

Gerencia PYME, fortaleza sustentable para el Desarrollo Endógeno

Deisy del Carmen Pérez Hasbun

Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Programa de Administración y Contaduría Pública. Departamento de Ciencias Humanas. E-mail: dphasbun@hotmail.com - dperez@luz.edu.ve

Resumen

Entendiendo el capital humano como fortaleza para el desarrollo endógeno, se realiza una investigación que pretende determinar lineamientos estratégicos para construir una gerencia sustentable para la Pyme Venezolana y así guiar la empresa hacia un nivel de desarrollo humano, productivo y articulado, lo cual, permita obtener resultados orientados a satisfacer necesidades colectivas locales, municipales, estatales y nacionales; ejes fundamentales para el desarrollo endógeno. El presente artículo, es parte de esta investigación y en la elaboración del mismo se analizan algunos factores influyentes en labor del gerente y los elementos determinantes en el proceso de desarrollo endógeno desde la dimensión organizacional gerencial, según la concepción de diversos autores. La metodología empleada es documental, mediante la revisión bibliográfica y análisis de la información. Obteniendo, como reflexión final la existencia de atributos requeridos en la labor gerencial, los cuales pueden identificarse, desarrollarse y evaluarse. Destacando también, la importancia de la gerencia en el proceso de desarrollo endógeno del país, al incentivar en la Pyme elementos concernientes hacia una cultura orientada a una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria, con efectiva incidencia en las estructuras de poder regional, municipal y local. Considerando la importancia del elemento humano en el proceso de desarrollo de la Pyme y del país, mediante el compromiso, responsabilidad y capacidad de cada miembro de la empresa. Además, del fortalecimiento de una estructura, donde esté presente la ética y valores que imprimen eficiencia en el éxito de la empresa con capacidades endogenizadoras personales y organizacionales.

Palabras clave: Desarrollo endógeno, gerencia, pyme, sustentable.

SAME Management, a Sustainable Strength for Endogenous Development

Abstract

Understanding human capital as a strength for endogenous development, a study was made to determine strategic guidelines for constructing sustainable management for the Venezuelan SAME and thereby guiding the company toward a level of human, productive and articulated development, which permits obtaining results orientated to satisfying collective local, municipal, state and national needs, fundamental axes for endogenous development. The present article is part of this investigation and during its elaboration, some influential factors were analyzed in the work of the manager and determining elements in the endogenous development process from the managerial organizational dimension, according to concepts from diverse authors. Methodology was documentary, using a bibliographical review and information analysis, and obtaining, as a final reflection, the attributes required for managerial work, which can be identified, developed and evaluated. Other outstanding results were: the importance of management in the country's endogenous development process by stimulating in the SAME elements related to a culture oriented toward a market vision with social, conscious and voluntary participation and effective influence on regional, municipal and local power structures; considering the importance of the human element in the development process of the SAME and the country, through commitment, responsibility and capacity in every member of the company; in addition, strengthening a structure where ethics and values exist that stamp efficiency on the company's success with personal and organizational capacities for endogenous development.

Key words: Endogenous development, management, SAME, sustainable.

Introducción

La importancia que las Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) tienen para el desarrollo y crecimiento sustentable del país es incuestionable, de hecho son el motor de la economía de cualquier nación. Por ello, es imprescindible que su gerencia asuma a cabalidad su papel responsable en la sociedad por ser estas empresas, poseedoras de competencias como: talento humano, tecnología y capital financiero, entre otros; los cuales les permiten convertirse en elemento articulador local, capaz de generar productos competitivos de manera colectiva.

Efectivamente, la Pyme debe ser representativa de la región y comunidad con apoyo de su gerencia, influyendo positivamente en la oferta de trabajo, en la producción de bienes y servicios, en el aumento del producto nacional y

en la extensión del bienestar a un mayor número de ciudadanos, elementos importantes dentro de los paradigmas empresariales actuales para favorecer el proceso de desarrollo endógeno y sustentable del país.

