

## NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LOS GERENTES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) VENEZOLANAS

Oda Gómez\*, Renè Hernandez\*\*,  
Silenis Añez\*\*\*, Karin Silvestri\*\*\*\*

Recibido Febrero 2008 Aprobado Marzo 2009

### RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación se encuentra enmarcada en la línea de investigación formación gerencial desarrollada en el grupo de investigación Desarrollo Gerencial de la Universidad del Zulia, cuyo objetivo estuvo orientado a establecer las necesidades de capacitación en los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) venezolanas. La metodología empleada fue de tipo descriptivo. La población estuvo conformada por los gerentes de pequeñas y medianas empresas ubicados en los municipios Cabimas y Lagunillas del Estado Zulia. La investigación arrojó que existen áreas específicas en las cuales los gerentes consideran que requieren capacitarse. Las conclusiones del estudio permitieron establecer la disposición de los directivos de las PYMES a participar en programas de capacitación, en mayor proporción hacia los que están organizados por las universidades. Finalmente se recomienda que para atender a las necesidades individuales de capacitación debe conformarse un Programa de Formación Gerencial dirigido a los directivos de las PYMES en áreas como Gerencia de Recursos Humanos, Administración, Finanzas o Contabilidad y Mercadeo.

**Palabras clave:** PYMES, Formación Gerencial, Capacitación

\* Docente de la Universidad del Zulia en la Facultad Ciencias Económicas y Sociales. Miembro del Programa de Promoción al Investigador. Doctorante en Administración de Empresas. E-mail: odagomez@cantv.net

\*\* Docente de la Universidad del Zulia en el Núcleo Costa Oriental del Lago. Coordinadora del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. Miembro del Programa de Promoción al Investigador. Doctora en Ciencias Gerenciales. E-mail: reneeher@gmail.com

\*\*\* Docente de la Universidad del Zulia en la Facultad Ciencias Económicas y Sociales. Miembro del Programa de Promoción al Investigador. Doctora en Ciencias Gerenciales. E-mail: silenisa@yahoo.es

\*\*\*\* Docente invitada de la Universidad del Zulia en la Facultad Ciencias Económicas y Sociales. Miembro del Programa de Promoción al Investigador. Doctora en Derecho y en Ciencias Gerenciales. E-mail: karinsilv@gmail.com

## TRAINING NEEDS OF MANAGERS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (PYMES) VENEZUELANAS

### ABSTRACT

The investigation that follows is framed by the research management training developed by the research group Management Development at the University of Zulia, whose objective was aimed at establishing the training needs of managers in small and medium enterprises (PYMES) Venezuelans. The methodology was descriptive. The population was comprised of managers of small and medium businesses located in municipalities and Cabimas Lagunillas Zulia State. The investigation revealed that there are specific areas in which managers consider requiring training. The findings of the study allowed to establish the willingness of managers of PYMES to participate in training programs, in higher proportion to those organized by the universities. Finally it is recommended that to meet the individual needs of training should form a Management Training Program aimed at managers of PYMES in areas such as Human Resource Management, Administration, Finance or Accounting and Marketing.

**Words Key:** PYMES, management training, individual needs, Training, comparative advantages

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad Venezuela enfrenta múltiples retos de índole social y económica, por lo que el gobierno ha decidido legislar con el objeto de promover el crecimiento de estos sectores. Frente a estos desafíos, el sector privado pudiera ser una salida a través del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para lograr un crecimiento económico sostenible.

Al igual que las empresas grandes, las PYMES no se escapan al proceso de la globalización y se enfrentan a competidores internacionales, para lo cual deben contar con estrategias sólidas, que permitan amortiguar la falta de recursos económicos, tecnológicos y humanos, permitiéndoles mantener sus ventajas competitivas y comparativas.

Los procesos de formación gerencial en atención a lo anterior, deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades existentes en cada organización en particular, de allí el requerimiento de consultar previamente cual es la realidad gerencial de las pequeñas y

medianas empresas en torno a las necesidades de capacitación de sus directivos. La importancia de un estudio de esta naturaleza radica en generar una fuente de información acorde con la realidad gerencial de las empresas venezolanas.

La determinación de la formación gerencial de las PYMES debe atender a una planificación previa según autores como Galcerán y col (2003) y debe ser constante; con la finalidad de diseñar procesos de capacitación que respondan realmente a las necesidades de la organización.

La formación gerencial, puede definirse entonces como un proceso sistemático mediante el cual en forma progresiva se le da ordenamiento a la función integradora, representada por la función gerencial, suministrándole una serie de herramientas cognitivas y prácticas para el desarrollo sostenido de la organización refieren Hernández y Álamo (2002).

