




enplenitud.com
para jóvenes de cualquier edad...

TÓPICOS GERENCIALES EN ACCIÓN

CARLOS MORA VANEGAS



PYMES Y COMERCIO EXTERIOR

El Ayer es historia. El Mañana, un misterio. ¿Y hoy? Hoy es un regalo: por eso le llamamos Presente."

Babatunde Olatunji

RESUMEN

En este trabajo nos detenemos a evaluar la realidad e las Pymes con respecto a la nueva Política de Comercio Exterior que ha iniciado el actual gobierno, señalando los alcances, repercusiones debilidades y haciendo algunas sugerencias.



CONSIDERACIONES BÁSICAS, ANÁLISIS, ALCANCES, SUGERENCIAS

El Programa de postgrado de Gerencia de Calidad y Productividad de Faces, Universidad de Carabobo a través de su cátedra de Comercialización, le ha dado mucha importancia el diagnosticar, analizar, que representa no solamente para el país, las acciones, planes estratégicos del gobierno con respecto a su política de Comercio Exterior, sino lo que ello obliga, compromete al sector empresarial, especialmente a las pymes que en el caso de Carabobo, particularmente en Valencia hay un significativo número de ellas. Eludir tal hecho sería una irresponsabilidad del Programa en no afrontar un hecho cierto que requiere ser tomado en cuenta en la formación del profesional con el que esta comprometido, especialista que debe estar actualizado, preparado para enfrentar las oportunidades, amenazas que ello representa en pro de las empresas en donde presta sus servicios. De aquí, que en asignaturas como la de mercadeo, Comercio Internacional, es necesario analizar, diagnosticar, hacer propuestas de cómo deben las Pymes participar en estas nuevas oportunidades que se le presentan y desde luego. como el Gobierno debe considerarlas en



sus planes económicos que permitan una participación dinámica, exitosa de un sector empresarial, que en el caso venezolano ha sido muy descuidado en los últimos años.

Los anteriores gobiernos muy poca atención han tenido en incorporar dentro de sus planes económicos, el rol que deben desempeñar las Pymes en las nuevas aperturas económicas que Venezuela requiere para consolidar su desarrollo y darle oportunidades a la gerencia venezolana en participar en mercados competitivos, lo que obliga fabricar buenos productos, con calidad y que satisfagan la demanda de los consumidores que lo requieren. Simplemente se han detenido en seguir explotando solamente las benevolencias que el Petróleo, riqueza negra, le proporciona, descuidándose además muchos productos derivados de él, que garantizan una mejor economía, calidad de vida del venezolano acorde al resultado de saber manejar eficientemente esta abundancia que se tiene.

La gerencia de las pymes venezolanas de acuerdo a sus rubros, ya debiera estar más vinculada con las oportunidades que le ofrece la apertura de Comercio Exterior, analizar en donde están sus debilidades no solo dentro de sus recursos internos, sino en su rol de participación de acuerdo a las



cláusulas, compromisos que los gobiernos acuerdan, firman, pactan y establecer las acciones que le favorezcan en su participación.

Debe evaluar su rol en los mercados en donde participar analizando a través de una Dofa y estudios de mercados, las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, a fin de planificar las acciones gerenciales adecuadas que garanticen beneficio, éxito. Tener muy presente también a través de una Dofa todos los aspectos legales que ello involucre, así como un estudio de la realidad actual de sus recursos humanos, técnicos, financieros, que le señalen las conveniencias de incorporarse en la nueva política de Comercio Exterior que se está dando.

La gerencia de la Pyme debe estar atenta en que la política exterior venezolana actual está sustentada en una base ideológica que nace del proyecto de país propuesto por el actual gobierno liderado por el Presidente Hugo Chávez. De allí se desprende el estilo de relación internacional con los demás países. La base ideológica se sustenta primordialmente en promover un mundo multipolar, fortalecer e impulsar un nuevo modelo de integración latinoamericana donde se estimule la participación democrática y se privilegie las iniciativas regionales, y el acercamiento con otros países y

regiones del mundo. De esta política se han desprendido numerosos convenios como el de Rusia o China por ejemplo, así como un acercamiento más proactivo con Argentina, Brasil, Colombia, Uruguay, Paraguay, es decir, concretamente se manifiesta un interés de formar parte del MERCOSUR, de acuerdo a las últimas reuniones con los países que lo integran. Lo importante es saber si realmente las Pymes del país están preparadas para incursionar en el MERCOSUR.

Lo cierto, que urge ante estas nuevas aperturas de posibilidades de integrarse, que se evalúe la realidad competitiva de las Pymes del país, su rol tanto en la satisfacción de las necesidades del mercado nacional, como en la posibilidad de lograrlo en escenarios internacionales, en donde la competitividad es más agresiva y se requiere presentar productos de alta calidad para poder competir. La gerencia de la Pyme Venezolana ante la actual Política de Comercio Exterior debe tomar muy en cuenta que tiene características generadoras de competitividad como lo es la flexibilidad de sus procesos y la calidad de sus productos y servicios. Sin embargo, elementos como la rigidez de sus costos, el difícil acceso a mercados de exportación y la entrada de competidores foráneos con menores



costos; acompañados de factores macroeconómicos como la recesión industrial del país, las altas tasas de interés y la sobrevaluación del bolívar, convierten a las PYMES en un sector poco competitivo.