Obviamente, la gerencia de las Pyme debe estar orientada hacia una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria, bases fundamentales para su supervivencia y desarrollo con efectiva incidencia en las estructuras de poder regional, municipal y local. En este sentido, gobierno en Línea (2002) y Romero (2002) coinciden en que se aprovecharía las capacidades de su recurso humano, asumiendo como el centro de todos los esfuerzos de desarrollo las personas que la integran, quedando así, el éxito o fracaso en este camino en manos de sus gerentes, porque tienen la responsabilidad de dirigirla. Ante esta realidad, Gispert (2002) Rincón (2002) y Alvarado (2003)

plantean que la gerencia de la Pyme se convertirá en fortaleza para el desarrollo endógeno, por su capacidad de producir y administrar conocimiento y capitalizar experiencias relevantes permitiendo elaborar sus propios programas de desarrollo; asumiendo así un rol significativo en pro de la economía del país. El convertir la gerencia en una fortaleza, requiere considerar elementos influyentes en la labor gerencial, que para Gómez (2003) repercute en el alcance de funciones, habilidades y competencias, últimamente denominado “competencias directivas”, las cuales se pueden asociar con el proceso de desarrollo endógeno desde la dimensión gerencial, de manera de articular ambos, para lograr el repunte de la gerencia Pyme.

Bajo este marco de referencia, se realiza una investigación cuyo objetivo es determinar lineamientos estratégicos para la conformación del perfil del gerente Pyme, bajo un enfoque sustentable como un aporte para el desarrollo endógeno del país. En el presente artículo, se presenta el análisis de factores influyentes en la labor del gerente y los elementos presentes en el proceso de desarrollo endógeno, desde la dimensión organizacional gerencial.

Dicho análisis, parte de una revisión bibliográfica, recurriendo a información contenida en fuentes secundarias, como textos, revistas especializadas, trabajos de investigación, e Internet. Lo cual, permitió indagar sobre los diferentes enfoques teóricos y establecer las consideraciones pertinentes al estudio.

La Gerencia en la Pyme

La Pyme venezolana caracterizada por empresas familiares dirigidas por miembros de la familia propietaria o personas muy vinculadas a ellos enfrentan desafíos internos y externos al igual que la Pyme a nivel mundial, debido al proceso de globalización de los mercados y evolución de las tecnologías de información, lo cual ha generado una serie de transformaciones en la manera de conducir la empresa a nivel mundial. Rica (2003) expresa que determinando cambio en las estrategias gerenciales, ante los cuales la gerencia ha respondido con paradigmas como la calidad, productividad organizacional y el modelo de flexibilidad organizacional para lograr ventaja competitiva y así reconocer el mercado más rápido para los competidores.

Por supuesto, la Pyme ha logrado aprovechar sus fortalezas, desarrollando su capacidad innovadora, negociadora y capitalizando los avances tecnológicos que se están produciendo en su ámbito específico de acción. Esta capacidad, según Ramírez y otros (2002) resumen

la importancia de la misma, en la generación de productos y empleo, por mencionar dos variables decisivas en términos de desarrollo; fortalezas que deben ser aprovechadas por la gerencia, porque es quien produce las transformaciones necesarias para guiar la empresa hacia los fines propuestos.

Por ello, es importante el proceso de dirección, tarea llevada a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Para Drucker (2002) la dirección, es hacer que otras personas sean productivas. Así, el gerente envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, a pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos indican una función relacionada con los factores humanos de la organización, elemento fundamental y fortaleza para el logro de los resultados, de ahí que dirigir la empresa, de manera de alcanzar sus propósitos de forma óptima es fundamental para la gerencia.

El gerente Pyme puede hacer una diferencia de su entorno, con la comunidad que atiende, así como emprender acciones de gran impacto social. Por lo tanto, debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país. Gobierno en línea (2002) afirma que Si la fuerza productiva logra desarrollarse, crecer y competir, contemplando los impactos económicos, sociales y ambientales propios de su actividad empresarial, se habrá dado un paso clave en el camino por alcanzar el desarrollo sustentable de la nación.

En este escenario, para desempeñar un rol significativo en la economía del país, el gerente de la Pyme debe contar con un conjunto de experiencia, formación, estrategias y visión orientada hacia tal fin. Porque no sólo las variables macroeconómicas tienen repercusión en la Pyme, sino también el manejo gerencial; del cual depende la eficiencia y eficacia que determinan la importancia y responsabilidad social para el desarrollo económico del país.

Ahora bien, para lograr la transformación necesaria, diversos autores entre ellos Gómez (2003) y Pérez y otros (2001) plantean la existencia de ciertos elementos influyentes en la labor del gerente, siendo los rasgos de personalidad y el alcance de funciones, competencias y habilidades gerenciales, componentes importantes. En relación a los rasgos personales, éstos se asocian a la teoría de rasgos

de liderazgo, enfoque que pretende demostrar algunas apariencias que determinan la manera de ser o actuar de una persona, convirtiéndose en comportamientos habituales y observables para posibilitar el éxito en el desempeño de la función directiva. Por su parte, el alcance del gerente de las competencias gerenciales incide en la dirección empresarial, porque de ellas depende la creación de equipos, estímulo de la comunicación, promoción de la lealtad, facilidad del consenso y aporte de fuerza y credibilidad en el logro de los objetivos propuestos.