La investigación que se presenta a continuación tiene como objetivo establecer las necesidades

individuales de capacitación de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) venezolanas. La metodología empleada fue de tipo descriptivo. La población estuvo conformada por los gerentes de pequeñas y medianas empresas ubicados en los municipios Cabimas y Lagunillas del Estado Zulia.

### Las PYMES en Venezuela

En Venezuela, no existe una definición oficial única sobre el concepto de PYMES, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2005):

**“En Venezuela existe una definición relativa a las microempresas y otra a las PYMES. De acuerdo al decreto de Ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero, define a las microempresas como aquellas unidades dedicadas a cualquier área de actividad económica que tienen menos de 10 empleados y ventas anuales hasta 9.000 unidades tributarias. Por otra parte, la ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria considera a las microempresas, con 1-4 empleados; pequeñas**

**empresas, 5-19 empleados; mediana empresa, 20-99 empleados; gran empresa, 100 y más empleados.”**

En la modificación de esta última Ley, en el año 2002, se incluye adicionalmente el criterio valor de las ventas anuales expresado en unidades tributarias, estableciendo los límites máximos y mínimos.

De acuerdo al BID (2005), en Venezuela existen 5.346 PYMES; basado en información del Instituto de Estadísticas (INE), encuesta industrial, para el 2002, donde sólo se incluyen datos para establecimientos industriales, excluyendo los datos relativos a las microempresas.

Se está desarrollando un proyecto de Registro de Unidades Económicas (industrias manufactureras, comercios y empresas prestadoras de servicios), dadas estas debilidades, conjuntamente entre el Banco Central de Venezuela (BCV), el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), el Instituto Nacional para la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), Ministerio de

Planificación y Desarrollo (MPD), entre otras instituciones.

Se constituyó un Comité Técnico para abordar esta tarea, con el objeto de obtener información, a nivel nacional y regional sobre las características y dinámicas de las unidades económicas, que permitirá superar diversas carencias informativas, fortaleciendo el diseño de las políticas económicas, incrementando su precisión. Además servirá de apoyo a las diversas actividades estadísticas, de investigación y a los distintos sistemas de información para las cuales el censo brindará insumos primordiales.

Para dar formalidad al proyecto antes mencionado, en septiembre de 2005 fue aprobado en Consejo de Ministros el Decreto Presidencial N° 3.897, que ordena la ejecución del IV Censo Económico en todo el territorio nacional, para los sectores de industria, comercio y servicios, con la finalidad de disponer de un registro único actualizado de unidades económicas productivas y de estadísticas oportunas y confiables que orienten la toma de decisiones, el cual fue publicado en

la Gaceta Oficial Ordinaria N° 38.273 de fecha 15 de septiembre de 2005.

La fase experimental, se inició en el 2005 en el Estado Portuguesa y tuvo una duración aproximada de tres (03) meses; bajo el “Convenio Interinstitucional de ejecución del Censo Económico Experimental en el Estado Portuguesa”, suscrito entre el Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela (INE) y el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), donde la gobernación del Estado Portuguesa y el Ministerio de Industria Ligera y Comercio (MILCO), se comprometen a realizar todas las gestiones para la ejecución de todas las actividades que requiere este proyecto en el tiempo establecido para tal fin. Esta fase servirá de marco referencial para precisar metodologías, instrumentos y alcances; que permitirán la aplicación del Censo a nivel nacional, el cual comenzará en el primer cuatrimestre del año 2006.

Por otra parte, según el Cuadro 1 mostrado por el Observatorio PyME, en Venezuela

existen más de 400.000 PYMES. Por lo que se considera prudente esperar los resultados Censo Económico, para conocer la cantidad existente en el país, de acuerdo a las unidades económicas establecidas en ese proyecto.

**Cuadro 1**  
**Número de PYMES por Estados**  
**Años 2004 y 2001**

Estado	Año 2004	Año 2001	Estado	Año 2004	Año 2001
Carabobo	36.500	42.000	Bolívar	17.000	14.500
Zulia	54.500	64.800	Aragua	26.200	27.761
Miranda	48.610	57.253	Distrito Federal	115.000	120.000
Anzoátegui	18.600	23.950	Lara	30.645	33.000
Monagas	7.750	8.185	Táchira	15.800	17.256
Mérida	9.800	10.200	Nueva Esparta	8.600	12.000
Falcón	7.400	8.592	Yaracuy	2.900	3.200
Sucre	4.200	4.800	Trujillo	5.800	6.800
Guárico	7.500	14.500	Portuguesa	8.500	7.000
Cojedes	3.500	3.370	Barinas	8.500	6.000
Apure	2.600	2.500	Amazona	869	830
Delta Am.	350	600			

Fuente: Observatorio PYME 2004

De acuerdo al BID (2005), en Venezuela:

“la falta de estadística comprehensivas del fenómeno PYMES impide la obtención de información exhaustiva sobre las mismas. En cualquier caso, la información disponible permite comprobar que el 90.2% de los establecimientos industriales corresponden a PYMES (no están incluidas las microempresas). Estimaciones de otros

autores, señalan que el grueso de las empresas pequeñas y medianas se encuentran en los sectores de comercio y servicios, en tanto que apenas un 14% de los establecimientos son industrias manufactureras”.