A ello se agrega considerar que:

.-Venezuela posee condiciones favorables para el desarrollo de las microempresas, pero la caída de la demanda nacional y regional limitan su campo de acción, empleo y competitividad.

.-Escasa experiencia en el Comercio Internacional y la carencia de estructuras formales dentro de sus organizaciones, torna aún más dificultoso el inicio del proceso de intercambio comercial, demandándoles una cantidad considerable de recursos humanos y económicos.

· Los parámetros que determinan la competitividad de las microempresas en el ámbito nacional y mundial, giran entorno a un patrón común, el cual está definido por los siguientes factores:
Diseño de productos · Calidad de la manufactura · Calidad del servicio · Flexibilidad organizacional y velocidad de respuesta · Capacitación del recurso humano · Sistemas administrativos eficientes.
· Estabilidad de suministros de materia prima · Inversión en tecnología e investigación y desarrollo · Capacidades fundamentales en áreas como



administración, compras, mercadeo, ventas y finanzas.

En concreto, se debe tomar en cuenta, que el Gobierno Bolivariano continúa intensificando y consolidando el proceso de integración latinoamericana y el fortalecimiento de la cooperación Sur, a través del incremento del intercambio comercial entre los países de la región, no obstante, queda la preocupación, que no se ve involucrado en sus planes el rol del sector empresarial, la participación de las Pymes, en donde estas últimas no han proporcionado ningún comentario sobre que piensan hacer, y cuál sería desempeño.

Hoy más que nunca las Cámaras, Federaciones, tienen que pronunciarse con respecto a su rol de política de Comercio Exterior del presente.

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN FUNCION DE LAS PYMES

La globalización de la economía supone para el crecimiento empresarial la integración de cadenas productivas, el mejoramiento de la calidad/productividad y una mayor inserción internacional

RESUMEN

Las Pymes, ante la realidad comercial mundial, no pueden



ignorar lo que representa el contar con una gerencia de calidad y productividad que les permita garantizar competitividad tanto en su escenario nacional en donde operan, como aquellos escenarios internacionales en donde quieren incursionar.

En este escrito, nos detenemos en analizar la relevancia, alcance de la calidad y productividad, lo que ello representa, significa para el país, más, cuando está abierto en firmar nuevos convenios, alianzas que le favorezcan con países vecinos, algunos con un potencial de desarrollo significativo que puede favorecer a la economía del país.

ASPECTOS BASICOS, CONSIDERACIONES, REALIDAD

La OIT comenta sobre este tópico que para poder subsistir y desarrollarse, las empresas en el mundo entero, e igualmente las de los países latinoamericanos y con mayor énfasis las PyMes, deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que les permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas. De lo contrario, jamás van a alcanzar un nivel de operaciones y de eficiencia



que les permita constituirse en una alternativa significativa de aporte al PIB regional y a la creación de trabajo decente.

Lo cierto, que las Pymes venezolanas requiere con urgencia una reestructuración en la operatividad de sus funciones, en donde se debe contar con una gerencia actualizada en los conocimientos del presente, en todo aquello que los tópicos modernos de la gerencia proporcionan para logra una posición acorde a los requerimientos que los escenarios actuales exigen.

Es necesario una revisión exhaustiva del alcance, repercusiones, ventajas, de los recursos que la componen y emprender planes que conlleven a usarlos adecuadamente a fin de ser competitivos.

El Programa de Gerencia de la Calidad y Productividad del Área de Postgrado de Faces, Universidad de Carabobo tomando en consideraron las grandes debilidades que afrontan las Pymes en lo que concierne a Calidad y Productividad se compromete en la formación de especialistas que puedan generar los cambios que actualmente se demandan y sobre todo ayudar a que las pymes a que cumplan con su misión, razón de ser.

La OIT nos agrega, que los aumentos de productividad constituyen la condición necesaria para lograr tasas más elevadas de

competitividad y crecimiento. Los aumentos de productividad reflejan la capacidad de absorber tecnologías, desarrollar nuevos productos y ajustar continuamente los padrones de una organización. Al mismo tiempo, el incremento de la competitividad empresarial supone tener en cuenta una serie de parámetros que van desde las mejoras en la calidad, en la productividad, en la inserción internacional, hasta las de las condiciones de trabajo y la optimización de los recursos.

Se nos indica, que en la mayoría de las PyMEs aspectos como la calidad, la productividad, la comercialización internacional o las condiciones de trabajo están por debajo de los estándares deseados debido, en la mayoría de los casos, a que las propuestas para la mejora de esos elementos suponen inversiones de recursos (tiempo, personas, dinero) que las PyMEs difícilmente pueden asumir.

Consideramos en el análisis de este tópico tomar en cuenta lo que nos lega David Camargo Hernández, cuando nos hace hincapié en que recordemos, que la productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo.