Por ser los rasgos personales, funciones, competencias y habilidades gerenciales, determinantes e importantes en la forma de construir las estrategias de la empresa y porque se busca optimizar la empresa en el logro de los objetivos propuestos, a continuación se explican detalladamente, para adquirir una visión más amplia de los mismos.

Rasgos de personalidad gerencial

En la era actual, el éxito de la Pyme se basa más en las capacidades intelectuales del gerente más que en sus bienes materiales. La capacidad de la gerencia para transformar sus recursos en bienes y servicios útiles está convirtiéndose en una destreza de la época, por ello se observa interés por el desarrollo del capital intelectual, la creatividad y la innovación, así como, el dominio de la disciplina profesional, la ejecución efectiva para aplicar sus conocimientos a problemas del mundo real y la creatividad en la resolución, motivación y adaptabilidad para lograr el éxito.

A su vez, estas capacidades dependen de ciertos elementos fundamentales, los cuales es menester considerarlos para delimitar algunos aspectos gerenciales que implican una interrelación con la personalidad del gerente. Por ello, al analizar ciertas características, las cuales destacan en los directivos, al respecto Gispert (2000), refiere tres rasgos fundamentales en la personalidad gerencial: sentido de independencia, espíritu emprendedor, preparación y experiencia directiva.

Afirmando el autor, la independencia como una fortaleza para el gerente o directivo, pero teniendo en cuenta que la misma puede convertirse en una debilidad si el directivo no lo sabe manejar, por ello, el gerente debe saber cuando requiere de asesoría para realizar una situación y cuando no. A su vez, es sumamente importante en el gerente el deseo de plasmar sus ideas y aplicar sus actitudes al mundo empresarial. Igualmente, el hecho de contar con

una buena preparación o capacitación, para hacer frente a las responsabilidades empresariales, así como la especialización en ciertos campos específicos, aspectos, de vital importancia para el directivo.

Factores vitales, los cuales le agregarán valor a la labor gerencial, sobre todo en esta época donde los cambios del entorno son tan frecuentes y donde debe desarrollar capacidad para saber donde están ocurriendo y como afectan su negocio. Al respecto Lester (2000) presenta tres componentes importantes en la tarea gerencial que le permiten integrar sus funciones: a) Habilidad técnica: conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad, b) Habilidad humanística (sensibilidad): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación, y c) Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

No muy distante, de las habilidades mencionadas por Gispert (2000) y Lester (2000); Pérez y otros (2001) destacan ciertas competencias directivas influyentes en la ejecución del rol gerencial. Describiendo las estratégicas referidas a su visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones, negociación, entre otras; las intratécnicas de comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación, coaching y trabajo en equipo; y por último las de eficacia personal referidas a la proactividad, gestión, desarrollo y acción personal. Estos tres tipos de competencias, deben estar presentes y se interrelacionan en la labor gerencial, a su vez, pueden desarrollarse a través de un modelo de desarrollo de competencias, donde se tome importancia a la información, formación y entrenamiento interno y externo a la empresa.

De acuerdo a lo expuesto, se deduce que la actividad gerencial en la empresa depende del manejo crucial del negocio, y éste a su vez, está condicionado a un conjunto de factores claves como son los rasgos de personalidad, habilidades y competencias del directivo, convirtiéndose estas características de la personalidad y la gestión empresarial en dinamizadores o limitadores de la actividad.

Funciones, Competencias y Habilidades Gerenciales

El proceso gerencial de cualquier empresa, está conformado por un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, ese conjunto de fases o etapas se interrelacionan y forman un proceso integral. Constituido primordialmente por la fase estructural o mecánica, donde establece lo que debe hacerse y la fase operativa o dinámica referida a cómo manejar de hecho el organismo social. Estos pasos, componen lo denominado comúnmente como funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control. Al respecto, Tolentino (2005) las explica así:

a) Planificación: consiste en el análisis del ambiente, tanto interno como externo, donde se evalúa el rendimiento de la empresa, definen metas y objetivos, eligiendo el mejor camino y la forma de alcanzarlo, a través del establecimiento de planes y programas.

b) Organización: tiene que ver con el ensamble del cómo y cuando las distintas funciones y tareas han de realizarse, la manera de interactuar y relacionarse la coordinación de las actividades en las distintas unidades, sin olvidar la asignación de responsabilidad y autoridad de distintas personas y grupos dentro de la organización.

c) Dirección: se relaciona con la motivación y habilidad de las personas para direccionar hacia el logro de los objetivos, tomando en cuenta la comunicación para crear un clima favorable en la organización.

d) Control: es la verificación de lo realizado con los planes, mediante el establecimiento de indicadores y medidas correctivas necesarias para subsanar las desviaciones, si se presentaran, en el proceso debe estar presente la retroalimentación del sistema.