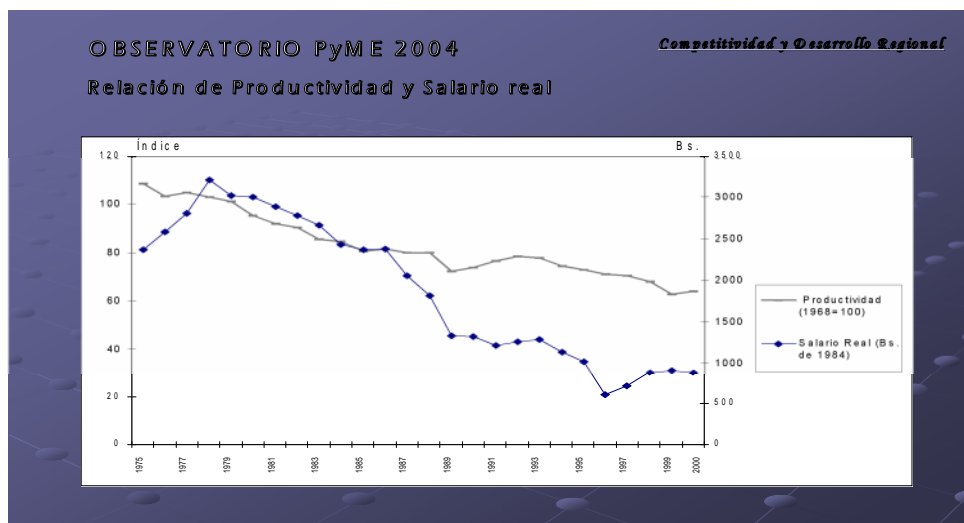
Otros estudios como el realizado por Mora (2005), en relación a las PYMES venezolanas, hacen referencia a la necesidad de evaluar la actuación de la gerencia

en la utilización de los recursos de la empresa con la finalidad de establecer, los planes, estrategias que le permitan competir exitosamente; observándose, lo siguiente:

acuerdo a reportes publicados por el Observatorio PyMES, ver CUADRO 2, la caída de la productividad en este sector es casi proporcional al sueldo real percibido por los trabajadores.

1. Desmotivación en el personal que labora en las PYMES, producto de la baja remuneración con respecto al alto costo de la vida, aspecto que se ha venido acentuando en los últimos años, de

CUADRO 2  
RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO REAL



Fuente: tomado el 14-07-07 de la página Web ([http://www.lacamaradecaracas.org.ve/download/cdt\\_24.pdf](http://www.lacamaradecaracas.org.ve/download/cdt_24.pdf))

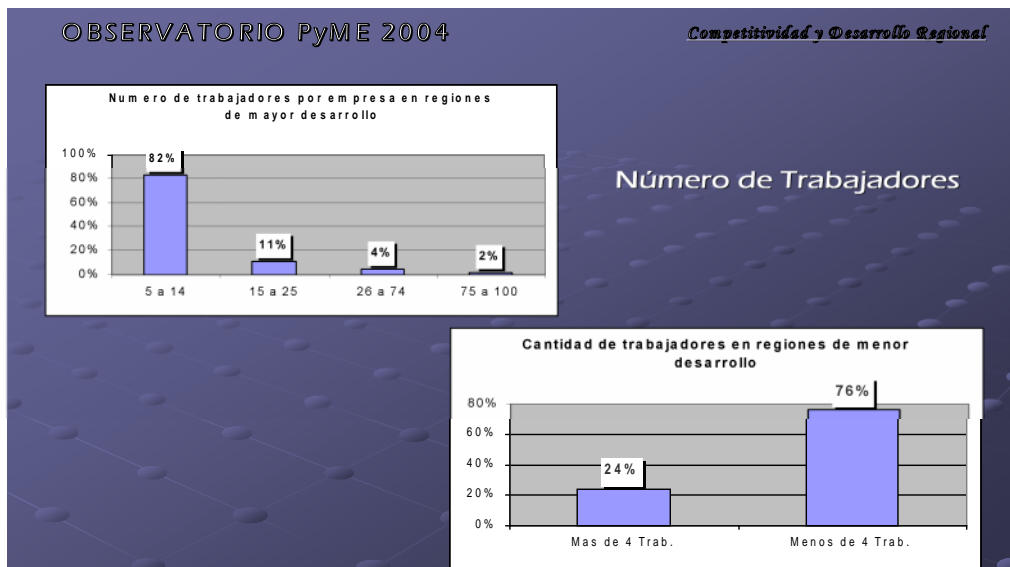
2. No se aprovecha de manera óptima el recurso de la Internet. Su uso se limita en un alto grado al servicio de correo electrónico, obviando otras posibilidades de

agilizar procesos, a través del comercio electrónico, pago de nomina y publicidad a nivel nacional e internacional mediante la creación de página Web.