La esencia para mejorar la productividad no es el trabajo duro sino inteligente. Si la productividad es asociada con el mayor o menor esfuerzo del trabajador, se presta a equívocos porque se asocia con mayor trabajo

*La productividad no se puede confundir con la eficiencia, esta significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible.

*No se mide el rendimiento solo por el producto, éste puede aumentar sin incrementar la productividad.

*La rentabilidad no es consecuencia de incremento de la productividad, porque se pueden obtener rendimientos así esta haya descendido.

*La reducción de costos no necesariamente mejoran la productividad.

* La productividad no solamente se aplica a la producción, también se relaciona con cualquier otro tipo de organización, se incluyen los servicios y la información

Concretamente, la productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

A ello se puede agregar la opinión de otros escritores que nos indican por ejemplo: De acuerdo, Kazukiyo,



la productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad-

Para Erich Fromm la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, con su prójimo y con la naturaleza.

Akira Takanaka. La productividad de forma semántica es un término oscuro que se ha traducido de diferentes formas. En Japón se denomina carácter de producción, en China poder de producción y en Tailandia incremento de resultados. Consideramos que ya es necesario que la gerencia de la pyme venezolana se identifique más con la relevancia, alcance y repercusiones de la calidad y productividad y tome muy en cuenta, que debe cambiar su visión errada que tiene de la calidad y productividad, preocuparse seriamente en que el departamento de producción, de mercadeo específicamente, se involucren en el rol moderno de la cultura de la calidad. Es necesario que ambas funciones se integren, que sepan como interpretar los requerimientos que los usuarios, consumidores requieren, a fin de unificar estrategias que permitan obtener un producto que sea realmente demandado, comprado y que garantice éxito económico para



la empresa.

PYMES Y TECNOLOGIA

Lo pasado ha huido, lo que esperas está ausente, pero el presente es tuyo

Proverbio árabe

RESUMEN

Los escenarios económicos mundiales presentan entre sus principales actores, a países altamente competitivos, con una tecnología muy avanzada, permitiéndoles conquistar mercados favoreciendo sus economías, no así para aquellos que no se han preocupados por desarrollar sus tecnologías.

En este artículo nos adentramos en la relevancia, alcance de compenetrarse la gerencia con el factor tecnológico de la empresa en don de prestan sus servicios a fin de garantizar una adecuada competencia.

ASPECTOS BASICOS, CONSIDERACIONES, ALCANCES

Las pymes venezolanas nuestro interés de estudio, desafortunadamente con respecto a su tecnología deja mucho que desear, poco se han preocupado por su desarrollo, le ha sido más fácil comprar tecnología a un costo representativo en su desarrollo, haciéndolos dependientes de los



países que la producen y desde luego, ello las obstaculiza en su competitividad no solo en el escenario nacional, sino en el internacional

Las Pymes además, han hecho muy poco con vincularse con las universidades nacionales, especialmente a las facultades de ingeniería, quienes podrían ayudarle a desarrollar sus tecnologías ayudándose muchas veces con colaboración del Estado, quienes pueden financiar todo los requerimientos para su fabricación, explotación.

Henry Dueñas nos recuerda sobre este tema, que consideremos que la competitividad de una empresa depende fundamentalmente de la productividad con que gerencie sus recursos tecnológicos, materiales y financieros, como también de la eficiencia de sus procesos (es decir su nivel de calidad, su velocidad de producción y su flexibilidad o adaptabilidad a los cambios del entorno). Por estas razones se determina que el uso eficiente de la tecnología la convierte en una ventaja competitiva de la empresa, siempre y cuando el talento humano la sepa asimilar y utilizar

La experiencia internacional reciente muestra la necesidad de renovar estrategias, políticas y mecanismos de desarrollo tecnológico, ajustándolos a las exigencias de una economía de mercado abierta y



creciente propulsada por el sector privado, donde la educación, la ciencia y la tecnología sean motores de la competitividad internacional y el desarrollo sostenible. (Los Retos del Desarrollo Tecnológico en el Nuevo Marco Global, Lic. Mauricio De María y Campos, ADIAT, ONUDI, México, 1997)

Lo cierto, que sobre este tópico de la tecnología, Pablo Valenti nos relata, que tanto la literatura reciente como la orientación de las políticas de numerosos países se han centrado en la componente de tecnología para el desarrollo, descuidando en muchos casos los aspectos institucionales. La idea preponderante es que la capacidad de introducir nuevas tecnologías y producir innovaciones es una parte del problema planteado. El problema central está en considerar que la capacidad de gestionar información, que luego se convierte en conocimientos supone, antes que nada, desarrollar para un determinado contexto una capacidad de aprendizaje que en última instancia está asociada a aspectos intangibles que será preciso gestionar y desarrollar.

