
TENDENCIAS Vol. VII No. 1

TENDENCIAS
Revista de la Facultad de Ciencias
Económicas y Administrativas.
Universidad de Nariño
Vol. VII. No.1
Primer semestre 2006, páginas 81-100

**HABILIDADES GERENCIALES COMO FUNDAMENTO DE LA
ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LOS SECTORES DE ACTIVIDAD
METALMECÁNICA VENEZOLANA**

Por: Juliana Ferrer¹
Caterina Clemenza²

RESUMEN

La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado. A partir de tal reflexión surge la motivación del presente artículo, cuyo objetivo es analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado, estimando

¹ Profa. Titular, investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de la Universidad del Zulia. Venezuela. LUZ. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. E-mail: jumferrer@cantv.net

² Profa. Titular, investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de la Universidad del Zulia. Venezuela. LUZ. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. E-mail: cclemnz@luz.ve

una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.

Palabras Clave: Competencias gerenciales, Competitividad, Estrategias competitivas, Ramales de actividad Metalmeccánica.

INTRODUCCIÓN

Hoy día, las organizaciones se encuentran en un contexto heterogéneo empresarial, caracterizado por fenómenos como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Un contexto de cambio continuo, que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir, tanto en el mercado internacional, como en los mercados internos.

Ante esta situación, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales siguen siendo válidos pero insuficientes, y deben buscar factores de diferenciación sostenible en el tiempo y difíciles de imitar por parte de sus competidores, que les permitan obtener ventajas competitivas. En este contexto, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones porque su gestión crea riqueza o valor agregado, lo cual facilita alcanzar una posición ventajosa en los mercados.

Según lo señalan Davenport y Pursak (1998), la necesidad de hacer bien nuevas cosas y en forma proactiva, se convierte en el gran reto para la empresa que compite en ese mercado global. Ya no se trata de mantener la ventaja en el

pasado; es necesario generar resultados que pongan a la organización en ventaja en un espacio incierto.

Surge la motivación del siguiente artículo, el cual pretende analizar la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias gerenciales, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que intentan liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

1. LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO DE SECTORES EMPRESARIALES

El desarrollo económico se construye de la interacción de un conjunto de factores, que son el resultado de las capacidades productivas de una Nación, y determinan el grado de competitividad, en un entorno caracterizado por una creciente incertidumbre. Si bien el proceso de globalización ha intensificado el flujo de factores de la producción y ha construido patrones de producción industrial cada vez más globales, los sistemas económicos y sociales en el ámbito local y regional tienen la posibilidad de definir su propio papel, con respecto a la dinámica del desarrollo, haciendo frente a los retos del proceso antes mencionado (Woo, 2004).

En tal sentido, cabe destacar que la competitividad se refiere a la capacidad de las unidades productivas para hacer frente a sus competidores en mercados nacionales e internacionales (Francés, 1997).

Así, el núcleo de la competitividad se inicia en la empresa y la misma influye en el sector industrial al cual pertenece; ahora bien, para que un sector de actividad sea competitivo tiene que demostrar ciertas condiciones que potencien sus capacidades y permitan su permanencia en el tiempo. Según refiere Francés (2002), los sectores empresariales están constituidos por un conjunto de empresas y el éxito del mismo se mide por la capacidad que se tenga para colocar sus productos en el mercado internacional en condiciones de competencia.

Puede entenderse entonces, cómo la competitividad de una nación se refiere a la habilidad para crear y sostener a largo plazo, el valor agregado con relación a sus competidores. Para que un país sea realmente competitivo, se requiere que sus empresas hayan pasado por un profundo cambio estructural y se hayan adaptado a las nuevas condiciones del mercado donde se insertan (Granell, 1994).

En algunas naciones, el apoyo a la valoración de las empresas es una de las políticas más importantes que se proponen. En esos casos, la política industrial institucional está comprometida con los diversos actores económicos en fomentar e impulsar temas relacionados con las mejoras de la calidad y el diseño, con el incremento de los gastos en I+D, con la elaboración de planes de formación permanente de adaptación y mejora de la competitividad (Gabiña, 1999). De igual manera se intenta incorporar como clave de éxito, nuevas posibilidades de competitividad centradas en factores intangibles.