3. De acuerdo a los reportes publicados por el Observatorio PYMES en el CUADRO 3, el 76% tiene solo 4 trabajadores, mientras

que el 24% de ellas, tiene un número superior a 4 trabajadores.

CUADRO 3  
OBSERVATORIO PYMES 2004



Fuente tomado el 14-07-07 de la página Web: ([http://www.lacamaradecaracas.org.ve/download/cdt\\_24.pdf](http://www.lacamaradecaracas.org.ve/download/cdt_24.pdf))

4. El outsourcing es poco usado en las PYMES venezolanas, pues no es considerada como una inversión sino como un gasto, quizás esto se debe al desconocimiento que sobre esta estrategia tiene la gerencia de las PYMES. Para muchos, es una práctica propia de las grandes empresas.

investigaciones realizadas, las PYMES venezolanas presentan grandes debilidades competitivas, por la falta de: dirección, gestión, planificación, control, tecnología, recursos financieros, estructuras organizacionales eficientes, procesos de producción eficiente, investigación y desarrollo, recurso humano capacitado, multiplicidad de funciones de los empleados.

De acuerdo a estas



Mientras que otras PYMES se encuentran en proceso de alcanzar ventajas competitivas, ayudadas por la aplicación del sistema de gestión de la calidad, que es certificado por FONDONORMA, organismo de normalización en Venezuela, miembro de la ISO, quien canaliza la participación del país en la normalización internacional.

Conindustria (2001), planteo que los principales factores que frenan la creación y desarrollo de las PYMES en nuestro país, son los siguientes: “sesgo en el régimen regulatorio, limitaciones de acceso al financiamiento, escasez de recursos humanos, poco acceso a la tecnología y al Know-how, limitaciones para acceder a los mercados locales y externos y las limitaciones institucionales que existen dentro del conglomerado PYMES”.

Cabe aclarar, que Conindustria es un organismo de servicios empresariales, que presta asistencia técnica a la industria manufacturera venezolana, afilia a 50 Cámaras y Asociaciones, 30 empresas en calidad de Miembros

Activos Especiales, 3.350 empresas y 82% de PYMES. Representa el 90% de la producción nacional venezolana no petrolera y el 80% de las exportaciones venezolanas no tradicionales.

Mantiene una programa junto con el BID, denominado CONINPYME, para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las PYMES venezolanas, mediante la prestación de servicios no financieros para empresas entre 5 y 99 trabajadores, así como para fomentar la demanda de consultaría por parte de los empresarios, en sectores industriales no tradicionales.

Además de Conindustria existen a nivel nacional e internacional, otras Instituciones vinculadas a las PYMES, con el objeto de dar apoyo a las diferentes actividades que realizan estas empresas.

Ante un mundo globalizado y competitivo, la gerencia de las PYMES venezolanas, debe prestar atención a la realidad de este nuevo escenario, en donde

aparecen mercados altamente interdependientes e intercomunicados a través de la tecnología y la informática, sin barreras al flujo de capitales y de negocios, y en permanentes mutaciones organizacionales, tecnológicas y sociales, provocando impactos significativos en las mismas. Actualmente, la forma como se conciben las empresas y como se efectúan los negocios ha cambiado notablemente y Venezuela no puede enajenarse de este proceso.

Los aumentos de productividad reflejan la capacidad de absorber tecnologías, desarrollar nuevos productos y ajustar continuamente los patrones de una organización. Sin aumentos de productividad, la competitividad se basa en la reducción de salarios o recursos humanos. Un personal mal remunerado no representa por razones obvias mejoramiento en cuanto a la productividad y no se identifica con la empresa.

En tal sentido, las PYMES venezolanas deben conocer muy bien cuales son sus debilidades y

sus fortalezas, para establecer estrategias acordes a su tamaño y recursos (financieros y humanos) que les permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno donde se desenvuelven, de tal forma que puedan lograr ventajas competitivas.

### **La Gerencia de las PYME.**

Blanchard (1997) hace referencia a las tendencias competitivas cuando manifiesta que las pequeñas empresas al ser manejadas con una dirección eficaz pueden ser una competencia dura ante empresas de mayor tamaño. El autor afirma además en vinculación con el fortalecimiento de la pequeña empresa donde tiene su origen porque adoptan con mayor facilidad las cuatro características de las organizaciones competitivas, estas son:

- Orientación hacia el cliente. Ser más pequeñas las pone en contacto con el cliente en forma más estrecha y frecuente. No tienen muchos niveles de administración, lo que facilita el

intercambio y la obtención de una retroalimentación en forma más rápida.