Nos agrega Valenti, que los cambios institucionales, particularmente en los países en vías de desarrollo, están siendo analizados en mucho menor grado que la tecnología como elemento determinante del desarrollo. Se



requiere de una nueva institucionalización que permita estimular y regular la acción colectiva en el manejo de los conocimientos que esa sociedad está en condiciones de generar y gestionar y mucho más ahora a partir de la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

El principal problema de los países en vías de desarrollo sigue siendo su incapacidad institucional para acompañar y adaptarse a los cambios, particularmente, para considerar un nuevo y complejo marco institucional que permita gestionar un conocimiento distribuido que es preciso integrar. Definitivamente, las pymes requieren para enfrentar el presente, hacer uso de la innovación tecnológica, para ello, consideramos oportuno destacar lo que al respecto nos lega Guillermo Velásquez, al indicarnos, que las innovaciones requieren del uso de tecnologías de todo tipo, las podemos clasificar como sigue:

Tecnología de proceso. Conjunto organizado de métodos o procedimientos, técnicas, conocimientos de ingeniería y diseño, habilidades y experiencias aplicados al procesamiento de productos. Un proceso es el conjunto de etapas o pasos a seguir para lograr la transformación de materiales con eficiencia, seguridad

y mínimo impacto ambiental.

Tecnología de equipo. Conjunto organizado de métodos o procedimientos, técnicas, instructivos de uso, conocimientos prácticos, memorias de cálculo, habilidades y experiencias relacionadas con el diseño, fabricación, operación y mantenimiento de maquinaria y equipo así como de sus partes y componentes, instrumentación y control, instalaciones y servicios auxiliares.

Tecnología de producto. Conjunto organizado de métodos o procedimientos, normas, técnicas, conocimientos aplicados, memorias de diseño y especificaciones, manuales, habilidades y experiencias requeridos para desarrollar y producir un producto.

Tecnología de operación. Conjunto organizado de métodos o procedimientos, técnicas, know-how, conocimientos prácticos, memorias de cálculo, hojas de proceso, manuales, habilidades, experiencias requeridos para organizar el trabajo y operar una planta o fábrica.

En este conjunto de tecnologías pueden tenerse:

Tecnologías críticas, que son aquellas que permiten una diferenciación de los productos, servicios y procesos, generando ventajas competitivas de mediano y largo, y a las cuáles hay que



concentrar un esfuerzo importante debido a que su descuido puede conducir a una pérdida de competitiva considerable.

? Tecnologías básicas, que permiten mejorar las prácticas y las operaciones de los procesos, pero que son de conocimiento universal por lo que fácilmente son copiados por otros competidores y conllevan a una ventaja competitiva de corto plazo. Un ejemplo de esto, lo representa la certificación de sistemas ISO-9000, ISO 14-000 o HACCP.

Velásquez nos agrega también, que tomando en consideración lo anterior, las empresas deben responder los siguientes cuestionamientos relacionados con la estrategia tecnológica:

? ¿Cuáles son su visión, misión y objetivos estratégicos?

¿Cuáles son sus mercados meta en los próximos años?

¿Quiénes son sus consumidores en esos mercados?

? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles en el mercado?

¿Cuáles son los aspectos críticos a considerar para diferenciarse en esos mercados?

¿Cuál es el principal valor de su producto y por qué el cliente estaría dispuesto a pagar más por él?

¿Qué aspectos serán difíciles de copiar si otros quieren competir contra su producto?

? ¿Qué recursos son necesarios para

mantenerse competitivo en esos mercados?

En conclusión, Velásquez nos sugiere, que la gerencia debe considerar la estrategia tecnológica que deriva de la estrategia de negocios, con la cual debe estar en consonancia, y permite responder a cuestiones tales como:

- ? ¿Qué tecnologías se deben desarrollar, licenciar o comprar?
- ? ¿Qué posición tecnológica se puede ocupar en el sector en que se compite: líder, seguidor, ocupante de algún nicho de mercado?
- ? ¿En consonancia con lo anterior, cuánto dinero se debe dedicar a cada uno de los proyectos tecnológicos de la empresa?
- ? ¿Cómo proteger la propiedad intelectual: marcas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad, derechos de autor y secretos industriales?
- ? ¿Cómo obtener beneficios económicos de las inversiones que se llevan a cabo en tecnologías?

PYMES Y UNIVERSIDAD

RESUMEN

Las características de los actuales escenarios, especialmente de los más dinámicos, económicamente atractivos, presentan a empresas bien consolidadas, innovadoras, productivas, que ofrecen productos y servicios de gran calidad, gracias a que cuentan con una integración



correcta de sus recursos y sobre todo, de una gerencia avalada con los últimos conocimientos gerenciales.

Muchas de esas empresas competitivas han mantenido una vinculación dinámica con las universidades, quienes le han ayudado en todo lo concerniente a investigación, en vincular a los profesionales involucrados con las empresas a integrarse, a enfrentar los principales problemas que se derivan y en aportarles soluciones con la colaboración de pasantías que permite participar activamente en lo que los escenarios demandan. En este artículo nos adentramos en resaltar la importancia de vincularse más las Pymes con la Universidad.

