

La capacitación gerencial en pequeñas y medianas industrias (PYMIs) zulianas*

Acosta, Ana**
Villegas de Aizpúrua, Esmeralda***
Mavárez, Edgar****

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar las áreas hacia dónde se orienta la capacitación gerencial en las pequeñas y medianas industrias (PYMIs) de la Región Zuliana ubicadas en la Zona Industrial de Maracaibo, así como las técnicas utilizadas y las instituciones educativas vinculadas con ese proceso de capacitación. La investigación es de tipo exploratorio-descriptivo y se utilizó como instrumento para la recolección de información un cuestionario estructurado aplicado a veintidós gerentes de estas PYMIs. Se concluyó que las áreas de capacitación prioritarias en estas industrias se orientan hacia las labores específicas, la supervisión y las tareas administrativas; que la creatividad, la ética, la honestidad, la capacidad para enfrentar riesgo y el trabajo en equipo son las habilidades más importantes que les han ayudado a dirigir sus empresas de forma eficiente; que un gran número de estas industrias están gestionando internamente la capacitación de sus gerentes y, finalmente, que existe poca participación de las universidades en el proceso de capacitación de las PYMIs zulianas estudiadas.

Palabras clave: Capacitación gerencial, pequeña y mediana industria, habilidades gerenciales.

Management Training in Small and Medium Sized Industries (PYMIs) in Zulia State

Abstract

The objective of this article is to determine the areas in which management training is oriented in small and middle sized industry (PYMI) especially in the Maracaibo Industrial Zone, as well as the techniques utilized and educational institutions that offer this training process. The research is descriptive-exploratory, and utilizes

Recibido: 04-05-18 . Aceptado: 04-09-08

* El presente artículo es resultado del proyecto de investigación titulado "El recurso humano como factor clave para la competitividad de la PYMI Manufacturera Zuliana", financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) de la Universidad del Zulia.

** Economista. Master en Administración de Empresas. Profesora-Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: edan@cantv.net.

*** Economista. Magíster en Economía. Mención Macroeconomía y Política Económica. Profesora de la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: esmeraldavillegas@cantv.net.

**** Licenciado en Letras.

a structured questionnaire to collect information which was applied to twenty managers in these PYMIs. The conclusion is that the priority training areas in these industries are oriented towards specific areas such as supervision and administrative functions, and that creativity, ethics, honesty, the capacity to confront risks, and team work are the most important areas in which companies have received efficient training. Many of these industries have internally handled management training, and there is little participation of universities in this training process in the Zulia PYMIs studied.

Key words: Management training, small and middle-sized industries, management capabilities.

Introducción

Actualmente la globalización permite, entre otros aspectos, una mayor competencia en el mercado nacional que ha obligado a las industrias venezolanas y, específicamente, a las pequeñas y medianas, a tratar de ser más eficientes, flexibles y dinámicas, para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Una de las principales fuentes para crear esas ventajas competitivas en estas industrias está relacionada con la capacitación de sus dueños, gerentes y trabajadores. En este sentido, Dessler (1996:250) señala que “debido a que hay tanto en manos de relativamente pocos empleados, es importante que las empresas más pequeñas también capaciten cuidadosamente a sus empleados”.

En el caso de las pequeñas y medianas industrias (PYMIs) venezolanas, y las zulianas en particular, se hace énfasis en la capacitación de los gerentes ya que a ellos les corresponde orientar el desarrollo de las empresas en los entornos cambiantes que enfrentan, donde la competitividad y el éxito se asocian a la capacidad de adaptarse a dichos cambios; por lo tanto es prioritario que desarrollen habilidades que le permitan manejar nuevas asignaciones y mayores exigencias en el trabajo. Asimismo, dado que las políticas de apoyo y fomento para el sector implican grandes desembolsos de recursos de distinta índole, es necesario que los gerentes posean la capacidad gerencial necesaria para organizar pro-

ductivamente la utilización de los mismos y lograr los objetivos previstos.

Sin embargo, algunos pequeños y medianos industriales consideran a la capacitación un costo elevado en el que incurre la empresa y no la inversión necesaria para incrementar la productividad del trabajador y, además, muchos de ellos enfrentan dificultades para mantener en sus empresas a su recurso gerencial, porque no pueden competir con grandes empresas dispuestas a atraer a ese personal ya capacitado por ellos (Romero y Acosta, 1997), se podría pensar que no realizan esfuerzos importantes para la capacitación de sus gerentes.