- Eficacia en costos. Las empresas pequeñas tienen más posibilidades de asumir el outsourcing o subcontratar servicios. La toma de decisiones y capacidad de respuesta disminuye las posibilidades de incurrir en costos innecesarios.

- Rápidas y flexibles. Las empresas más pequeñas pueden usar su tamaño, para maniobrar con mayor facilidad. Llevando a cabo los procedimientos en una forma mas inmediata y acorde con los requerimientos de los clientes internos y externos.

- Mejoramiento continuo. La búsqueda de retroalimentación de clientes, empleados y proveedores, para poner de inmediato en práctica esa retroalimentación es una ventaja para las pequeñas empresas; trayendo consigo una mejor forma de hacer las cosas de acuerdo a las solicitudes y demandas del entorno.

Las características citadas por el autor, proporcionan una

importante información acerca del manejo de las pequeñas empresas, considerando que la gestión de las mismas requiere por parte de la gerencia un conjunto de habilidades y conocimientos; por lo que debe hablarse en serio de la capacitación ejecutiva o formación gerencial para el manejo de las pequeñas empresas; es decir, deben hacerse partícipes a los gerentes de las organizaciones para lograr la transferencia de aprendizaje y ello solo es posible cuando el aprendizaje se planifica considerando el entorno en el cual se encuentra la organización y atendiendo a las necesidades reales de la gerencia, no a las modas del mercado de la capacitación.

En efecto, diversos autores en sus estudios acerca de la práctica de la pequeña y mediana empresa, afirman que subsiste dentro de la economía moderna un mundo de pequeñas firmas, para las cuales la información que les transmite el mercado sigue siendo decisiva; para las cuales el Estado es algo remoto En este volumen de percepciones, la

transferencia de conocimiento para el gerente amerita estar programado, según sus propias necesidades o requerimientos.

Entre las áreas básicas del proceso de formación según se establece en la práctica de la pequeña y mediana empresa se encuentra el área de gestión.

Dentro de ella se ubican la gestión del plan de formación, que se relaciona con la interpretación y detección de las necesidades formativas. Ver Cuadro 4.

#### **Cuadro 4. Áreas del Programa de Formación para la PYMES**

- 
- GESTIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN
  - PROCESO DIDÁCTICO DE LA FORMACIÓN
  - MÉTODOS DE FORMACIÓN
- 

Fuente: Elaboración propia (2009)

Las PYMES son la base fundamental de una economía sólida y para ello hay que buscar estrategias gerenciales y de apoyo que se correspondan con su realidad (Palacios, 1999), el entorno sumamente cambiante, amerita una capacidad de respuesta fundamentada en una gerencia preparada para asumir las oportunidades y amenazas.

El cuerpo gerencial, en sus diferentes niveles, es el elemento

responsable de los procesos administrativos, todas estas funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar; son imprescindibles para el desarrollo de las labores de la organización, la gerencia es el factor, responsable de la organización como un todo (Antonorsi, 1999); de allí la importancia del gerente como un elemento clave llamado a dinamizar, a mover la organización.

Se entiende que la gerencia involucra grupos de personas, a veces muy diferentes que trabajan en conjunto y sincronizan sus actividades para lograr ciertos objetivos, producto de una gerencia efectiva en muchos casos y la implementación de determinadas capacidades. Otros autores, plantean en cuanto a los procesos de producción y distribución de una planta o en cualquier organización donde participan seres humanos, que han de adquirir para ello conocimientos, habilidades y formas de organización social (Gómez y Marqués, 1997).

Puede interpretarse de este planteamiento, donde el análisis pormenorizado de cada uno de los elementos que integran la realidad gerencial permitiría entender la realidad organizacional particularmente en las pequeñas y medianas empresas, al generarse una data específica sobre las relaciones sociales en un mundo cambiante rápidamente y ante lo cual es necesario estudiar la formación gerencial de los directivos, bajo el cual se

desarrolla este tipo de empresas, ello con la finalidad de generar programas de formación pertinentes y acordes con la detección de necesidades.

### **Las Necesidades Individuales de Capacitación en las Pymes**

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, tiene como finalidad obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador con relación a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo (Reza, 1995).

Partiendo del supuesto de considerar la necesidad como una carencia, entonces diagnosticar las necesidades individuales de capacitación de los gerentes va a permitir determinar lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, en forma tal de desplegar estrategias para poder orientarse y conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitud y hábitos, haciendo así posible suministrar a los gerentes los requerimientos mínimos y

satisfacerlos para desempeñarse efectivamente.