Señalando, a su vez que para llevar a cabo estas funciones, el gerente debe poseer un conjunto de competencias y habilidades directivas, considerando las siguientes: a) Habilitador: para desarrollar competencias en las personas y crear una organización de trabajo con alto rendimiento, b) Coordinador: creando vínculos y relaciones ente los individuos y unidades laborales para facilitar el cumplimiento de las actividades en la empresa, c) Comunicador y negociador: aclarando a los involucrados las metas y objetivos organizacionales, asegurando su aceptación y compromiso, d) Gestor de cambios: preparando a las personas y a la empresa para el proceso de cambio que la flexibilidad organizativa requiere, y e) Consultor interno: proporcionando consejos y asistencia a las personas y unidades de trabajo en la solución de problemas e introducción de mejoras.

Además debe tomar en cuenta los cambios en el entorno y su impacto en los paradigmas, los cuales según Codina (2006) influyen en los enfoques gerenciales, de tal manera que, exigen cambios en las funciones directivas mencionadas de planificación, organización, dirección y control, considerando en cada una de ellas lo siguiente:

a) En la función de planificación: el tránsito de planificación clásica a estratégica; de la tecnología como factor estratégico, a los recursos humanos como el más estratégico; de la focalización de la empresa, a considerar el entorno como punto de partida en cualquier estrategia.

b) En organización: la tendencia es de estructuras jerárquicas a planas y flexibles; de manuales y normas detalladas, a visión, valores y cultura como principales factores de integración del trabajo; de la estabilidad al cambio y la innovación como factor de adaptación a nuevas situaciones.

c) En dirección: de la autoridad al liderazgo como elemento movilizador; de dirigir hombres, a dirigir con los hombres; de los recursos humanos como objetos a sujetos calves; de motivación a la creación de pertenencia; de delegación a empowerment, y

d) En la función de Control: trata de moverse de la autoridad, al autocontrol y compromiso; de la orientación hacia procesos a los resultados; de los valores como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización.

En este sentido, se puede deducir que el gerenciar demanda el alcance de objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales y colectivos, por lo tanto, es un proceso que no puede dejarse al azar, porque exige la realización sistemática de un conjunto de actividades agrupadas en varias funciones administrativas o gerenciales.

Así como también, el establecimiento de objetivos, planificación, organización de actividades de manera más efectiva y eficiente, motivación de los colaboradores, y control en la ejecución del trabajo; desempeñadas por determinados roles: habilitador, coordinador, comunicador y negociador, gestor de cambios y consultor interno; y desarrolladas mediante algunas habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales.

En base a ello, se puede establecer que el proceso gerencial de la Pyme no puede separarse de la personalidad y experiencia de la persona o personas que la manejan, porque el carácter del comportamiento del gerente se refleja en los sistemas de administración y práctica de la empresa. A su vez, los rasgos personales y la forma como maneja las

funciones gerenciales, influirá en la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Es indudable además, que las condiciones del entorno, es decir, el conjunto de variables económicas y sociales, ejercen también un influjo decisivo en la evolución de la empresa, exigiendo a la gerencia a mantener un constante conocimiento de la realidad para adaptarse y evolucionar. Por ello, el gerente de la Pyme venezolana, debe conocer el entorno y adaptarse a la posible evolución de las variables que le permitan ir de la mano por el camino hacia el proceso de desarrollo del país.

Desarrollo Endógeno Sustentable

El desarrollo endógeno se basa en el cambio del sistema productivo del país, para que cada región sea capaz de transformar sus recursos naturales en bienes y servicios que multipliquen el empleo y el bienestar social, lo que garantiza la calidad de vida para las personas y el medio ambiente. Gobierno en Línea (2006) plantea que este desarrollo es sostenible, cuando satisface las necesidades presentes, sin menoscabar las capacidades de las futuras generaciones y si toma en cuenta el futuro, es además sustentable.