Es por ello que el nivel de las competencias, habilidades y conocimientos, conjuntamente con el análisis estratégico, plasmados a nivel macroeconómico son, entre otros, los principales elementos diferenciadores de los sectores de actividad económica. Dichos factores marcarán las diferencias en el desarrollo económico y, por tanto, en la sustentabilidad de las diferentes naciones.

2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN UN CONTEXTO DE MERCADO DE INCERTIDUMBRE

Para que las empresas puedan ingresar y posicionarse en un mercado global, se requiere que éstas posean múltiples habilidades y capacidades que les permitan enfrentar la incertidumbre que se vive en el proceso de globalización. Se requiere además, que los gerentes establezcan estrategias empresariales que permitan ofrecer respuesta a los desafíos del entorno interno y externo en el mediano y largo plazo.

Según Mintzberg et al (1997) la estrategia empresarial se define como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez,

establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una buena estrategia ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización para lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Dentro de las estrategias empresariales están las llamadas estrategias competitivas, las cuales según Porter (1982, 1999), buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. La estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferenciadas y ofrecer una combinación única de valor.

Pero hoy en día ya no es suficiente formular estrategias para ser competitivo sólo a nivel de un sector, pues cada vez se hace más necesaria la conformación de sectores que promuevan la interacción, la cooperación y el fortalecimiento de sus empresas en un ámbito más amplio, como el latinoamericano, propiciando la libre competencia, pero a la vez, favoreciendo su articulación y cooperación a través de clusters industriales y como elementos de cooperación Sector Público – Sector Privado.

Entonces, buscar estrategias competitivas implica desbordar lecturas atomizadas y particulares sobre la empresa, el sector y el país; hacer una lectura sistémica, que facilite el encadenamiento armonioso de estructuras políticas, financieras, de producción y de mercados, soportadas por nuevas instituciones, facilitando así la articulación de estas unidades, para hacer frente a la dimensión global, con base en las ventajas competitivas particulares del contexto (Benavides, 2002).

En tal sentido, se requiere entonces la formulación de algunas estrategias conjuntas, que sirvan para potenciar el desarrollo de sectores de actividad y, a su vez, que promuevan el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las regiones y, por ende, de los países que la integran.

En este sentido, existen hoy las conductas de integración y cooperación que

deben asumirse no de manera aislada, sino en forma de clusters industriales; grupos de empresas organizados en redes de cooperación, a fin de hacer frente a los requerimientos del entorno y generar efectos acumulativos de aprendizaje e innovación durante la interacción que ocurra entre las empresas (Esser et al, 1996).

Esta manera de integración busca que muchas empresas se adapten al nuevo compromiso de la economía global, conjugando conocimiento, competencia y conectividad, y a la vez se posibilitan entre sí la capacidad para atraer los recursos denominados “lagunas” a través de la cooperación y de esta manera hacerse estratégicos en términos de competitividad (Azua y Andersen, 2000). En esta situación la cooperación puede ser dada de manera horizontal, a través de investigación conjunta, acuerdos especiales para acceso a tecnologías o mercados, entre otras.

Puede afirmarse entonces, cómo el proceso de cooperación e integración entre empresas sectoriales requiere la definición de una política industrial consensuada, que genere los mecanismos sociales de coordinación, cooperación y apoyo a la acción individual y conjunta, mediante la concertación de los factores de producción, así como la participación del Estado y los organismos empresariales en cada región.

Por otra parte, se considera necesario crear escenarios factibles, que los empresarios reconozcan como posibles, y disponer de recursos para desplegar acciones que permitan el acceso a la construcción de un nuevo orden social, incluyente y participativo, en el que su proyección sea más amplia a partir del consenso encadenado de las instituciones, con políticas coherentes y estables, para transmitir y recibir información y recursos como estrategia global para el desarrollo y fortalecimiento de los sectores de actividad (Benavides, 2002).