Autores expertos en materia gerencial en Venezuela, han analizado de forma exhaustiva el modelo de desarrollo económico vigente durante casi todo el siglo XX (Malavé, 2000) donde se manifiesta la pertinencia de un patrón gerencial acorde con la realidad existente ya que el mismo no puede ser adoptado sin la determinación previa de los conocimientos básicos que requiere el nivel gerencial de estas organizaciones.

El diagnóstico de las empresas venezolanas realizado por estos autores, arrojó como resultado la dificultad existente de analizar las señales enviadas por el comportamiento del individuo y las organizaciones, cuyas condiciones no eran las más propicias para el desarrollo de empresas eficientes y competitivas, si se elaboran en forma aislada uno del otro, dadas las características personales de cada individuo y la interacción con el entorno en el cual este se desenvuelve.

Los aspectos básicos a considerarse según los gerentes

venezolanos, participantes en una investigación en el área gerencial concluyeron al respecto que:

- Debe haber congruencia de las actividades de adiestramiento con la estrategia general. Ello implica tener claridad en cuanto a las competencias requeridas para cumplir con los objetivos organizacionales.

- La pertinencia de las actividades de adiestramiento. El adiestramiento debe corresponderse con las necesidades de la organización. Las actividades de formación no deben ser vistas como hasta ahora como mecanismos de reconocimiento y premiación.

- El adiestramiento en el trabajo y para el trabajo. Debe estimularse el aprendizaje en el trabajo como fuente de mejora continua. Los programas internos de formación, emplean como estrategia que el mismo personal se incorpore como instructores, para satisfacer necesidades propias en áreas específicas susceptibles de mejora.

– La formación gerencial estaba desfasada con las necesidades reales. La formación de las escuelas de gerencia, no es pertinente con el contexto que se vive en las organizaciones.

– Desfase entre el sistema educativo y las necesidades reales. El problema recurrente de una formación profesional que no atiende a las necesidades del mercado laboral, se corresponde con la participación creciente de las empresas en la formación de sus trabajadores, para minimizar la brecha.

– Para evaluar los resultados y el impacto del adiestramiento. Una de las razones por las cuales el adiestramiento es visto como un costo es por las dificultades existentes para la evaluación de sus resultados, su aplicación en el contexto laboral y el impacto del adiestramiento en los resultados de las organizaciones.

Antes de elegir programas específicos de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades: las necesidades de la organización, las

necesidades relativas a las operaciones y las necesidades individuales de capacitación (Koontz y Weihrich 2001). Este último aspecto es el que pretende desarrollarse en el contexto analizado, específicamente, cuando se ha planteado conocer cuales son las competencias, los conocimientos de los gerentes, cuales son sus capacidades y habilidades para el desempeño de los cargos que actualmente ocupan en las organizaciones estudiadas como parte de la realidad gerencial a diagnosticarse.

El establecimiento de mecanismos de evaluación de resultados basados en las opiniones de los clientes, entre otros indicadores, constituyen los elementos cruciales para alcanzar el éxito, por lo que puede considerarse requerir ciertos conocimientos y capacidades para desarrollar la orientación al cliente, pero que en esencia la disminución, la ausencia y escasez de ésta constituye una debilidad susceptible de ser superada a través de la debida formación gerencial.

### **Aspectos que Conforman la Formación Gerencial**

La formación es entendida como una acción permanente, es un medio eficaz para dar respuesta a los requerimientos de las empresas y de las organizaciones en general. Al hacer referencia a la formación gerencial, como cualquier intento de mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes impartiendo conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de habilidades se fundamentan en una revisión previa de la realidad existente.

Se define a la formación gerencial, como un proceso a través del cual se dota a los gerentes de conocimientos científicos y técnicos, posibilitándoles el desarrollo de destrezas y habilidades, con la finalidad de lograr eficiencia en sus funciones, aplicando estrategias administrativas efectivas (Rojas, 1994).

La formación de los cuadros gerenciales significa, programar y ejecutar actividades de entrenamiento específicamente

dirigidas a los niveles gerenciales de las organizaciones (Villegas, 2001) con relación a ello se afirma que:

**“el aspecto más importante en la labor formativa reside en lograr determinar lo que el cuadro dirigente es capaz de hacer, en el sentido de habilidades demostradas para el desempeño de funciones específicas, más bien que tratar de demostrar lo que es”.**

La necesidad de formación de empresarios en Venezuela y el requerimiento de impartir conocimientos y obtener individuos capaces, tanto en términos aptitudinales, con los conocimientos técnicos y gerenciales necesarios, como en el sentido actitudinal de la persona (Palacios, 1999).