Lo esencial del concepto de desarrollo endógeno sustentable es el elemento humano, lo cual implica según De la Cuadra (2006), asumir que el centro de todos los esfuerzos de desarrollo deben ser las personas, consideradas no sólo como beneficiarias o depositarias de las acciones sino, como sujetos sociales activos.

En este sentido, el desarrollo endógeno busca la solución de los problemas y necesidades insatisfechas producto del esfuerzo realizado por los mismos sujetos, grupos de personas o familias que deciden compartir solidariamente sus recursos, mediante el apoyo mutuo y el trabajo mancomunado. Aprovechando los propios recursos disponibles, satisfaciendo las necesidades presentes sin comprometer la capacidad y posibilidad de las futuras generaciones. La sustentabilidad, por De la Cuadra (2006) es vista no como un asunto restringido a los problemas ambientales, de justicia social y desarrollo, sino que también es vista desde el punto de vista humano, con un mayor grado de autonomía y estrategia de diversificación, reducción local, participación directa de la población destinataria y de los otros actores que puedan ser impactados por los programas de desarrollo.

Por su parte, Colmenares y Delgado (2003) en concordancia con las conceptualizaciones anteriores, manifiestan

que el desarrollo sustentable es el nivel de desarrollo humano, productivo y articulado, constituido como un sistema cerrado con productores, proveedores y consumidores (oferentes y demandantes) unidos solidariamente. Donde existe un alto nivel de posicionamiento de estrategias locales, producto de una articulación segmentada, proporcionando resultados que satisfacen las necesidades locales, municipales, estatales y nacionales.

Reforzando a su vez, estas definiciones Mas (2005) al estudiar el desarrollo endógeno, como un fin y estrategia. Como un fin porque parte de una comunidad interesada en formular y alcanzar los eventos y circunstancias, en un tiempo determinado y con la utilización de los medios existentes. Es estrategia implantada desde y por la comunidad a través del tiempo para mejorar sus condiciones de existencia en términos integrales.

Afirmado además, y avalado con Mas (2005) como uno de los elementos determinantes dentro del concepto, el ser humano, porque las economías locales y regionales se desarrollan y crecen cuando se da difusión de las innovaciones y el conocimiento, producto de la capacidad humana, permitiendo a su vez, una organización flexible de la producción, desarrollo urbano y de las instituciones, hechos generadores de mecanismos para lograr la eficiencia en el funcionamiento del sistema productivo.

En este sentido, se busca un desarrollo socialmente deseable, ecológicamente prudente y económicamente viable, que de acuerdo a la opinión presentada por los diversos autores encierre la concepción de desarrollo endógeno sustentable, visto como el proceso de crecimiento y cambio estructural del sistema productivo, por el esfuerzo voluntario y planificado a partir de los recursos propios, sin condicionar las generaciones futuras, siendo la base fundamental de este desarrollo, el ser humano.

Elementos Determinantes del Desarrollo Endógeno

El desarrollo económico para Vázquez (2006), se produce como consecuencia de la utilización del potencial, del excedente generado localmente y la atracción, eventualmente, de recursos externos, así como de la incorporación de las economías externas ocultas en los procesos productivos. Para neutralizar las tendencias al estado estacionario es preciso activar los factores determinantes de los procesos de acumulación de capital, como son la creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, la organización flexible de la producción, la generación

de economías de aglomeración y de diversidad en las ciudades y el desarrollo de las instituciones. Señalando como elementos determinantes para tal desarrollo los siguientes:

a) *Difusión de innovación y conocimiento*: Las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez más competido y globalizado y es, precisamente, el esfuerzo por aumentar la rentabilidad de sus inversiones y ampliar la presencia en los mercados lo que, en último análisis, constituye uno de los mecanismos clave del proceso de innovación.

b) *La organización flexible de la producción*: A su vez, las nuevas formas de organización de las empresas y alianzas estratégicas permiten obtener economías de escala en la producción, en la investigación y desarrollo de los productos y reducción de los costes de transacción entre las empresas.

c) *Desarrollo urbano del territorio*: Aprovechando, a su vez el territorio, como espacio de competitividad que induce a la empresa a responder estratégicamente a través de iniciativas locales que estimulan los procesos de desarrollo endógeno.

d) *Densidad del tejido institucional*: El proceso de desarrollo no se produce en el vacío sino que tiene profundas raíces institucionales y culturales, por lo tanto, toman fuerzas en aquellos territorios que tiene un sistema institucional evolucionado y complejo, donde hay redes densas de relaciones entre las empresas, las instituciones de formación y de investigación, asociaciones de empresarios, sindicatos y gobiernos locales, pudiendo aprovechar los recursos disponibles y mejorar su competitividad.