Entonces, en la estrategia competitiva de la empresa implica cómo los gerentes más que prever futuro deben crearlo, bien sea a través de la innovación o de la puesta en marcha de proyectos que asuman el largo plazo y tengan en cuenta la cooperación en diferentes competencias. Igualmente, la empresa está en la obligación de considerar el desarrollo de capacidades medulares,

comprendiendo que las empresas y los sectores empresariales son competitivos, cuando poseen capacidades y competencias que les permitan estar en procesos constantes de innovación para enfrentar los mercados.

Ahora bien, mientras más grande sea el mercado, más especializadas deben ser las empresas. Conforme el mundo transita hacia una economía global, las empresas tendrán que diferenciarse a través de la especialización (Ries, 1996). Tal situación lleva a las empresas a centrarse o enfocarse en sus actividades fundamentales con el propósito de posicionarse en el mercado. Los sectores empresariales líderes cuando quieren posicionarse en el mercado, ofrecen a sus clientes lo que ellos demanden de las empresas, en las mejores condiciones de calidad, eficiencia, costos e innovación, entre otros.

Por ello, a fin de lograr un crecimiento material del sector propiamente dicho y del entorno social donde este se encuentre ubicado, la estrategia de largo y mediano plazo depende del desarrollo económico y social del país donde se localice, y tal desarrollo es, en parte responsabilidad de las empresas que lo conforman. En tal sentido, éstas empresas deben crear condiciones que permitan satisfacer a los clientes, ofrecer productos de calidad, rendir cuentas a sus accionistas, cumplir con los proveedores, respetar a sus competidores, fomentar el bienestar de sus trabajadores, la sostenibilidad del medio ambiente y contribuir a mejorar las condiciones de vida de la comunidad a la cual pertenecen (Lemaesquier, 2004).

Tal situación conduce a afirmar que los sectores de la empresa metalmecánica serán competitivos en la medida que se ubiquen en una posición estratégica de liderazgo en el mercado; lo cual requiere readaptarse a las condiciones mediante un profundo cambio estructural.

Puede afirmarse entonces, cómo las estrategias competitivas permiten potenciar el desarrollo de los sectores de la mencionada empresa para posibilitar que éstos se nivelen con los indicadores establecidos en de cada actividad y obtener un posicionamiento en el mediano y largo plazo, a través de la construcción de cursos en escenarios factibles y así lograr el desarrollo de capacidades y competencias necesarias para liderar el mercado donde se insertan.

3. LA ESTRATEGIA COMO HERRAMIENTA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La estrategia es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo (Medina, 2004).

Autores como Garrido (2003), Thompson y Strickland (2004) consideran la estrategia como un proceso administrativo de entender a la organización, para visualizar su futuro a través de la innovación y la creatividad, la cual implica la utilización de instrumentos conceptuales y herramientas prácticas que conlleven a crear ventajas para el éxito y seguir de cerca su entorno.

Resulta interesante incorporar una visión filosófica de gestión basada en la estrategia, según Romero (2001); Dess y Lumpkin (2003); Garrido (2003); y Thompson y Strickland (2004); si se integra visión, misión, objetivos, principios, valores, estrategias y formas de planificación, que posea cualquier empresa. La conjunción de dichos elementos dá como resultado una filosofía que otorga dinamismo a la organización.

Puede afirmarse que esa filosofía imprime una cualidad para sobrevivir y progresar en presencia de una estrategia si se define la competitividad como intrínseca de la capacidad organizativa (Antonorsi, 2004), para precisar así, la actuación gerencial.

Para centrarse en el concepto de estrategia como fuente de ventaja competitiva (Palacios, 2003) sugiere que los gerentes deben asumir conductas sobre pensamiento conceptual, visto como una herramienta esencial para administrar y entender a la organización; visión estratégica, para entender la influencia del entorno en la organización; y sobre todo habilidades gerenciales para la toma de decisiones asertivas, con base en la información y condiciones del entorno.

4. HABILIDADES DE LA GERENCIA: CENTRO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández, Cubeiro y Datziel, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Albers (1997) señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Alvarado (1990), por su parte, establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos. Es decir, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional.

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Las Habilidades Humanas o Sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas,

motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (Pérez, 1997 y Rosales, 1977).