Este artículo es una primera aproximación al estudio del proceso de capacitación que se desarrolla en las pequeñas y medianas industrias zulianas. A tal efecto, la investigación realizada es de tipo exploratoria-descriptiva, utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado, el cual se aplicó a veintidós (22) gerentes generales y/o de recursos humanos de esas empresas, para determinar las áreas hacia dónde se orienta su capacitación, así como las técnicas utilizadas para la misma y las instituciones educativas vinculadas con ese proceso en estas industrias. Para el estudio se seleccionaron, en un primer momento, cuarenta (40) industrias registradas en la Cámara Empresarial de la Zona Industrial de Maracaibo (CEZIMAR), luego por dificultades de comunicación se redujeron a treinta (30) y, finalmente,

respondieron el cuestionario solamente veintidós (22).

1. La Capacitación Gerencial

La capacitación de la gerencia se refiere al proceso de instruir y desarrollar a ese personal de manera tal que pueda tener el conocimiento, las habilidades y las destrezas necesarias para dirigir sus puestos actuales, así como sus exigencias futuras.

Autores como Koontz y Wehrich (1998), Gibson y otros (1998) y Bateman y Snell (2001), entre otros, diferencian la capacitación gerencial y el desarrollo gerencial, considerando que la primera está orientada hacia cuestiones de desempeño de corto plazo y que el segundo se orienta a la expansión de las habilidades de una persona en función de sus responsabilidades a largo plazo. Al respecto o a diferencia de los autores antes mencionados, Dessler (1996) señala que el proceso de capacitación comienza con la selección de un individuo y continúa durante toda la carrera del mismo, por lo que se puede afirmar que la capacitación y el desarrollo pertenecen a un continuo en que se parte de lo general a lo particular; asimismo, dado que las técnicas utilizadas en la capacitación y desarrollo son las mismas, distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario. En este mismo orden de ideas, Robbins (1998) afirma que la capacitación puede incluir de todo, desde enseñar a los empleados habilidades de lectura básica hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo.

En este contexto podemos afirmar que la capacitación de la gerencia tiene como propósito asegurar el logro de los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo, y presentar reemplazos competentes que permitan crear un equipo eficiente, que trabaje bien, que desarrolle todo su potencial y

que pueda destacarse en sus labores dentro de la industria.

Esta capacitación es particularmente importante en el caso de los gerentes de las PYMIs, entre otras razones porque posibilita que éstos desarrollen las capacidades que facilitan tomar las decisiones necesarias para que las industrias se mantengan en el mercado, generen nuevos y mejores productos y logren satisfacer las necesidades de sus clientes, cada vez más exigentes. Adicionalmente, porque permite la organización sistemática de la producción, la buena utilización de los recursos, la actualización continua de los conocimientos y el desarrollo de sus habilidades, con la finalidad de aprovechar los avances tecnológicos que se presentan.

Desde esta perspectiva la capacitación tiene dos funciones. Una primera que corresponde a permitir la adaptación de las pequeñas y medianas industrias a los cambios del ambiente interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad y otra, que permite el desarrollo de su personal y la actualización de sus conocimientos.

2. Areas de capacitación gerencial

Las pequeñas y medianas industrias inician en capacitación con la finalidad de elevar el rendimiento y la productividad de su personal. Pero, dado que las dificultades de acceso a los recursos financieros reducen las posibilidades de capacitarse, deben identificarse cuáles son las áreas de capacitación necesarias para lograr los fines específicos de la industria, y poder adecuarlas a los requerimientos de un entorno cambiante.

Autores como Crainer (1997:45), señalan que “las nuevas habilidades que requieren los gerentes para administrar el cambio son habilidades básicas, como la administración

del conflicto, habilidades interpersonales y habilidades de administración de proyectos” y, por lo tanto, requieren capacitación en cuatro áreas fundamentales:

- Planeación y control, ya que los líderes necesitan ser capaces de decidir las prioridades para sus objetivos.
- Habilidades de aprendizaje, puesto que la mayoría de los líderes trabajan en un contexto desconocido y por lo tanto es vital que asimilen conocimiento rápidamente.
- Habilidades de las personas, para negociar, influir, escuchar y controlar recursos y personas.
- Habilidades organizacionales, que le faciliten el trabajo en equipo, entender el funcionamiento de la organización y poseer una imagen más general de las metas y condiciones necesarias de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Robbins (1998:273) afirma que la mayoría de los cursos de capacitación gerencial en las grandes empresas se enfocan a desarrollar habilidades básicas como son:

- Habilidades básicas de educación, particularmente habilidades de lectura y matemáticas.
- Habilidades técnicas, con la finalidad de actualizar y mejorar éstas habilidades en los empleados, de modo que se adaptan a las nuevas tecnologías y a los nuevos diseños estructurales.
- Habilidades interpersonales, entre las cuales se incluye aprender cómo escuchar, cómo comunicar ideas claramente y cómo ser un miembro de equipo más efectivo.
- Habilidades para la solución de problemas, entre las cuales se mencionan la lógica, el razonamiento y las habilidades para la definición de problemas, evaluación de causas, desarrollo de alternativas y selección de soluciones.

Para el caso de Venezuela, Granell y Parra (1998), especialistas del IESA, señalan que en la formación de los gerentes de las grandes empresas venezolanas se hace énfasis en temas relacionados con la globalización, la competitividad, la visión estratégica, la diversidad y el cambio. Dentro de ellos predominan aspectos relacionados con valores y ética, dominio de idiomas, adaptabilidad y flexibilidad ante el cambio, gerencia de recursos humanos, adecuación a la globalización de los mercados, calidad, información y finanzas internacionales. En este caso, podemos observar que se da prioridad a temas generales, si se quiere de “cultura general” y no se hace énfasis en áreas específicas de capacitación necesarias para el funcionamiento de esas empresas.

3. Técnicas y centros de capacitación gerencial

Existen diversas técnicas para adquirir el conocimiento y las destrezas necesarias para convertirse en buen gerente, las cuales pueden ser utilizadas dentro o fuera del lugar de trabajo. Por lo tanto, es esencial para la capacitación seleccionar las técnicas adecuadas para cumplir con las metas propuestas.

En las pequeñas y medianas industrias en general, existe una gran inclinación a realizar la capacitación gerencial dentro de los centros y en el puesto de trabajo dado que, en primer lugar, el gerente al mismo tiempo que aprende puede contribuir al cumplimiento de los propósitos de la industria y, en segundo lugar, el costo de estas técnicas es bajo y los procedimientos son simples. Según Robbins (1998), la mayoría de los cursos de capacitación tienen lugar en el trabajo y, esta preferencia puede atribuirse a la simplicidad y, en general, al bajo coste de estos métodos.

La capacitación en el puesto de trabajo, contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real y no solo escuchando, observando o leyendo. Al respecto, Sherman; Bohlander y Snell (1999) afirman que cuando los gerentes tienen la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores la experiencia es más poderosa y útil.

Este tipo de capacitación generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real, particularmente, cuando la empresa es pequeña, la capacitación brinda el superior inmediato o una persona experimentada del mismo nivel jerárquico (Dessler, 1996). Además incluye, entre otras técnicas, el avance planeado, la rotación de puestos y las asignaciones especiales.

Algunas de las ventajas de este tipo de capacitación son que es relativamente económica, ya que no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clase o dispositivos de aprendizaje programado, y que los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y obtienen una retroalimentación rápida sobre el resultado de su desempeño.

Aun cuando la experiencia práctica en el puesto de trabajo constituye un eje central de la capacitación de ejecutivos, es posible utilizar otros métodos de capacitación fuera del puesto para apoyar estas experiencias (Sherman; Bohlander y Snell, 1999). Este tipo de capacitación puede estar a cargo de unidades de capacitación especializadas o consultores externos, del profesorado de una universidad local o de personal de la propia empresa. En las grandes corporaciones hay centros de capacitación externos de tiempo completo que llevan a cabo los cursos regulares para la capacitación de la gerencia, pero en las pequeñas y medianas no son frecuentes.

Las técnicas más populares son las conferencias y seminarios en salones de clase, las técnicas audiovisuales, los ejercicios de simulación y los cursos universitarios sobre administración o gerencia.

En términos generales podemos afirmar que el gerente puede capacitarse tanto en el puesto de trabajo como fuera de él, y que para seleccionar la técnica adecuada deben determinarse cuáles son las habilidades que se requieren enseñar. En este sentido, Robbins (1998) plantea que el aprendizaje de habilidades técnicas puede lograrse con la rotación de puestos y/o con la guía de tutor, mientras que las habilidades interpersonales y de solución de problemas se obtienen de manera más efectiva mediante la capacitación que tiene lugar fuera del trabajo.