La formación de los directivos consiste, en el proceso gradual y sistemático de mejora de los conocimientos, destrezas, actitudes (y rendimientos o resultados alcanzados) de aquellos miembros de una organización sobre los cuales recaen las responsabilidades de dirección Bittel (1996). El desarrollo de la



gerencia suele considerarse según lo planteado hasta ahora como esencial para la mejora de los resultados, así como para el crecimiento de la organización.

El fin de capacitar a los directivos según este autor, es que se desarrolla a los gerentes primeramente para que desempeñen las funciones de sus puestos de trabajo actuales, con la mayor eficacia posible, en segundo lugar para preparar a las personas con el fin de ocupar unos puestos de nivel superior.

Al mencionar a los programas de formación gerencial Bittel (1996), considera que las organizaciones deben adoptar políticas que incluyan tres áreas de responsabilidad para el desarrollo de directivos:

1. Cada directivo es responsable de su propio desarrollo. Cada uno de ellos debería destinar un cierto esfuerzo, tiempo y energía y, si es posible, cierto desembolso monetario, para su propio desarrollo.

2. Cada directivo es responsable de la formación y desarrollo de sus subordinados.

Por ejemplo aplicando la dirección por objetivos.

3. La organización como tal tiene la responsabilidad de la formación y desarrollo de sus directivos. Esto implica que debe aportar el tiempo, recursos y dinero para hacer posible este desarrollo. Entre las estrategias a implementarse se encuentran los planes de reembolso de costos de enseñanza en concepto de asistencia a clases nocturnas, fines de semana, periódicas, entre otras.

### **Motivos y Necesidades de los Gerentes**

La motivación se asocia a la capacidad para impulsar la actuación de los subordinados, hacia el alcance de los objetivos organizacionales y la obtención de la eficiencia (Koontz y Weihrich, 2001). La competencia asociada con las necesidades, involucra la capacidad para alinear las necesidades básicas de los gerentes como las de reconocimiento, de afiliación, económicas; con las necesidades de la organización.

Las necesidades del individuo por realizar su propio

potencial y lograr un desarrollo continuo, se manifiesta en el deseo de ser más. Un ambiente de trabajo, puede proporcionar capacitación a las personas y generar la oportunidad de utilizar sus habilidades y capacidades, en forma creativa permitir aprovechar más su potencial (Bateman y Shell, 2001). Todo gerente debe recordar la teoría de las jerarquías de las necesidades, las cuales cambian según el país y la gente puede no estar motivada siempre por las mismas necesidades.

### **Análisis de Resultados**

La investigación arrojó que para establecer las necesidades individuales de capacitación de los gerentes, se obtuvo en las unidades de información, que el mayor porcentaje de los gerentes coincidieron en manifestar haberse formado recientemente en el área

de liderazgo, en un total de 30,77 %, seguido de un 24,65 % en el rea de seguridad e higiene ambiental; mientras que en un porcentaje menor se ubica, los de aspectos legales mercantiles y trabajo en equipo con solo un 2,56 %.

Autores expertos en materia gerencial en Venezuela, han analizado de forma exhaustiva el modelo de desarrollo económico vigente durante casi todo el siglo XX, entre ellos (Villegas, 2001) al manifestar la pertinencia de trazar un patrón gerencial acorde con la realidad existente y que el mismo no puede ser adoptado sin la determinación previa de los conocimientos básicos, que requiere el nivel gerencial de estas organizaciones en particular. Ver Cuadro 5.

### Cuadro 5. Áreas de Especialización de los Gerentes

Ítem 1. En que área se ha especializado recientemente:

Alternativas

- a) Mercadeo
- b) Finanzas o Contabilidad
- c) Gerencia de Recursos Humanos
- d) Administración
- e) Aspectos Legales Laborales
- f) Aspectos Legales Mercantiles
- g) Trabajo en Equipo
- h) Normas de calidad
- i) Seguridad Higiene y Ambiente
- j) Liderazgo

Fuente: Gómez, Hernández, Añez y Silvestri (2009)

Al analizar el ítem aplicado para determinar los lugares de capacitación de los gerentes, se obtuvo que en su mayoría las unidades de información acuden a establecer convenios con instituciones como la Asociación de Comerciantes e Industriales de Lagunillas (ACIL) y la Cámara de Industriales y Comerciantes de Cabimas (CAICOC) en un 38,46 %, seguido de un 35,90 % que asisten a instituciones públicas; mientras que por el contrario sólo un 10,26 % se capacita en el lugar de trabajo.

En relación al estudio realizado (Kirkpatrick, 1996) concluyó que es necesario la formación de los directivos en el mismo puesto de trabajo y fuera del

mismo, en efecto refiere la existencia de:

– Desarrollo en el puesto de trabajo: La formación en el puesto de trabajo debe ser continua, debe existir además un compromiso de los jefes de querer desarrollar a sus subordinados, que los jefes encuentren tiempo para hacerlo y que los jefes sepan como hacerlo.