Por último, las Habilidades Conceptuales, también distinguidas como Habilidades Intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización. AQUÍ

En el mismo orden de ideas, Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

De igual forma, Albers (1997), cuando opina sobre gerentes con capacidad de líderes, afirma que poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las Habilidades Sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización. Esto significa que se debe medir el riesgo de la implicación social en la gestión organizacional y que la alta gerencia debe tener sentido personal de seguridad en su propia capacidad para motivar diferentes situaciones y habilidades y tomar decisiones; lo cual implica que el gerente tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión. El conocimiento puede consistir de ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas por medio de la experiencia de formación académica. Hace énfasis en que el conocimiento puede ser usado directamente para dar una solución a un problema que permita tomar una decisión acorde a las circunstancias y no solo con respecto a la que podría otorgarse por intuición en ocasiones

anteriores.

En este orden de ideas, Galicia (2000) reconoce que la aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base a los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad. Esta acepción, según el autor, implica la conformación de tres tipos de capacidades perceptibles: la capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociadas al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo; la capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva. La resolución de problemas no sólo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino que va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para llegar al resultado, aún ante situaciones extraordinarias, así como la capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de oportunidad, eficacia y óptimo uso de recursos.

Los autores revisados tratan el tema de las habilidades como un elemento que envuelve a las capacidades; esto significa que para fines de soporte teórico se pueden considerar como elementos análogos. En este orden de ideas, (Mejías, 1998), fundamenta que las habilidades son capacidades que deben poseer los individuos para transformar los conocimientos en actos. Según este autor se desarrollan mediante la toma de decisiones y la correspondencia con el aprendizaje, la experiencia y la formación.

5. HABILIDADES GERENCIALES EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA ZULIANA: EVIDENCIAS DEL SECTOR METALMECÁNICO

Al caracterizar el estilo gerencial en las empresas del sector metalmecánico en el estado Zulia, se observaron algunas diferencias para cada uno de los estratos; así, en la pequeña empresa los gerentes demostraron, a través de los rasgos evaluados, ser líderes autocráticos y en algunos casos, con orientaciones paternalistas; mientras que los gerentes de la mediana empresa, se inclinaron

hacia una dirección participativa o democrática, orientada a aplicar un estilo actual de liderazgo situacional.

Siguiendo con el orden correlativo de la información, se determinaron las categorías que definen las habilidades técnicas de los gerentes de la PYMI del sector metalmeccánico en el estado Zulia, evidenciándose que éstas se encuentran presentes en ambos estratos, pero en mayor escala en la pequeña empresa, motivado por el tamaño de la empresa y el nivel organizacional en que se encuentran. Así mismo, dentro de los problemas identificados se estableció que aunque el conocimiento operativo es elevado tienen problemas para diseñar los métodos y procedimientos (39%) y la identificación clara de situaciones a decidir (22%), lo cual indica deficiencias en las habilidades antes identificadas en su conjunto (ver gráfico 1).

En cuanto a determinar las categorías que definen las habilidades humanas o sociales en el sector metalmeccánico en el estado Zulia, se demostró que la mayoría de los indicadores evaluados se encuentran presentes en los estratos estudiados, razón que permite afirmar que los gerentes de la PYMI están orientados al estímulo en la formación de equipos y en propiciar la comunicación, la cual no es efectiva. Esto se evidencia en ciertos rasgos, al advertir que la mayoría de los sujetos que integran la dirección de la pequeña empresa, expresaron no sentirse identificados con lo que hacen y que su trabajo igualmente no es valorado (intencionalidad 17%); al igual que consideran baja las relaciones interpersonales (4%) y la información soportada para el desarrollo de la actividad; lo que corrobora lo antes citado (ver gráfico 2).

El hallazgo antes expuesto, aunado a la poca importancia que estos gerentes dan para fortalecer constantemente la comunicación que se genere en la organización, pone de manifiesto uno de los problemas más graves que presenta la PYMI, como es la incapacidad de la dirección para orientar los esfuerzos del grupo social.