En la misma óptica, De la Cuadra (2006) considera seis factores principales y determinantes en el proceso de desarrollo endógeno, a saber: a) *Equidad*: igualdad de oportunidades que deben tener todas las personas, b) *Participación*: libertad que poseen las personas para incidir en su calidad de sujetos del desarrollo, en decisiones que afectan sus vidas, c) *Integración*: pertenencia a comunidad y grupo como forma de enriquecimiento recíproco y fuente de sentido social, d) *Sustentabilidad*: ejercicio de las oportunidades del desarrollo en forma libre y segura con la relativa confianza que estas no desaparecerán súbitamente en el futuro, y e) *Productividad*: participación plena de las personas en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.

Colmenares (2003) plantea la necesidad de desarrollar e implementar un modelo macroeconómico alternativo al existente, que sea sostenible en el tiempo, conformado por

un fragmento de estructura orgánica, el cual al organizarse y articularse conforme la base del mismo, reseñando los siguientes aspectos: a) *Participativo*: porque permite al individuo convertirse en ciudadano con atribuciones, deberes y derechos otorgados por la Constitución de la República, b) *Productivo*: bajo la forma de democracia representativa con capacidad para emprender acciones, c) *Solidario*: parte de iniciativas comunes para la solución de necesidades colectivas, d) *Humanista*: porque todo gira en beneficio del ser humano, y e) *Visión de futuro*: para invertir en un mañana con mentalidad futurista.

A su vez, Más (2005) maneja la complejidad del desarrollo endógeno y por ello lo divide en varias dimensiones, las cuales se explican a continuación:

a) *Económico*: es sustentado por el conjunto de relaciones de producción, transformación, distribución y consumo de medios materiales y económicos que se obtienen a partir de la acción de las personas. Determinándolo dentro de la teoría económica dentro de la red de la economía real y nominal. La real como el conjunto de bienes y servicios que se producen en la economía bajo unas condiciones de producción dadas, a lo largo de un periodo de tiempo; y la red de economía nominal referida a la actividad monetaria y financiera que existe como fundamento y reflejo de la red de producción real.

b) *Social*: porque el desarrollo endógeno es en sociedad, sus logros y propósitos, a sí como los recursos con los que cuenta, tienen por escenario y teleología lo social.

c) *Político*: traza los roles, concepciones y estilos de comportamiento de los entes gubernamentales para apoyar y consolidar la estrategia de desarrollo endógeno.

d) *Organizacional y gerencial*: impone como elemento clave de sustentación, la existencia de organizaciones eficientes que se dediquen a la producción de bienes y servicios. Además, requiere la inclusión de otras organizaciones a los fines de dar apalancamiento al sistema productivo general, comunidad social interesada en el desarrollo endógeno.

e) *Ético*: afecta las valoraciones en los procesos empresariales y define el tipo de convivencia en la sociedad, de esta forma, la moral se desempeña trascendentalmente en el desarrollo endógeno porque determina el marco valorativo social individual desde donde se propone el futuro y se prepararan condiciones necesarias para su consecución definitiva.

f) *Cultural*: cada organización social, desde la familia hasta la empresa desarrolla una cultura, porque está compuesta por seres humanos y el comportamiento humano

se constituye en una sociedad en la cual se desarrollan conocimientos científicos y técnicos que dan paso a la tecnología.

g) *Tecnológico*: por ser una palanca clave para el desempeño de los procesos productivos, para el ejercicio organizacional y la economía en general.

Estas concepciones planteadas por los autores, reflejan diferentes elementos para concebir el desarrollo endógeno, pero en sí similares, en cuanto al objetivo perseguido por los mismos. Sin embargo, para la concepción de la presente investigación se tomará en consideración la perspectiva explicada por Mas (2005), porque visualiza el proceso de desarrollo endógeno desde la dimensión organizacional y gerencial, con un enfoque sustentable para lograr en las empresas eficiencia en el cumplimiento de su rol en la sociedad. En este sentido, el autor define siete componentes claves:

a) *Filosofía de gestión*: elaborar una perspectiva presente y futurística, estableciendo su visión entendida como la declaración de principios esenciales que orientan la acción de la empresa desde el futuro hasta el presente; la misión definiendo el que, como, donde, con que tecnología se elabora el producto.

b) *La estructura*: en forma de redes para promover un alto acondicionamiento organizacional y tecnológico, manteniendo en su fundamento, estructura y manejo proyectos rápidos, por su flexibilidad y capacidad creciente para dar respuesta en corto.