4. Análisis de los resultados

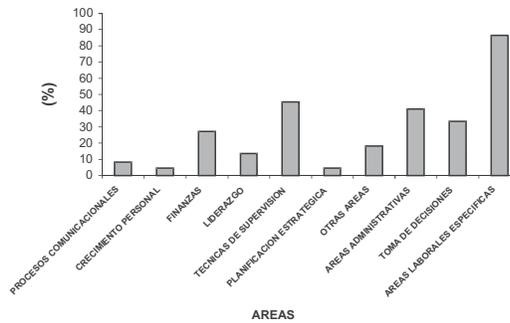
El estudio realizado a las PYMIs ubicadas en la Zona Industrial de Maracaibo, permitió obtener los resultados que se presentan a continuación (Acosta, 2003).

Al identificar las áreas hacia donde se orienta la capacitación en las pequeñas y medianas industrias zulianas ubicadas en la Zona Industrial de Maracaibo, el Gráfico 1 muestra que los gerentes encuestados opinaron que la capacitación está orientada básicamente hacia las áreas laborales específicas de las industrias (86,36%), el área de la supervisión (45,45%) y el área administrativa (40,9%). Conociendo que las posibilidades de capacitación gerencial en estas industrias son más reducidas que en las grandes industrias, se observa que cuando lo hacen se enfocan sólo en tareas específicas que mejoren la productividad de las industrias y no en áreas de capacitación general y/o personal del gerente, como sí lo hacen las grandes empresas venezolanas, según lo señalado por Granel y Parra (1988).

Por otra parte, al preguntar a los gerentes de las PYMIs acerca de cuáles habilidades consideran que les han ayudado a dirigir sus empresas de forma eficiente, el 68,18% de los gerentes entrevistados afirmó que la creatividad y la ética/honestidad, el 54,54% dijo que la capacidad para enfrentar riesgos, y el 45,45% afirmó que la capacidad de trabajo en equipo. La experiencia en cargos similares, la iniciativa y el conocimiento global de la empresa, fueron las habilidades señaladas por el 31,81% de los gerentes entrevistados (Ver Gráfico 2).

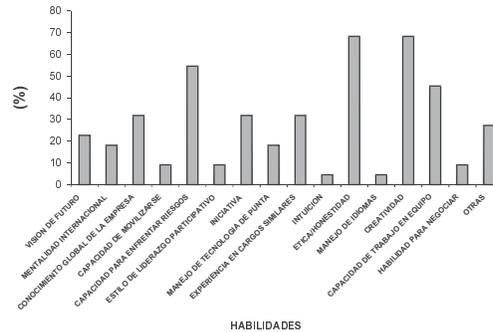
En este sentido podemos afirmar que, dado que las actividades que realizan los gerentes de las PYMIs zulianas, y venezolanas en general, buscan satisfacer las necesidades inmediatas impuestas por el mercado para poder sobrevivir en el mismo, los conocimientos, habilidades y destrezas que se desarrollan buscan manejar un trabajo mas grupal y participativo, coordinar grupos y actividades con creatividad, honestidad y ética, y enfrentar retos e incertidumbre en el entorno cambiante, donde se espera que ellos resuelvan con eficiencia los problemas que se puedan presentar.

Gráfico 1. Areas de capacitación gerencial



Fuente: Elaboración propia.

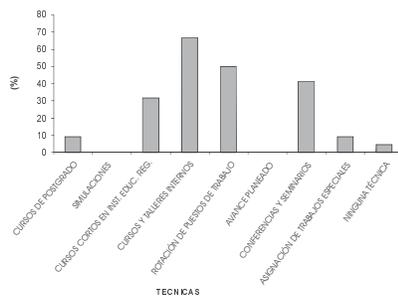
Gráfico 2
Habilidades gerenciales presentes en las PYMIs zulianas



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las pequeñas y medianas industrias zulianas analizadas, al indagar acerca de las técnicas utilizadas para la capacitación de sus gerentes, el 66,7% de los entrevistados afirmó que el entrenamiento directo a través de cursos y talleres internos es la técnica que se utiliza para este proceso. El 50% de los gerentes afirmó que la industria utiliza adicionalmente la rotación de puestos de trabajo, el 41% las conferencias y seminarios y el 31,8% cursos cortos en institutos educativos regionales. Ninguna de las industrias analizadas utilizan la técnica de la simulación y el avance planeado para la capacitación de sus gerentes (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3
Técnicas de capacitación gerencial

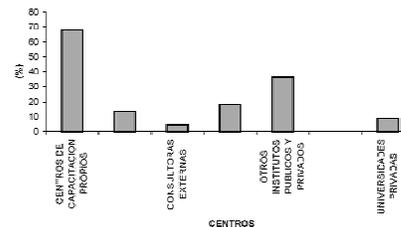


Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se puede afirmar que en estas pequeñas y medianas industrias prevalecen las técnicas tradicionales de capacitación (cursos y talleres internos y rotación de puestos) ya que en buena medida, la selección de estas técnicas depende del tamaño de la misma. Las técnicas que promueven la actividad, tales como simulaciones, asignación de trabajos especiales, cursos de postgrado, entre otros, se aplican preferentemente en empresas grandes (Dessler, 1996).