CONSIDERACIONES, RELEVANCIA, ALCANCE

Es lamentable, que las universidades nacionales públicas y aun privadas en un número muy representativo 80%, no le han dado importancia en hacer más proactiva su vinculación con las empresas, desperdiciándose significativamente el potencial de capital humano, que se tiene y sobre todo, el que los futuros profesionales involucrados con el desarrollo de las empresas, organizaciones, pongan en práctica los conocimientos que se les proporciona, así como sean portadores a las universidades de



donde proceden, el de manifestar los conocimientos que realmente se necesitan para ayudarles a estas a desempeñarse exitosamente.

El espacio de vincular más a las Pymes con las universidades debe ser cubierto con pasantías que permitan al futuro profesional, conocer prácticamente como operan las pymes, nuestro interés en este escrito, especialmente, en un escenario venezolano demasiado turbulento, inseguro, riesgoso, en donde la intervención del Estado desempeña un rol muy determinante, garantizando muy poco desarrollo sino se cuenta con profesionales, medios capaces de contrarrestar las incidencias de sus acciones.

Las organizaciones a las que pertenecen algunas empresas, entre ellas las pymes , tales como Capemiac, Conindustria, Ceproca, Fedecamaras , (caso venezolano) entre otras , deben vincularse más con las universidades, hacer más dinámica su participación, considérese, que por un lado , se cuenta con empresas en donde a través de su participación dinámica, económica que llevan a cabo, manifiestan como están preparadas para ser competitivas través de sus productos, servicios que ofrecen, permite a los futuros profesionales involucrados con su ejercicio, el que puedan adentrarse en ellas y evaluar qué tan relevantes son los cambios,



requerimientos gerenciales, técnicos, que hoy se están demandando, como les corresponde a las Escuelas de Administración, de ingeniería, darse cuenta de sus vacíos , la importancia de retroalimentarse y estructurar el pensa de estudio requerido.

Por otro lado, las empresas deben insertarse más en la responsabilidad social de la universidad, quien está obligada a que se les proporcione los conocimientos cónsonos del presente, gracias a sus demandas, necesidades en pro de solucionar sus problemas, colaborar el que la Universidad se involucre más en el escenario de acción y se le de paso a que realmente se desarrollen líneas de investigación que le favorezcan.

Lo cierto, que las universidades venezolanas, nuestro caso, debe prestarle más atención en lograr verdaderas integraciones, vinculaciones con las empresas a fin de garantizarles a estas, profesionales capaces de interpretar los grandes cambios, retos que actualmente el presente demanda, formalizar no figurativamente, sino de manera más proactiva , su participación con programas, acuerdos, en donde ambos actores :empresa y universidad, presenten convenios que les favorezca en pro de su éxito, capacitación, diagnóstico y solución de sus



principales problemas ,todo ello a fin de establecer acciones estratégicas que favorezcan la utilización adecuada de los conocimientos requeridos, así como el desarrollar líneas de investigación acorde a los requerimientos que el escenario actual exige .

Es necesario, en el caso de la Universidad de Carabobo que nos concierne, que le de importancia a este rol, de que se tome conciencia lo que significa su papel de responsabilidad ética, social, cultural y de compromiso para con el país, de que es necesario despuntar estrategias en las que el sector público -administraciones e instituciones universitarias- y el sector privado actúan complementariamente para configurar espacios geográficas de excelencia de conocimiento. Con ello se puede ayudar a confluir la investigación y el desarrollo en campos concretos para transferir el conocimiento a las empresas. Dicha vinculación con estos actores se tornan en polos de atracción de capital intelectual y económico. Se requiere definitivamente contar con un exitoso modelo de acercamiento de transferencia de conocimiento entre universidades y empresas. Una acción para conjuntar fuerzas para la innovación y las acciones emprendedoras en las que actúan administraciones, universidades, institutos de



investigación y empresas.

Definitivamente es muy cierto cuando se señala sobre la necesidad de esta vinculación más dinámica que beneficie a todos, el tener presente, que las universidades, como fuente de conocimiento, y como organismos que tienen la capacidad para realizar investigación y desarrollo juegan un papel muy importante en el proceso de innovación de un país. Lo ha demostrado la activa posición han adoptado las universidades norteamericanas y europeas, al crear organismos dedicados exclusivamente a la articulación de la universidad con el sector empresarial y a la transferencia tecnológica.

El lograr una verdadera integración con las empresas redundaría en grandes beneficios para la universidad, como se tiene el caso de La Universidad del Pacífico del Perú. Esta universidad nace hace 33 años con una evidente vocación empresarial como iniciativa de un grupo de empresarios, y decidió desde sus inicios ser una universidad especializada. Sus áreas de conocimiento son las ciencias económicas, administrativas y contables. Además en su perfil se prevé la formación de profesionales en esas áreas que además cuenten con criterios humanos y sociales para convertirse en auténticos agentes de cambio.