Así mismo, al determinar las categorías que definen las habilidades intelectuales o conceptuales en las PYMI del sector metalmeccánico en el estado Zulia, se pudo destacar que este tipo de habilidades aumentan en el gerente,

según la escala y tipo de organización (65%). Sobre este hecho se observó cómo la capacidad para tomar a la empresa como un todo, no estuvo claramente demarcada, producto de no haber logrado un equilibrio entre los intereses de la empresa y los intereses de los empleados, situación agudizada frente a la débil capacidad para asumir riesgos y frágiles toma de decisiones.

En conjunto con otros miembros de la organización, el (35%) de las disertaciones antes expuestas, responden a una parte de la problemática planteada inicialmente en otras habilidades; observándose además, una reducción del parque industrial zuliano en el sector metalmecánico, marcado por su potencial interno pero también por las condiciones que atraviesa el parque industrial venezolano, respecto a los ajustes frente a la política económica y a la necesidad de flexibilidad y cambio organizacional. **(ver gráfico 3) ¿?**

En cuanto a las habilidades antes descritas, son las habilidades conceptuales o intelectuales las que agregan valor o fortalezas al sector, pues son las que permiten que los empresarios puedan ser líderes asertivos, que no teman a arriesgarse a la puesta en marcha de nuevos proyectos, con una visión global del negocio y sobre todo, con la capacidad de ser proactivos frente a los cambios del entorno, siempre y cuando todo ello esté enmarcado en la orientación y conducción del recurso humano, hacia niveles organizacionales de vanguardia.

Ahora bien, para que las PYMI del sector metalmecánico puedan abandonar las prácticas de liderazgo tradicional y el pensamiento unidireccional, y pasar de un liderazgo autócrata – paternalista a posiciones democráticas o participativas, sobre todo en la pequeña empresa donde el grupo social sienta que puede seguir un modelaje, la gerencia debe tratar de equilibrar los intereses productivos con los de sus miembros. Para ello, deben compararse con aquellas empresas de similares características e identificar aquello que las ha hecho mantenerse en el tiempo, crecer o ser exitosas.

Para el fortalecimiento de las habilidades técnicas en la pequeña y mediana empresa del sector metalmecánico, se sugiere la educación formal, donde se

pueda ampliar el nivel de conocimiento de los métodos productivos y procedimientos operativos. Es sumamente importante que los gerentes de la PYMI (sobre todo la pequeña empresa) comprendan que la única forma de salir del empirismo y la incapacidad que rodea a este sector, es la ampliación del horizonte del conocimiento y uso de la tecnología como herramienta que agrega valor a los procesos productivos.

En este orden de ideas, se sugiere que los gerentes de la PYMI del sector metalmecánico fortalezcan aún más la interacción con los supervisados, a través de la estimulación y la motivación constante. Esto se podrá realizar ideando formas para que la gente participe y se involucre aún más en lo que hace. Una excelente opción sería la programación de cursos orientados a elevar la autoestima, la interrelación y el compromiso organizacional, a fin de fortalecer las habilidades humanas o sociales. También debe estudiar la escasa identificación de los gerentes de la pequeña empresa con lo que hacen, ya que es allí donde se encuentra parte de la solución a la problemática de la muestra.

Como se sugirió anteriormente, la formación de la gerencia es la solución para la mayoría de los problemas de la PYMI. Sin embargo, los sectores involucrados en el hecho no pueden ser ciegos ante esta situación. La responsabilidad para fortalecer las habilidades conceptuales o intelectuales, depende en gran medida de la dirección, y de organismos como la Asociación de industriales de Metalurgia y Metalmecánica (AIMM), que fomenten el desarrollo de las empresas de dicho sector. A ellos igualmente les compete la promulgación y el análisis de políticas consensuadas para lograr un mayor el fortalecimiento.

Resulta importante destacar además, que siendo las habilidades conceptuales o intelectuales y las humanas o sociales, las que fortalecen el sector, se debería diseñar un plan piloto, donde sea posible monitorear las empresas con una extensa trayectoria y niveles elevados de productividad. Para ser tomados como modelos, se pueda determinar qué y cómo hacen y aplican los métodos de trabajo; cómo es la cultura organizacional y cuáles son sus competencias y habilidades gerenciales: las expectativas de su gente, sus valores. Es decir, estudiar la gama de características que permitan extraer la visión sistémica y así

poder modelar sobre las empresas del sector metalmecánico en el estado Zulia; de hecho se puede tomar como referencia otros sectores, con los ajustes pertinentes.