– Desarrollo fuera del puesto de trabajo: Implica diversas opciones de formación y desarrollo que obligan al directivo a ausentarse de su puesto.

Dentro de las opciones obtenidas para capacitar al personal se encuentran:

– Cursos de capacitación en instituciones privadas

- Cursos de capacitación en instituciones públicas

- Programas de capacitación en convenio con otras instituciones

- Capacitación vía Internet.

Desde el punto de vista de (Cook, 2000) la creación de oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo debe constituir un desafío para la organización. Así también, para mejorar los conocimientos gerenciales (Antonorsi, 1999) propone una serie de estrategias que pueden ser desplegadas por la empresa, estas son:

- Identificación del perfil de conocimientos necesarios para el funcionamiento de la gerencia y la tecnología.

- Diseño de estrategias y planes para mejorar la capacidad para aprender, crear y usar conocimiento.

- Desarrollo de mecanismos para incorporar conocimientos de fuentes externas a la empresa.

- Transferencia de conocimientos de las universidades, de centros de

investigación, de asesores, alineados con la pertinencia social de las instituciones.

- Buscar actualizar siempre el acervo de conocimientos de la empresa. Educando, capacitando, entrenando, investigando, desarrollando, innovando y fomentando el aprendizaje.

## CONCLUSIONES

La permeabilidad de las pequeñas y medianas empresas ante las turbulencias del entorno genera una continua búsqueda de nuevas directrices que permitan disminuir el impacto de los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos.

Esta continua búsqueda de alinear los esfuerzos organizacionales con el alcance de los objetivos ha hecho posible la participación de gerentes de las PYMES en la investigación realizada cuyo objetivo medular estaba constituido precisamente en determinar la realidad de la formación gerencial de los directivos de las pequeñas y medianas empresas en los

municipios Cabimas y Lagunillas del estado Zulia.

En referencia al objetivo de establecer las necesidades individuales de capacitación de los gerentes, se concluye que el área en la cual recientemente se han formado los directivos de las PYMES es en Liderazgo; realizando los cursos en convenio con instituciones como la Asociación de Comerciantes e Industriales de Lagunillas (ACIL) y con la Cámara de Comerciantes e Industriales de Cabimas (CAICOC).

Finalmente y producto de la detección de necesidades realizada se concluye que al formular los lineamientos generales para conformar un Programa de Formación Gerencial dirigido a los directivos de las PYME deben considerarse principalmente las áreas de Gerencia de Recursos Humanos, Administración, Finanzas o Contabilidad, Mercadeo.

Así también puede agregarse que todo Programa de Formación debe corresponderse estrictamente con un realidad específica por cuanto no puede garantizarse el

éxito si previamente no han sido alineados los objetivos que desean alcanzarse con el capital intelectual de la empresa.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFICAS

Antonorsi, M. (1999). Guía práctica de la empresa competitiva. Caracas, Venezuela: Edición de Venezuela Competitiva. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto Vasco de Estudios e Investigación (2005) Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica Donosita-San Sebastián, España.

Bateman, T. y Snell, S. (2000). Administración una ventaja competitiva. México. D.F: Editorial Mc. Graw Hill.

Bittel, L. (1996). Lo que Todo Supervisor Debe Saber. 6ta Edición. España: Editorial Mc Graw Hill.

Blanchard, K. (1997). Tendencias Competitivas. Lo mejor de Executive Excellence. Volumen III. México DF: Editorial Panorama.

Cook, M. (2000). Coaching Efectivo como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral. Santa Fé de Bogota: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R. Y Álamo, G. (2002). Programa de Formación Gerencial Para Modernizadores, Innovadores y Emprendedores. Proyecto agenda presentado en el FONACIT. Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago. Cabimas, Venezuela.

Kirkpatrick, I. (1996). Hablemos de las Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial Norma, México DF.

Koontz, H. y Wehrich, H (2001). Administración. Una perspectiva Global. México, D.F: Mc Graw Hill.

Mora Vanegas, Carlos (2005) Realidad de las PYMES Venezolanas en relación a la productividad. Tomado el 18-07-

2007 de la página Web [www.astrolabio.net/opine/publicaciones/111126210756274.html](http://www.astrolabio.net/opine/publicaciones/111126210756274.html).

Palacios A., Luis E. (1999). Sabiduría popular en la empresa venezolana. Caracas: BBV-Banco Provincial; Espiñeira, Sheldon y Asociados; Universidad Católica Andrés Bello. 316 p.

Reza, J. (1995) Como Diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México, DF: Editorial Panorama.

Rojas, L. (1994). El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación. Revista Encuentro Educativo. Volumen VI No.1. Maracaibo, Venezuela.

Villegas, J. (2001). Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico. Caracas Venezuela: Ediciones VEGA S.R.L.