Esta Universidad tuvo en sus inicios la oportunidad de recibir recursos del Estado pero renunció a ellos para garantizarse la plena autonomía y la exigencia de ser eficientes en la gestión que habían iniciado. En su conformación existen puestos estatutarios para representantes del sector empresarial en todas las instancias académicas de la Casa de Altos Estudios. A su vez, esta Universidad tiene acciones mayoritarias en dos importantes empresas limeñas, una dedicada a almacén general y otra de comercialización de materiales de construcción. La gerencia y administración de estas empresas está a cargo de profesores y ex alumnos de la Universidad, lo que permite desarrollar diversos servicios para el sector empresarial. Entre otros, cabe destacar la investigación de temas económicos y empresariales, y su oportuna divulgación en los sectores interesados a través de reuniones de trabajo, desayunos, almuerzos, seminarios etc. y a través de la producción editorial de la propia Universidad. También se han formado equipos de la Universidad que realizan consultorías en diversos campos de la gestión empresarial. Otro servicio que también les genera recursos es el de educación continua, de diferentes tipos y duración. De las distintas consultorías derivan



programas ad hoc, o temas específicos pedidos por empresas. La Universidad del Pacífico, ha sido la pionera en la creación de programas especiales para pequeños empresarios, con una duración aproximada de tres años y en prestar atención a la mujer empresaria.

La ética también ocupa un lugar preponderante y han realizado publicaciones sobre el tema especialmente la ética aplicada en los mandos dirigentes y medios. Esta experiencia ha sido transmitida, y bien recibida en otros países como Uruguay, Venezuela y España.

Por otro lado, existen prácticas pre-profesionales de alumnos en las empresas y también la posibilidad para que los profesores tengan opción de estar destacados hasta dos semestres en una empresa para revivir su experiencia profesional y retornar a la cátedra enriquecidos por esa vivencia.

EL ADMINISTRADOR ANTE LOS NUEVOS RETOS

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible"

Arie de Geus

RESUMEN

Es necesario un perfil de licenciado de la Administración más proactivo, visionario, estratega, que maneje

adecuadamente el recurso humano de la organización, optimizando ese valioso capital, debe ser altamente productivo, que forme un equipo bien integrado, identificado plenamente con sus responsabilidades y garantizado con un salario acorde a las características de los requerimientos económicos que le garanticen una calidad de vida mejor que la que actualmente se afronta. En este escrito, analizamos el alcance, rol, desempeño que debe tener el administrador en el presente.

CONSIDERACIONES BASICAS, ALCANCES

Las características del actual escenario son muy significativas en el presente, características que demandan de un profesional de la administración que sea capaz de interpretarlas a fin de garantizar un desempeño profesional acorde a los requerimientos de la competitividad nacional e internacional. Se debe estar claro que los recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar. Hay hechos determinantes que el Licenciado de la Administración moderno debe saber interpretar y manejar adecuadamente, tales



como:

? Las empresas requieren de una gerencia proactiva, creativa, que conozca, domine los conocimientos modernos de la ciencia administrativa, capaz de ser aplicados en función del desarrollo, éxito de la gerencia en donde labora.

? El administrador moderno deberá como comentan algunos, interpretar los efectos, alcances, repercusiones de una economía mundial dominada por bloques económicos, que exigen a las empresas que los componen, la producción solo de bienes en los cuales éstas demuestran que son altamente eficientes, de forma tal que se logre una mayor eficiencia en el uso de los recursos del bloque. Esto hace que la dimensión de las empresas sea mayor, y que la competencia también lo sea.

? Tener presente, que las empresas deben integrarse a la competitividad contando con todos los recursos que ello demanda, así como manejar adecuadamente las turbulencias, riesgos, incertidumbres, amenazas y oportunidades.

? Hoy nos desenvolvemos en una sociedad muy política y quizás más organizada, controlada, capaz como señalan algunos estudiosos, de ejercer la presión que sea necesaria para obtener mejores bienes y servicios a precios cada vez más competitivos.

? Se da una nivel de competencia



mucho mayor, producido tanto por empresas nacionales como por productos internacionales, en donde es necesario estar preparado ante los cambios y oportunidades que se presentan, como por ejemplo, la apertura de la política de Comercio exterior venezolana.

Deberá el administrador enfrentar constantemente nuevos procesos tecnológicos, los cuáles se renuevan a una velocidad extraordinaria, siendo necesario un marco que le permita comprender el devenir del proceso en sí, más que el dominio de tecnologías específicas.

Se requiere de un nuevo tipo de trabajador con conocimientos, habilidades, destrezas, que la tecnología moderna demanda. Es decir como es comentado por algunos, en donde cada empresa tendrá una plantilla laboral mucho más profesionalizada, la cual exigirá mucho más de la capacidad del administrador para ser conducida.

El manejo de empresas que están inmersas en una sociedad crecientemente dominada por la información, en la cual la eficiencia de los negocios estará totalmente determinada por la habilidad que puedan presentar sus ejecutivos en el manejo de la información.

Las empresas requieren que su gerencia garantice una verdadera responsabilidad social en donde la ética, los valores se manifiesten.



? Las empresas deben activar a través de sus ejecutivos, personal su capacidad creadora, innovadora que le garantice no solo supervivencia, sino éxito en su misión y visión

? Las exigencias mundiales cada vez más acentuada en la preservación del medio ambiente, impondrá restricciones a los administradores y en donde estos deberán saber manejar adecuadamente sus recursos.