REFLEXIONES FINALES

El potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional.

Cada empresa está definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva. Por supuesto, la base de ello está en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta seleccionado; por la búsqueda de la ventaja permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global.

Así, las PYMI de los sectores de la actividad metalmecánicas zulianas basadas en habilidades gerenciales, estarán aptas para monitorear el comportamiento de sus procesos claves cuando sean capaces de aceptar que el recurso humano es el ente motor de la organización y que son sus iniciativas y competencias las que fomentan el engranaje del éxito organizacional, encontrando en la estrategia la capacidad de enfrentar las disyuntivas de permanencia en el tiempo, por la consolidación del aparato productivo nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

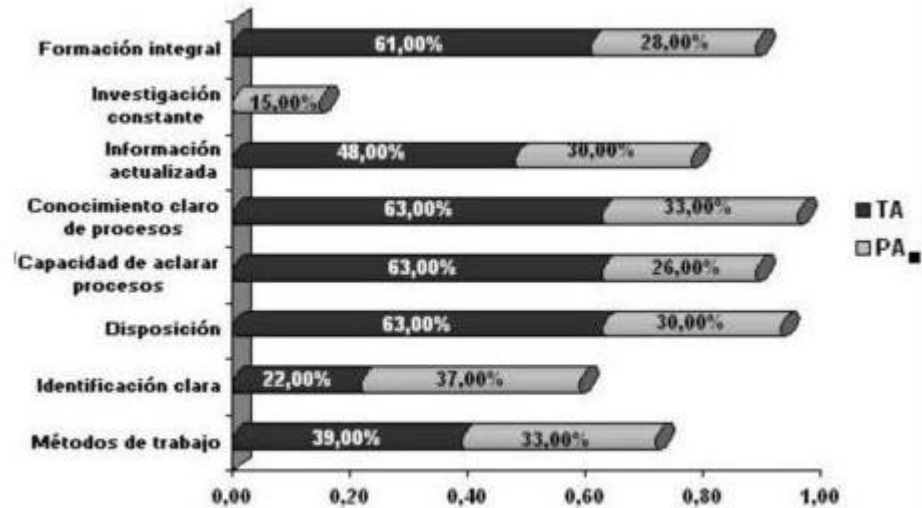
ALBERS, Henry (1997). **Principios de Organización y dirección**. Ediciones Ciencia y técnica, s. A. Segunda Edición. México.

- ALVARADO, Juan (1990). **El gerente en las Organizaciones del futuro**. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- ANTONORSI, M. (2004). **Guía Práctica de la Empresa Competitiva**. Venezuela Competitiva. 3ra. Edición. Impreso por Altolitho, C. A. Caracas, Venezuela.
- AZUA, J. y ANDERSEN, A. (2000). **Alianzas Cooperativas para la Nueva Economía**. Mc Graw – Hill. España.
- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scout (1999). **Administración**. Una ventaja competitiva. Ediciones Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Venezuela.
- BENAVIDES, O. (2002) **competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Mc Graw – Hill. Colombia.
- DAVENPORT y PURSAK (1998) **El Activo del conocimiento. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Harvard Bussiness School Press, Boston – Massachussets.
- DESS y LUMPKIN, (2003). **Dirección Estratégica**. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER D., y MEYER-STAMER, J. (1996). **Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política**. En: Revista de la CEPAL. N° 59. Páginas: 39-52.
- FERNÁNDEZ, Dols; CUBEIRO, J. C. y DATZIEL, M. (Coord.) (1996). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. Bilbao: Deusto – Hay Group.
- FRANCÉS, A. (1997). **Zulia. Competitividad para el desarrollo**. Ediciones IESA. Caracas.
- FRANCÉS, A. (2002). **¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales?** En: Debates IESA. Vol VII. N° 4, Abril – Junio 2002. Ediciones IESA. Caracas.
- GABIÑA, J. (1999). **El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión**. Alfaomega Grupo Editor. Colombia.
- GALICIA, Fernando (2000). **Administración del Recurso Humano para el Alto Desempeño**. Editorial Trillas. Primera Edición. México.
- GARRIDO, S. (2003). **Dirección estratégica**. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- GRANELL, E. (1994). **Recursos humanos y competitividad en organizaciones Venezolanas**. Ediciones IESA. Caracas.