Finalmente, con respecto a las instituciones o centros usados mas frecuentemente para la capacitación gerencial por estas PYMIS zulianas, el Gráfico 4 indica que el 68,18% de los gerentes entrevistados afirmó que se usan los centros, unidades o departamentos de capacitación propios y el 36,36% indicó la utilización de otros institutos públicos y privados. Ninguno de los gerentes encuestados mencionó a la Universidad del Zulia como institución utilizada directamente por ellos para la capacitación de sus gerentes, pero sí utilizan universidades privadas.

Gráfico 4
Centros utilizados para la capacitación gerencial



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten afirmar que las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMIs) ubicadas en la Zona Industrial de Maracaibo orientan su capacitación básicamente hacia las áreas laborales específicas, la supervisión y las tareas administrativas, es decir, se enfocan sólo en áreas específicas que mejoren la productividad de las industrias y no en áreas de capacitación general y/o personal del gerente. Asimismo, podemos señalar que la creatividad, la ética, la ho-

nestidad, la capacidad para enfrentar riesgo y el trabajo en equipo son las habilidades más importantes que están presentes en los gerentes de estas industrias.

Con respecto a las técnicas utilizadas para la capacitación de los gerentes, se determinó que el entrenamiento directo a través de cursos y talleres internos es la técnica más utilizada, en segundo lugar la rotación de puestos de trabajo y, en tercer lugar, las conferencias y seminarios. En las industrias estudiadas no se utilizan las técnicas de la simulación ni el avance planeado para la capacitación de sus gerentes.

En cuanto a las instituciones educativas vinculadas con ese proceso de capacitación, se observó que un gran número de pequeñas y medianas industrias está gestionando internamente la capacitación de sus gerentes y que existe poca participación de las Universidades en ese proceso de capacitación.

Finalmente, podemos concluir que la capacitación gerencial es un requisito que las PYMIs Zulianas deberán cumplir ineludiblemente si desean incorporar y adaptar nuevas tecnologías para producir con mayor rapidez, mayor calidad y mayor confiabilidad. Para ello no pueden realizarse esfuerzos aislados sino que deberán realizar estudios sectoriales de detección de necesidades comunes en función de adecuarse a las exigencias mundiales y establecer acuerdos de cooperación para la capacitación necesaria.

Es este contexto, se le presenta a las universidades, y particularmente a la Universidad del Zulia, oportunidades importantes para establecer convenios y diseñar e instrumentar los programas de capacitación que las industrias demandan, en lugar de la capacitación que ellas piensan que los gerentes debían tener.

Bibliografía citada

- Acosta, Ana (2003). **El Proceso de Capacitación Gerencial en las PYMIs Zulianas**. Trabajo de Ascenso. (No publicado). Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo-Venezuela.
- Bateman T, y Snell, S. (2001). **Administración. Una ventaja competitiva**. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Crainer, Stuart (1997). **Ideas Fundamentales de la Administración. Pensamientos que han cambiado el mundo empresarial**. Panorama Editorial. México.
- Dessler, Gary (1996). **Administración de Personal**. Sexta edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1998). **Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos**. Editorial McGraw Hill. Chile.
- Granel, E. y Parra, M. (1999). **La formación de recursos humanos de alto nivel en Venezuela**. Ediciones IESA. Venezuela.
- Koontz, H. y Wehrich H. (1998). **Administración una perspectiva global**. 11ª edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Robbins, Stephen (1998). **La Administración en el mundo de hoy**. Editorial Prentice Hall. México.
- Romero, J. y Acosta, A. (1997). **“Situación y perspectiva de la pequeña y mediana industria (PYMI) en la Región Zuliana”**. Proyecto de Investigación subvencionado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) de la Universidad del Zulia. No publicado. Noviembre. pp.144. Maracaibo- Venezuela.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Internacional Thomson Editores. México.