? Debe el Administrador mantenerse actualizado en todo lo concerniente a los conocimientos administrativos modernos, como saber manejar adecuadamente los cambios.

Ante esta realidad, se espera que las universidades, especialmente las Escuelas de Administración, capaciten formen administradores que además:

.- Contar con una sólida formación general que le permita interpretar, comprender y anticipar los cambios que se producen en la sociedad y que le facilite la versión de conjunto necesaria en la empresa moderna.

.- Saber manejar plenamente el alcance, repercusiones e del as áreas funcionales de la empresa a fin de facilitar la comprensión de estas áreas y la actualización permanente en estos campos del saber administrativo

.- Contar con una sólida formación humanística, a través de la cual



pueda implementar un proceso eficiente de liderazgo en la empresa.

.- Estar plenamente identificado con su crecimiento profesional, saber motivar, persuadir y manejar adecuadamente todo lo concerniente al empowerment, coaching ontológico.

.- El administrador debe construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

.- Es necesario un administrador como señala Peter Senge, que sepa motivar a su personal a fin de que utilicen su potencial para crear responsablemente los resultados que se desea, donde se cultiven nuevas formas de pensamiento; pensamiento lateral o emocional, donde la aspiración colectiva quede en libertad y donde la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto.

Prof. Titular de postgrado, Faces.

Calidad y productividad en acción

"A nadie le está permitido adueñarse de la conversación como una posesión propia y sobre la que se tuviese derecho exclusivo"

Cicerón

RESUMEN

La gerencia moderna debe estar



plenamente identificada con la importancia, el alcance, repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad.

En esta serie de dos artículos sobre este tema, nos adentramos en analizar la relevancia del factor humano dentro del logro de la calidad y productividad a fin de favorecer el crecimiento, éxito de la empresa especialmente en los actuales escenarios que demanda de una competitividad, en donde tanto calidad y productividad son determinantes para ser competitivos.

ASPECTOS BASICOS, CONSIDERACIONES, SUGERENCIAS

El Programa de postgrado de la especialidad de Gerencia de la Calidad y Productividad de Faces de la Universidad de Carabobo, bajo mi responsabilidad, ha establecido dentro de sus líneas de investigación, la concerniente al factor humano y su rol en las empresas, en donde se analizan tópicos relacionados con: Capacitación, desarrollo de habilidades y destrezas; autoestima y asertividad del trabajador; ergonomía; comportamiento organizacional; coaching y motivación; manejo de inteligencia



emocional y múltiples; empowerment; liderazgo carismático proactivo; interpretación e identificación de índices de gestión; cargos, desempeño y productividad de acuerdo a las tecnologías modernas: perfil del actual trabajador competitivo; recompensas, reconocimiento y participación; responsabilidad social, ética y valores del trabajador; dinámica de grupos y participación; trabajadores e integración a los procesos productivos.

El resultado de algunas investigaciones que hemos realizado sobre el factor humano en el sector empresarial venezolano, especialmente dentro de las Pymes nos señalan, que la gerencia ha descuidado mucho a este factor, primordialmente por no tener un buen conocimiento del comportamiento humano, de la necesidad y el manejo de los grupos. Manifestándose una ausencia significativa de estos conocimientos en la formación de la gerencia y de muchos de los profesionales que lo acompañan en su gestión, conllevando a que sus acciones indican un total desconocimiento del alcance, repercusiones que las herramientas del crecimiento personal legan, conocimientos como: la autoestima, asertividad, programación neurolingüística, análisis Transaccional; Gestalt que



el mercado empresarial. La productividad debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa o indirecta. Para ello, la gerencia debe saber integrar todos los factores que intervienen en la productividad y desde luego, a uno de los más determinantes que le da vida a los resultados de la empresa, es el del factor humano.

A todo ello podemos agregar como lo hemos comentados en otras oportunidades en conferencias, seminarios al respecto, el hecho, de que varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, dado que es así como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? ¿Cómo se está manejando el factor humano? ¿Qué importancia y rescate se está haciendo sobre esto?. Por supuesto, varias podrían ser las respuestas a estas preguntas. Usted ya las tiene, pero lo que si es lamentable, que por ejemplo, las Escuelas de Relaciones Industriales, como la de



la Universidad de Carabobo que nos concierne, no aporta ninguna al respecto, notándose la poca relevancia que se le da a la investigación del recurso humano en la organización.

Insistimos en la importancia de no descuidar el hecho, que "todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Es así, como los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Ahora bien, se dice, que cuando entramos en el mundo de la teoría se debe analizar una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. Justamente, en ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, las relaciones



individuo a individuo, individuo a grupo y grupo a grupo.

En concreto, consideremos, que el comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

EL FACTOR HUMANO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

“Nunca desistas de un sueño. Sólo trata de ver las señales que te lleven a él”.