- LEMARESQUIER, T. (2004). **La Ética Empresarial y la Competitividad**. Disponible en: <http://www.compite.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia>. Consultado el 26-03-05.
- MEDINA, M. (2004). **Reacción Gerencial 2003**. Artículo científico presentado para la asignatura Alta Gerencia Corporativa. Doctorado de Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- MEJÍAS, José (1998). **Curso Avanzado de Gerencia**. Ediciones Llnao Petrol. Edición original. Venezuela.
- MINTZBERG, H. BRIAN, J. y VOYER, J. (1997). **El proceso estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, México
- MINTZBERG, J.; AHLSTRAND, B y LAMPEL, J. (1999). **Safari a la Estrategia**. Editorial Granica. Argentina.
- PÉREZ M., J. (1997). **Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas**. Concepto, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- PORTER, M. (1982). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. Compañía Editorial Continental, S. A. México.
- PORTER, M. (1999). **Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones**. Ediciones Deusto. España.
- RIES, A. (1996). **Enfoque. El único futuro de su empresa**. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- ROMERO, D. (2001). **Presencia del Pensamiento Estratégico en la Gran Empresa del Sector Metalúrgico y metalmecánica**. Tesis Doctoral Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- ROSALES, Ramón (1977). **Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria**. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela.
- THOMPSON, A y STRICKLAND, A. (2004). **Administración Estratégica**. 13ª Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- TOFFLER, A. (1990). **Power shift knowledge**. Bantam books. Nueva York.
- VILLAREAL, R. (2002). **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva**. Ediciones IESA, C. A. Caracas
- WOO, L. (2004). **Descentralización y desarrollo económico local. La configuración de nuevos espacios territoriales del desarrollo económico latinoamericano**. En: el desarrollo local en América Latina. Logros y desafíos

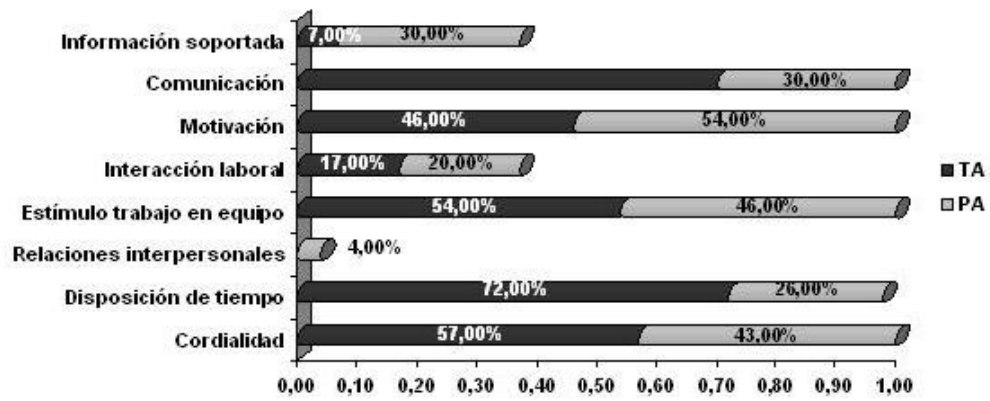
para la cooperación Europea. Editorial Nueva sociedad. Caracas.

Gráfico 1. Habilidades técnicas en la gerencia del sector metalmeccánico zuliano



Fuente: Ferrer (2005)

Gráfico 2. Habilidades humanas o sociales en la gerencia del sector metalmeccánico zuliano



Fuente: Ferrer (2005)

Gráfico 3. Habilidades conceptuales o intelectuales en la gerencia del sector metalmeccánico zuliano



Fuente: Ferrer (2005)