c) *Procesos y proyectos medulares*: proceso es un conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos en productos o servicios para satisfacer las necesidades del cliente; proyecto es una actividad única, no repetitiva y novedosa que intenta alcanzar un propósito y se caracteriza por abordar actividades no reiterativas dentro de la empresa. Cada empresa puede crear, mantener o eliminar la cantidad o tipos de proceso y proyectos que considere necesario, planificarlos, para propiciar un estado de conciencia de cada miembro de la organización, delegando la responsabilidad, autoridad, compromiso y mejora en las labores ejecutadas.

d) *Capacidades del personal*: el poder de acción cooperante del personal y la elevación del máximo de posibilidades de crear, transformar e innovar todos los medios disponibles existentes. Aprovechando la ética, por los valores donde circula la fuerza del conocimiento que imprime eficiencia y éxito en la empresa; y el conocimiento, considerado el abandono del conocimiento adquirido, recibido,

por un conocimiento manifiesto, creado, discurrido desde la transformación del propio ser humano.

e) *Los valores*: la visión de la empresa es un espejo de los valores que ésta requiere en el futuro y su recorrido, del futuro al presente, imponiendo instaurarlos en el tiempo de acción actual. Entre ellos: cooperación, caridad, responsabilidad, moderación, humildad, seguridad, justicia, caridad, libertad, verdad y amor.

f) *Liderazgo*: considerar a todos los miembros como líderes, exaltando las capacidades endogenizadoras personales y organizacionales.

g) *Estrategia*: búsqueda de una estrategia cooperativa donde los beneficios obtenidos sean el resultado de la fusión o alianza organizativa, proporcionalmente debe ser de mayor magnitud que la ganancia obtenida individualmente para cada uno de los competidores actuando bajo una estrategia de competencia.

Autores como Mas (2005), Eunmet (2006) y Tripier (2006) coinciden que estos elementos, desde el punto de vista organizativo gerencial, demuestran como gerenciar la empresa bajo un enfoque sustentable, aportando estrategias valiosas, para la humanización de la misma y la valoración de la cultura como bases constitutivas del nuevo paradigma organizativo, permitiendo la alusión a la Pyme venezolana, convirtiéndose en empresa ciudadana, empresa que sabe que sus intereses a largo plazo le impone dar a sus clientes o a su entorno más de lo que dicta su interés a corto plazo, traducándose en la búsqueda de una mirada más amplia, enfática y generosa para ir más lejos y por más tiempo.

Consideraciones Finales

Los cambios que sufren las organizaciones afectan la forma de operar de sus directivos, por lo cual surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización. Ante unas relaciones con el entorno conformado por empresas comprometidas con el país y su gente, con una gestión social; y comunidades que integran sectores económicos, sociales y políticos, dispuestas a participar, comprometiéndose con el encuentro y armonía de intereses, tanto en las relaciones dentro de sus empresas, como sus vínculos con el entorno; surge el capital humano como elemento importante ante estas relaciones, en especial el gerente o directivo, porque tiene que hacer frente a este desafío y lograr la armonía de ambos intereses.

En este sentido, se puede aprovechar la potencialidad del gerente Pyme, quien debe adoptar los paradigmas presentes en el escenario organizacional gerencial, para insertarlas en el proceso de desarrollo endógeno y sustentable que desea lograr el país, ello, encaminado dentro de una visión holística de la empresa considerando el ambiente tanto interno como externo en la ejecución de su labor.

Para llevar a cabo su actividad, la gerencia Pyme debe estar conciente de la influencia de los rasgos personales y del dinamismo ejercido en la función gerencial. Por ello, si la Pyme quiere ser una organización representativa de su región y comunidad, para convertirse en actor principal del desarrollo regional y comunitario, debe insertarse primero en la identificación, desarrollo y evaluación de las competencias directivas del gerente, mecanismo que le permitirá a la organización ser competente.

Una vez identificado este escenario, el gerente Pyme como guía y proveedor de futuro de la organización, debe mejorar su camino empresarial, considerando los nuevos paradigmas empresariales y el entorno circundante en su función directiva de planificación, organización, dirección y control, tomando en consideración: planificación estratégica, entorno y capital humano, factores estratégicos; la organización de estructuras planas y flexibles, visión, valores y cultura como principales factores de integración del trabajo, donde esté presente el cambio y la innovación como factor de adaptación a nuevas situaciones; el liderazgo como elemento movilizador para dirigir con hombres, siendo éstos los sujetos claves con creación de pertenencia y empowerment; moviéndose a su vez, desde la autoridad, al autocontrol y compromiso en el logro de resultados donde los valores sean instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización.

Estos componentes desde el punto de vista organizativo gerencial, demuestran como gerenciar la empresa bajo un enfoque sustentable, aportando elementos valiosos, para la humanización de la empresa y la valoración de la cultura como bases constitutivas del nuevo paradigma organizativo, permitiendo la alusión a la empresa ciudadana planteada por Colmenares (2003).

El manejo de estas competencias por parte del gerente contribuirá al cumplimiento de las funciones y lo convertirá en el principal factor creador del crecimiento cualitativo e integral como ser económico y cultural. En este sentido, debe tomar los elementos del proceso de desarrollo, no como simple crecimiento ni como etapa finalista, sino como proceso de cambios cualitativos y transformaciones de las estructuras económicas, sociales y políticas, en ar-

monía con los sistemas naturales. Un proceso continuo que tiene como eje central la liberación individual y social para satisfacer las necesidades humanas, aumentar el bienestar y mejorar las condiciones y calidad de vida de forma perdurable.

Referencias Bibliográficas

- ALVARADO, J. (2003). **La acción gerencial**. Disponible en <http://www.tablero-decomando.com>. Consultado el 04 de Agosto 2003.
- CODINA, A. (2006). **Cambios en Paradigmas Empresariales. Retos para la gerencia**. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos>. Consultado el 17 de Julio de 2006.
- COLMENARES, S. y DELGADO, R. (2003). **Reingeniería socioeconómica & Desarrollo endógeno sostenible**. Editorial Deltaven, S.A. Venezuela.
- DE LA CUADRA, F. (2006). **Desarrollo Humano Sustentable en Chile: enfoques, panorama actual y desafíos**. Disponible en <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1144>. Consultado el 08 de Julio de 2006
- DRUKER, P. (2002). **Gerencia para el futuro**. El decenio de los 90 y más allá. Editorial Norma. Colombia.
- EUNAMET. (2002). **La Administración y el paradigma empresarial en gestación**. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0405.htm>. Consultado el 21 de junio de 2006.
- GISPERT. (2001). **Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa**. Ediciones Océano. Venezuela.
- GOBIERNO EN LINEA (2006). **Desarrollo endógeno. Desde adentro, desde la Venezuela Profunda**. Disponible en: http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/misc-view/shardfiles/Desarrollo_endogeno_2.pdf. Consultado el 30 de junio de 2006.
- GOMEZ, L. (2003). El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas. Revista de economía, gestión y desarrollo. Páginas 27-42. Disponible en la red <http://www.dotec-colombia.org/articulo.php?id=1593>. Consultado el 10 de julio 2006.
- LESTER, B. (2000). **Curso McGRAW-HILL de Management en 36 horas**. Editorial McGrawHill Inc. España.
- MAS HERRERA, M. (2005). **Desarrollo Endógeno. Cooperación y Competencia**. Editorial Panapo. Venezuela.
- PÉREZ y otros. (2001). **Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas**. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. España.
- RAMIREZ, G.; SOLORZANO, L.; ROSILLO, Y. (2002). Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Cumaná (Venezuela): Inflación, Gerencia y Desarrollo. Publicado en **Revista Venezolana de Gerencia**, Julio-Noviembre, año/vol.7, Número 019. Universidad del Zulia, pp 390-402.
- RICA, E. (2003). **Gestión del conocimiento: Caminando hacia las organizaciones inteligentes**. Disponible en <http://>

- www.eseune.edu/PROTEGIDO/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20Hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm. Consultado el 15 de Agosto de 2003.
- RINCÓN, S. (2002). La crisis del management: de la empresa tradicional a la organización virtual. **Revista Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín**. Volumen 4. Nº 2. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 200-210.
- ROMERO, E. (2002). **Clave para entender el desarrollo endógeno en la globalización**. Disponible en. Consultado el 05 de Julio de 2006
- TOLENTINO, A. (2005). Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas. Sugerencias y lecciones aprendidas. **Revista de la Oficina Internacional del Trabajo (Cientierfor/OIT)**. Primera Edición. Montevideo.
- TRIPPIER, B. (2000). **La Cogestión y su Importancia en el Modelo de Desarrollo Endógeno**. Disponible en: www.degerencia.com/articulos.php?artid=754. Consultado el 02 de Julio de 2006.
- VAZQUEZ, A. (2006). **Desarrollo endógeno**. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1089>. Consultado el 29 de Junio de 2006.
-