Paulo Coelho

RESUMEN

La gerencia debe compenetrarse más con el uso adecuado del capital humano que gerencia, pues cCuenta en el presente con las aportaciones que lega el comportamiento organizacional que permite de conocer y manejar adecuadamente su alcance, repercusiones a fin de que se manifieste un clima organizacional idóneo, en donde la productividad del personal que labora se manifieste a través de índices de gestión bien definidos y que bajo un coaching motivador conlleve a que se de un verdadero grupo cohesivo, eficaz.



CONSIDERACIONES A SER TOMADAS EN CUENTA, RELEVANCIA.

Al respecto de la importancia de no descuidar al factor humano, Javier Salinas nos señala, que en un mundo tan competitivo y tan cambiante como el que palpamos en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.

Tampoco, no se debe descuidar que son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del gerente, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima. Hoy más que nunca se necesita:

? Comprender y saber manejar las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias del presente en un entorno cambiante y cada vez más exigente,
? Se debe diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de sus



contextos organizacionales a fin de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial y poder forma contribuir con excelencia en el desarrollo del país.

? Comprender y valorar la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito de la organización.

? Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia.

Por otra parte sugerimos tomar en cuenta, que la gerencia debe estar vigilante tal como lo comenta Vicente Subirana en pro de la productividad idónea para la organización, el no olvidar la evolución histórica de los conceptos como Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida que han desempeñado un rol determinante en el comportamiento de los trabajadores influenciado en cada momento en las concepciones de trabajo y salud , ayudando a siempre lograr una buena productividad e identificación del trabajador con sus funciones en la empresa donde labora.

No olvide que el término "Condiciones de Trabajo", es entendido como el conjunto de



variables que determinan la realización de una tarea, su productividad y que pueden afectar a la salud de los que la ejecutan. Llegándose por dos caminos distintos.

Por un lado, la aplicación de técnicas preventivas de accidentes y enfermedades laborales: Seguridad, Higiene Industrial y Medicina del Trabajo, que ha llevado a los profesionales de la Prevención a pensar en la salud como algo positivo y mejorable.

Por otro lado, esta la Ergonomía, que nace como una forma de adecuar hombres y máquinas para aumentar la calidad y la cantidad de los bienes y servicios producidos, descubre la idea de Confort "para producir bienes y servicios de calidad se requieren hombres de calidad".

Definitivamente, la gerencia venezolana, debe identificarse plenamente con su recurso humano, hacer que el personal se sienta identificado con la empresa, realmente motivado a fin de ser eficaces, productivos, no olvidando, que la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilita el desarrollo del trabajador. Es necesario por tanto, reflexionar, sorprenderse, de que manera estamos motivando al personal, cómo lo invitamos a ser



productivos, a usar su talento, habilidades y destrezas a fin de optimizar la productividad y calidad de las funciones. De aquí, que consideramos importante lo que nos señala, Walter Arana, el que conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste.

Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

La gerencia debe tener presente, que uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente



motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

No cabe la menor duda, que la gerencia debe compenetrarse más en comprender las necesidades, estímulos reales que motivan al trabajador a ser productivo, manejar mejorar sus interrelaciones humanas, el saber escucharlos, preocuparse porque su potencial se este usando adecuadamente sin presión, ni que les origine estrés, frustración, hacerlos partícipe de la importancia de su rol, desempeño dentro de la organización, concretamente, tomarlos más en cuenta.

Por último, consideramos importante reflexionar y considerar lo que Walter Arana, nos lega sobre el factor humano de que en una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

No olvidemos, que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas. Precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento

Inscríbete ahora en nuestros cursos gratis

Pasos para aumentar la efectividad de sus acciones comerciales
Aprenda a Invertir y Administrar su Dinero
Cómo tener su propio boletín electrónico
Operaciones de Comercio Exterior
Imagen personal para mujeres profesionales
Satisfacción del cliente
Ventas exitosas
Planificación de la carrera profesional
Manual de Organización y Regulaciones Internas
Contabilidad Intermedia
Prevención de Demandas Laborales
Prevención del Acoso Sexual en el Trabajo

¿Quieres conseguir una beca de hasta 2000 euros para tus estudios?

Para conocer todos los detalles y requisitos de la convocatoria, visita:
<http://cursos.enplenitud.com/boletin>

¿Quieres ganar un iPod de 60GB de Apple?

Si vives en los Estados Unidos, haz valer tu opinion y igana un iPod!!
Inscribete ahora en
<http://tinyurl.com/7ejn2>

¿Quieres contenido exclusivo para tu móvil, y ser la envidia de todos tus amigos?

Visita ahora <http://tinyurl.com/9fvdt>
y descarga los mejores y mas originales ringtones , logos, juegos, videos, contenidos "hot", smileys exclusivos para tu Messenger..
iy hasta puedes poner tu foto -o la de quien quieras- como fondo de tu móvil!

Descubre ofertas especiales para ti:

iLo que estabas buscando, al precio que estabas buscando, te espera en:
<http://www.comerciofacil.com/enplenitud/index.htm>

y creando nuestras necesidades sociales.

Definitivamente, están dadas las oportunidades para rescatar en el presente al factor humano de su organización y hacerlos productivos, que garanticen calidad, de usted dependerá, simplemente no lo descuide.