tecnológicos. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo.

La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Partiendo de los planteamientos Michael Porter (2006), partir de la definición de “cadena de valor” el cual afirma e identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

## Sector portuario

A principios de los años 70 Las Naciones Unidas entendieron la urgente necesidad de capacitación portuaria, sobre las bases de una política internacional, ello a través de métodos sistemáticos de capacitación. Era evidente que los países en vías de desarrollo no disponían de instructores, mucho menos recursos para establecer programas de capacitación. Producto de esa preocupación nacieron los programas TRAINMAR (Training Development in the Field of Maritime Transportation) y los seminarios IPP (Improving Port Performance), con los cuales ya en los 80 se había capacitado a un número superior a los 15.000 funcionarios portuarios de países del Tercer Mundo.

La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los puertos –en particular las derivadas de la contenerización y el transporte multimodal - han tenido

gran impacto sobre las prácticas laborales en este sector portuario. Las nuevas técnicas para la manipulación de mercancías han determinado una reducción significativa de trabajadores, al tiempo que la necesidad de implantar nuevas formas de capacitación que tiendan, por una parte, a dotar a aquéllos con las herramientas necesarias para utilizar sofisticados equipos y por la otra, a incrementar la productividad en lo que en términos de la dinámica económica actual resulta imprescindible.

A la par de esa reducción de trabajadores en el patio o zona de operaciones, en los últimos tiempos, han surgido un número de conceptos, estrategias y filosofías en la conducción empresarial que hacen más que urgente la capacitación de los gerentes y mandos medios de los puertos, lo que sin duda redundará en la efectiva comercialización y mejora en la calidad de los servicios por aquellos prestados

Resulta claro que los puertos de la región, cualquiera sea su naturaleza, tienen un gran reto por delante: la reconversión del recurso humano portuario, sólo podrá ser adelantada en la medida que programas integrales de capacitación y adiestramiento, respondan a la realidad del puerto, diseñados, para servir de apoyo a los trascendentales cambios operados en los puertos latinoamericanos. El éxito de los nuevos esquemas de administración portuaria adoptados por la región, dependerán mucho del recurso humano que se encuentre al frente, pues la comercialización en los puertos latinoamericanos será viable sólo en la medida de que quienes estén al frente y piensen con base en los modernos esquemas, que nada tienen que ver con los aplicados por las rígidas autoridades portuarias nacionales del pasado.

## Reflexiones finales

Resulta prioritario que las autoridades que dirigen los puertos, diseñen planes integrales de capacitación para todos aquellos que laboren en ellos. En este contexto tales planes deben tomar en consideración al “obrero portuario”, con la finalidad de que el servicio que presta el puerto sea rápido, seguro, efectivo y accesible a su respuesta económica.

La directriz adoptada por los puertos de la región debe involucra, cualquier plan de capacitación y adiestramiento que tome en consideración las opiniones de ese sector. En este sentido es recomendable que las discusiones de estrategias sobre la materia, fueran adelantadas por las autoridades portuarias, a objeto de que el plan integral de capacitación responda a los intereses de las partes empleados e usuarios del servicio.

La región debe prestar atención en ofrecer una gran variedad de ofertas en materia de capacitación portuaria, donde las autoridad realicen una auditoria o revisión sobre cuáles son realmente las necesidades que en materia de capacitación requieren los funcionarios.

El diseño de la capacitación debe hacerse en dos sentidos, primero tomando encuesta la formación técnica y segundo tomando encuesta la formación personal, donde se dé la sinergia, y se fortalezcan los trabajos en equipo para poder conducir las relaciones inter-personales y liderizar grupos.

Las autoridades portuarias deben sacar provecho de los acuerdos de puertos hermanos, donde se den los intercambios del personal y así se fortalezcan las comunicaciones entre gerentes y mandos medios en zonas portuarias más desarrollados.

El éxito de la modernización y actualización en las zonas portuarias nacionales de la región, dependerá en mucho de la habilidad de las autoridades portuarias para capacitar a sus gerentes y mandos intermedios en el intercambio electrónico de datos, en mercadeo portuario, en desarrollo empresarial aspecto fundamental e imprescindibles para la comercialización de nuestros puertos y hacer frente a los retos que nos impone una economía global.

## Bibliografía

ACOSTA SANABRIA, R. (1997) *Fundamentos y conceptos de Transversalidad*. El Carabobeño,

BUSQUETS, D. Y OTROS (1993) *Los temas transversales, claves de la formación integral*. Madrid: Santillana.

KLIKSBERG, B. (2001) *El Capital Social. Dimensión olvidada del desarrollo*. Caracas: Panapo – Universidad Metropolitana.

MINTZBERG, HENRY (1997): *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Editora Prentice Hall Hispanoamericana.

PETRUS, A. (Coord.) (1998) *Pedagogía Social*. Barcelona: Ariel.

PORTER, M. Y KRAMER, MR (2006) *Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa*, Harvard Business Review, diciembre de 2006, págs. 78-92.

PORTER, M.E. Y TEISBERG, E.O. (2006) *La creación de valor basado en la competencia, en los resultados*, Harvard Business School Press,

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992) *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe.