



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

**PROBLEMÁTICA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES**

**Trabajo de Grado para optar
al Grado de Magister en Gerencia y Tecnología de la Información**

**Autor: Ing. Fran Martínez
Tutora: MSc. Gabriela Agostini**

San Diego, Junio 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado elaborado por el ciudadano **Fran Alejandro Martínez Silva** titular de la cédula de identidad N° **16.503.346**, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia y Tecnología de la Información**, cuyo título es **PROBLEMÁTICA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES**, adscrito a la línea de investigación: **La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas**.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado trabajo de grado durante su etapa de desarrollo y hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

San Diego, a los veinte días de marzo del año 2017.

MSc. Gabriela Agostini

Firma
C.I. V-16.585.316

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, especialmente a mi hija Luz Ninoska, que es mi inspiración para lograr mis metas y objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente, a Dios por brindarme salud y bienestar, para poder seguir trabajando en pro de un mejor país.

A mi familia, por todo el apoyo brindado durante toda mi vida

A mi esposa y a mi hija, por apoyarme en todo momento, por impulsarme cada día a ser mejor persona.

A las empresas en las que he laborado por haberme brindado la oportunidad de adquirir enriquecedoras experiencias.

A todos mis Profesores de la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información, por haber impartido con admirable paciencia y dedicación, sus conocimientos y experiencias en las materias correspondientes.

A mi tutor académico, por orientarme y motivarme hacia el estudio constante acerca de las TICs y la gerencia moderna, y por insistirme tanto en estudiar fuerte.

A la Universidad José Antonio Páez, la cual siempre ha sido y será mi *Alma Mater*.

Adicional agradezco a mi país Venezuela, por ser un pionero en el sector de las PYMES, y a todos esos emprendedores venezolanos que aún creen en el país.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12

CAPITULO I EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema.....	15
2. Objetivos de la Investigación.....	24
2.1. Objetivo General.....	24
2.2. Objetivos Específicos.....	24
3. Importancia Justificación de la Investigación.....	25
4. Limitaciones y Factibilidades de la investigación.....	27

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la Investigación.....	30
2. Bases Teóricas.....	34

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y Diseño de Investigación.....	41
2. Técnicas de Recolección de Datos.....	42

3. Procedimientos y técnicas de análisis de datos.....	42
--	----

CAPÍTULO IV

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TICS) Y SU APLICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES EN VENEZUELA

1. Inicio de la Pequeña y Mediana Industria (PYMES) en Venezuela.....	43
2. Las PYMES, como parte fundamental de la economía y el mercado Venezolano.....	48
3. La importancia de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las organizaciones de Venezuela.....	52
4. La innovación y el cambio organizacional como un factor relevante en la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gerencia de las PYMES.....	57
5. La aplicación de las TICS y la gerencia en las PYMES en el seno de Latinoamérica y específicamente en Venezuela	59
6. Dirección por objetivos en las PYMES y como aprender de las transnacionales.....	68
7. Drucker, la información y el control de los mercados nacionales e internacionales.....	72

CAPÍTULO V

EL ESTADO DEL ARTE DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN TORNO A LAS PYMES

1. Acerca de la manera en la cual las PYMES usan las TICS dentro de sus procesos gerenciales y en la toma de decisiones organizacionales.....	77
2. El uso de las TICS y el desarrollo de las PYMES en Venezuela.....	80
3. Las redes sociales digitales, los emails, las tecnologías de nubes, son solo algunas de las importantes herramientas que ofrece internet para la gerencia.....	83
4. Herramientas de Internet para el desarrollo de las PYMES y el control de los mercados.....	88
5. Principales avances y cambios que se han generado en las PYMES con el surgimiento de las tecnologías de la información y la comunicación.....	91

6. La información como un recurso que debe ser salvaguardado y protegido, y que los modos de hacer negocios han variado en los últimos cinco años.....95
7. Las ventajas del *cloud computing* para las empresas y especialmente las PYMES.....98

CAPÍTULO VI

PROBLEMÁTICA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES

1. La vulnerabilidad de las PYMES frente a las grandes empresas, y la importancia de garantizar su competencia y sobrevivencia en el mercado Venezolano.....101
2. El desarrollo y adaptación de las PYMES en el marco de la Globalización.....104
3. Las mejores prácticas tecnológicas y gerenciales para garantizar la competitividad de las PYMES en el mercado nacional e internacional.....107
4. La tecnología de la información y la comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de las Pequeñas y Medianas Industrias (PYME).....111
5. Importancia de la motivación de los colaboradores como factor de gerencia para el desarrollo de las PYMES de Venezuela.....115
6. De los modelos de gerencia tradicional a los modelos de gerencia moderna en las PYMES de Venezuela.....118
7. Problemática de la “desinformación” en la gerencia de las PYMES de Venezuela.....122
8. Problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES.....126

CONCLUSIONES.....133

RECOMENDACIONES137

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....141



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN**

“PROBLEMÁTICA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES”.

Línea de Investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas.

**AUTOR: Fran Martínez
TUTORA: MSc. Gabriela Agostini
Marzo, 2017**

RESUMEN

Las PYMES tienen una participación importante en el núcleo de la economía Venezolana, igual que las organizaciones grandes y las transnacionales, las tecnologías de la información y la comunicación vienen a ser una aplicación importante para las PYMES en los procesos gerenciales y su manejo se considera relevante para el proceso de la toma de decisiones gerenciales, esto permite fortalecerlas y afianzar la presencia de los servicios y productos con los cuales sirven a la sociedad, y en el marco de un mercado tan competitivo y ágil, como lo es el venezolano. Las organizaciones, especialmente las PYMES, requieren hoy más que nunca, solidificar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas o aplicación crucial para la gerencia moderna, y para lograr la competitividad, las PYMES, por su composición y naturaleza de operaciones, eventualmente se ven excluidas o subestimadas en el mercado, sin tomar en consideración que todas las empresas que han sido grandes, o han surgido como transnacionales, eventualmente en un pasado quizás también fueron una pequeña industria, este tipo de organizaciones debe fortalecer su creencia en el progreso en la nación, y en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como aliados en el proceso de desarrollo de las organizaciones. Esta investigación es de tipo histórico/documental, y es un análisis referente a la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES en Venezuela durante el periodo de tiempo desde el 2011 hasta el 2016, la recolección y selección de la información es bajo la forma indirecta y usando obras y escrituras de teóricos reconocidos a nivel nacional y mundial por sus aportes a las ciencias gerenciales y al campo de las tecnologías de la información y la comunicación. Termina la investigación demostrando teóricamente que es indispensable aplicar y manejar las TICs en los procesos gerenciales, habida cuenta que ese manejo de las TICs garantiza la competitividad en el mercado nacional e internacional.

Palabras clave: Gerencia, Tecnologías de la información y la comunicación, PYMES.



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN**

**“PROBLEMS IN THE APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION
TECHNOLOGIES FOR THE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES SMES”**

**Research line: Information as Value Added in the public
and private organizations.**

**AUTOR: Fran Martinez
TUTOR: MSc. Gabriela Agostini
March, 2017**

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have an important role in the core of the Venezuelan economy; the same occurs for big and global companies. Information and Communications technologies are important applications for SMEs in the management process. In a competitive and difficult market like the Venezuelan market these technologies are critical in the decision-making management process. These technologies will allow visibility and competitiveness for SMEs and allow them to improve services and products for society. All organizations but especially SMEs need more than ever to establish the use of information and communications technologies as tools for crucial applications in the modern management in today’s market. Sometimes SMEs might be underestimated and or excluded from competition with big and global companies, but many global companies started as small companies. SMEs should have a strong belief in their worth, and the contribution and progress they can give to their nation through the use of information and communication technologies. SMEs should always remember how important these technologies are as a tool for process development in their organization. Historical research from 2011 to 2016 analyzed problems that may arise with information and communication technologies for the management of small and medium-sized enterprises in Venezuela. This research was written based on recognized universal authors, in the science of management and information, this research concludes and demonstrates that it is important to apply and use information and communication technologies in the management process, also that the use of it guarantees the competitiveness in the international and national market.

Keywords: Management, Information and communications technology, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo o Tesis de Grado se encuentra dividida en un total de seis (06) capítulos, cada uno de los cuales describen o abarcan los variados apartados de los enfoques teóricos que se han realizado, para construir o ensamblar la totalidad del proceso de investigación que se ha desarrollado.

En el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema de esta investigación, en tanto a que se contextualiza el problema y el objeto de estudio que se aborda, de modo que se precisan o se especifican los objetivos general y específicos que se plantearon, y se desarrolla la importancia y justificación, así como también se expone la factibilidad y viabilidad de la investigación.

El Capítulo II aborda o cubre el marco teórico, que incluye los antecedentes y las bases teóricas de la investigación, y las principales teorías que han sido desarrolladas por otros investigadores en relación a la problemática u objeto de estudio. En tanto que se trata de una investigación de tipo histórico documental, el marco teórico se amplía en los capítulos IV, V y VI, para este tipo de investigación, si bien es cierto que no existe un apartado exclusivo o único para los resultados, estos mismos pueden desarrollarse bajo uno o varios de esos capítulos, habida cuenta que se deja claro los aportes de esta investigación, en relación al análisis e interpretación de las teorías y la información documental que se maneja, entre otros aportes que podrían considerarse de validez para la investigación.

El Capítulo III incluye lo relacionado con el diseño de la investigación, es decir, el marco metodológico, en el cual se incluye el tipo de investigación, y las técnicas e instrumentos de recolección de los datos y de las fuentes, así como también, las técnicas, análisis e interpretación de los datos.

En el Capítulo IV, que hemos titulado *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su aplicación en la gerencia de las PYMES de Venezuela*, se hace un análisis

sobre algunos factores relacionados con la investigación; se realiza un análisis acerca de los inicios de la pequeña y mediana industria en Venezuela, y la participación importante de este tipo de empresas dentro del desarrollo de la sociedad y la economía Venezolana, así como también se abordan aspectos importantes acerca del uso y la aplicación de las TICs dentro de los procesos gerenciales de las PYMES, y de cómo garantiza su competencia en el mercado tanto nacional como internacional.

En el Capítulo V titulado *El Estado del Arte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en torno a la PYMES*, en este apartado se hace un análisis sobre las tecnologías de la información y la comunicación de vanguardia que se están manejando o usando en la actualidad para favorecer la gerencia de las PYMES, y acerca de los principales avances o cambios que se han generado en torno al uso de la información como un recurso que debe ser salvaguardado.

En el Capítulo VI, hacemos el planteamiento central del Trabajo de Grado: Investigar la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES, siendo este Capítulo el principal aporte teórico de esta investigación, y que cubre aspectos de relevancia como lo son los siguientes: La vulnerabilidad de las PYMES frente a las grandes empresas, y la importancia de garantizar su competencia y sobrevivencia en el mercado Venezolano, El desarrollo y adaptación de las PYMES en el marco de la Globalización, Las mejores prácticas tecnológicas y gerenciales para garantizar la competitividad de las PYMES en el mercado nacional e internacional, La tecnología de la información y la comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMES), Importancia de la motivación de los colaboradores como factor de gerencia para el desarrollo de las PYMES de Venezuela, De los modelos de gerencia tradicional a los modelos de gerencia moderna en las PYMES de Venezuela, la Problemática de la “desinformación” en la gerencia de las PYMES de Venezuela, y por último, la Problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES.

Como cierre de la investigación, se presentan, las Conclusiones y recomendaciones; y en estas se resumen los principales resultados y aportes más significativos del Trabajo o la Tesis.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

Actualmente el mundo está sometido a una serie de cambios, motivado por diferentes factores, tanto económicos, políticos y sociales, que determinan una constante transformación de las organizaciones existentes a fin de que puedan adaptarse y poder evolucionar.

Existiendo entonces en la actualidad la imperiosa necesidad de adoptar nuevas formas de gestión, apoyada en enfoques adecuados y actualizados, que tengan como eje primordial el aspecto gerencial y su repercusión en los resultados de la vida organizacional. Esta situación hace que los gerentes de las organizaciones deban transitar este camino de adaptabilidad, a fin de lograr ir a la par de los cambios que prevalecen hoy en día.

La importancia de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las organizaciones de Venezuela, es fundamental no solo en las transnacionales y en las grandes empresas, sino también en las PYMES, las cuales forman una parte fundamental de la economía y el mercado Venezolano, de hecho es relevante mencionar que estas mismas conforman más de la mitad del total de las empresas que se encuentran en Venezuela, por lo tanto, son un sector al cual se le debe prestar especial atención. Sin embargo, en los últimos cinco años, se han observado deficiencias en el buen uso y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación como aplicación de la gerencia de las PYMES en Venezuela, con el objetivo de garantizar la competencia en el mercado, y así como también su evolución, en tanto que las PYMES son un sector vulnerable, y son las que más requieren del uso y manejo adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación dentro de sus procesos de negocio y gerenciales, sus estructuras

organizacionales, y la forma en la cual operan y hacen vida cientos de negocios, empresarios y gerentes emprendedores, forjados en esta nación, y que estimulen y propicien el desarrollo de la nación.

Esta investigación tiene como objetivo estudiar la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES en Venezuela, y acerca de la manera en la cual las PYMES usan las TICS dentro de sus procesos gerenciales y en la toma de decisiones organizacionales, esta investigación es importante y de relevancia nacional, debido al gran sector importante que conforma y ocupa las PYMES en la nación, fundamentales para fortalecer el desarrollo del país, y de todos aquellos emprendedores de la pequeña y mediana empresa que han decidido orgullosamente forjar sus inversiones en Venezuela, y confiar plenamente en el desarrollo de esta sociedad. Por lo general, se ha observado que el gerente promedio de la pequeña y mediana industria, es un gerente muy ágil, buen administrador de los recursos y líder, pero a veces carecen o tienen debilidades en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, y esta investigación podría ser de gran ayuda para mejorar la gerencia de las PYMES en la implementación, manejo y uso exitoso de las tecnologías de la información y la comunicación, como un factor fundamental de avance y competitividad, adaptándose plenamente a la composición, estructuras y formas de operación de las PYMES. Esta investigación es de tipo histórico documental, por lo tanto se trata de analizar y estudiar información de importantes y reconocidos teóricos, tanto del campo de la gerencia como de las tecnologías de la información y la comunicación, con estudios basados en las PYMES y son reconocidos teóricos venezolanos cuyos aportes han sido aceptados a nivel nacional, y provenientes de universidades de renombre del país. Se ha observado que algunos empresarios y gerentes de las PYMES no muestran un interés real y sólido en la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos gerenciales y de toma de decisiones, considerando la vulnerabilidad de las PYMES frente a las grandes empresas y la importancia de garantizar su competencia y sobrevivencia en el mercado Venezolano, así como también la importancia que tienen para la sociedad, en específico esta parte del problema también ha sido incluido y abordado teóricamente dentro de esta investigación.

La aplicación ineficiente de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES genera problemáticas de varias índoles, como por ejemplo la inadaptación al cambio, que podría truncar el desarrollo de la organización en particular, y que también puede generar un impacto negativo en la economía de Venezuela, considerando que representan más de la mitad del sector empresarial, esto sin duda afecta negativamente el desarrollo de la nación y del sector industrial. Si los gerentes de las PYMES no están al tanto de las ventajas competitivas del uso de las TICS en sus procesos gerenciales, el desarrollo de estas mismas se ha de estancar o paralizar, en tanto que se considera que las tecnologías de la información y la comunicación son una aplicación de competencia para las PYMES, para que la pequeña y mediana industria supere estas posibles dificultades o problemáticas, los gerentes de las PYMES deben manejar y usar las tecnologías de la información y la comunicación de forma eficaz y eficiente dentro de sus procesos de negocios, operativos y gerenciales, esto sin duda, promueve el avance de cualquier pequeña o mediana industria, a fin de garantizar su estabilidad en el mercado, y también porque este factor le va a permitir crecer y evolucionar.

En los últimos diez años, tanto a nivel nacional como internacional, se han observado las ventajas competitivas que ofrecen las TICS para la gerencia de las empresas, por lo tanto, se consideran un pilar fundamental para la evolución de las PYMES; las redes sociales digitales, los emails y las tecnologías de nube, son solo algunas de las importantes herramientas que ofrece internet para la gerencia, así como ha funcionado para la evolución de las transnacionales y de las grandes empresas, así también pueden funcionar para las PYMES de Venezuela. En un mundo tan cambiante, y por naturaleza, competitivo y arrasador, las PYMES deben garantizar no solo su sobrevivencia si no también su evolución mediante el uso y manejo de las TICS como parte fundamental de sus procesos gerenciales y proceso de toma de decisiones, de forma que en algún momento, y con estrategias de gerencia bien sustentadas, puedan convertirse en empresas grandes o transnacionales.

La aplicación de tecnologías de la información y la comunicación es sinónimo de innovación gerencial, por lo tanto, estas mismas deben ser tan importantes para las PYMES como lo son para las transnacionales, menciona Peter Drucker en su libro *“La gerencia de empresas”* acerca de la importancia de la innovación para las empresas pequeñas afirmando que “la innovación abarca

todas las formas comerciales. Es tan importante para un banco, una compañía de seguros o un comercio minorista como para una industria o una empresa técnica” (p. 61), en este mismo orden de ideas, la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES es tan relevante como para las empresas grandes y transnacionales como para las medianas y pequeñas empresas, en tanto que la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia es tan relevante para la General Motors Venezolana, como para una comercializadora de servicios con 20 trabajadores de la zona industrial de Valencia en el estado Carabobo, Venezuela; el sector de las PYMES debe ser un campo del país al cual se le debe prestar suma atención, a fin de afianzar su desarrollo y avance en pro del surgimiento y desarrollo de nuevas empresas pequeñas, y de garantizar el crecimiento de las ya existentes, las grandes empresas se desarrollan y evolucionan con buenas practicas gerenciales y tecnologías de la información y la comunicación adecuadas a sus procesos de negocios y a sus operaciones, así como también a sus colaboradores y trabajadores. Mencionan Ricardo Monge Gonzalez, Cindy Alfaro-Azofeifa y José Alfaro-Chamberlain en su libro *“TICs en las PYMES de Centroamérica”* (2005) que “la adopción de las TICs por parte de las PYMES, puede concebirse no como un importante reto, sino más bien como una importante oportunidad para los países centroamericanos, debido a sus implicaciones sobre la capacidad de este sector de generar mayores oportunidades de empleo y riqueza, y combatir así la pobreza de estos países” (p. 20).

Por otro lado, se considera la innovación como un factor de competitividad, la empresa con una cultura de innovación en sus procesos de negocios siempre ha de ser más exitosa que aquella que no fomente la innovación. Habida cuenta de que, la innovación siempre está relacionada a los cambios y a las evoluciones, entiéndase que en términos productivos y de ingeniería, una innovación es una idea puesta en práctica de forma exitosa con el objetivo de lograr beneficios económicos en la empresa, de modo que las ideas de los colaboradores (así sean muy buenas), si no es implementada, se queda en la concepción de “idea”. Las ideas de los colaboradores que se convierten en innovaciones, pueden incluir, la creación de nuevos productos, el mejoramiento de métodos de trabajo, y en general cualquier aporte que signifique o implique una mejora en la empresa, y dicha mejora, debe ser medible y cuantificable. De modo que pese a que la generación de ideas es un proceso humano, la innovación tiene implícito una perspectiva económica. Sin embargo, es de bien conocer, que no todas las ideas de los trabajadores van a ser admisibles,

aplicables o implementadas, ya que, así como todo puede mejorarse (si, en efecto, los procesos pueden empeorar si una idea no es la adecuada), en consecuencia a esto, la organización debe establecer una gerencia efectiva de innovación que permita la evaluación de las ideas de los trabajadores y profesionales, de forma objetiva y mediante un proceso previamente documentado, únicamente de esta manera, podría la empresa documentar aquellas ideas que se convirtieron en innovación. De hecho, en la actualidad, existen empresas que tienen sistemas de mejoras continuas en áreas operativas apoyados en las TICs, como los sistemas de reportes de ideas, el cual es un sistema que permite a los colaboradores “generar” ideas cargando una idea o sugerencia a un tablero, de estas ideas se seleccionan las mejores, bajo criterios específicos previamente establecidos, posteriormente, estas ideas son cargadas en un sistema de reporte usando las TICs y se les hace un seguimiento de 30 días consecutivos de ejecución, la experiencia con estos sistemas implementado en una PYMES en Carabobo (no se menciona el nombre de la organización por efectos de privacidad de la información), nos indica, que incluso las empresas pequeñas y medianas, deben realizar un seguimiento a las ideas y a la innovación organizacional. Una gerencia efectiva de la innovación es necesaria en las PYMES, debido a que las ideas que podrían convertirse en innovaciones para la empresa, no deben dejarse bajo parámetros de subjetividad, porque las innovaciones podrían tener implicaciones positivas en la competitividad de la organización. Como lo mencionan MSc. María Alizo, MSc. Ángela Graterol y el Profesor Belkis Chávez, en su artículo científico “*Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición de tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME*” (2010) “la innovación posee una frecuencia de cambio inimaginable, puesto que las necesidades humanas son complejas, cambiantes y se construyen en la base de los móviles que promueven la propia innovación científica”. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131599842010000300007&lng=es&tlng=es.

Es decir, como se ha mencionado en párrafos anteriores, y otros teóricos también concuerdan con la afirmación, de que la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, la innovación, y la comunicación como cultura en las PYMES, contribuye para el desarrollo de las naciones, para generar fuentes de empleo en la sociedad, y propiciar la mejora continua de la economía de los países, es decir, que generando desarrollo y avance desde el punto de vista gerencia y de tecnologías de la información en las PYMES, el desarrollo de Venezuela se propicia, en tanto que por tratarse de empresas pequeñas, bajo buenos objetivos gerenciales y tecnologías de

la información y la comunicación adecuadas a sus operaciones, podrían forjarse a mediano y largo plazo desarrollo y avance de tan importante sector del país.

Para el caso de Venezuela, la pequeña y mediana industria afianza sus primeros desarrollos en la época de los ochenta con la industrialización, y la explotación del petróleo, cientos de negocios, establecimientos, empresas y marcas se abren al mercado Venezolano con el objetivo de producir, y se afianzan o soportan con la presencia de las transnacionales, sin embargo, las épocas han cambiado, y ya para 1992, con el inicio de la era de la información, la invención de los computadores, el surgimiento de internet como medio de comunicación, posteriormente, y ya más adaptado a los cambios de la actualidad, el surgimiento de las tecnologías de nube, las aplicaciones para tabletas, laptops y teléfonos inteligentes, revolucionan por completo nuestras formas de producir bienes y servicios, y las maneras en las cuales las PYMES en Venezuela, como una de las principales y más importantes zonas con presencias de la pequeña y mediana industria, deben enfrentar, hoy más nunca esos cambios y evoluciones, y giros de trescientos sesenta grados que ha dado la economía Venezolana, la adaptación al cambio no tiene matices grises, es una necesidad para toda empresa, sin importar su tamaño, es fundamental para el crecimiento y el mantenimiento al día de los objetivos, y los cambios a nivel mundial en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, tampoco deben dejarse a un lado. Sin embargo, es relevante mencionar que cada país tiene su definición de PYMES, por ejemplo, una pequeña empresa en España no tiene la misma significación o clasificación que para una empresa pequeña en Venezuela, no obstante que la clasificación de pequeña y mediana empresa, sigue los mismos patrones en cada región del mundo, y se refiere al mismo significado que es pequeña y mediana empresa.

En base a lo mencionado anteriormente, se entiende por PYMES “La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.” https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa. Es

decir, que para poder ser una empresa clasificada como PYMES, tiene que contar con ciertas características dependiendo del país o región al cual pertenezca; en el caso de Venezuela La Reforma del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, publicado En Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.151 de fecha 18 de noviembre de 2014 define como Pequeña y Mediana Industria a “Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. Se considerará Pequeña Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 UT). Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual desde cincuenta y un (51) trabajadores, hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual desde doscientas mil una Unidades Tributarias (200.001 UT) hasta quinientas mil Unidades Tributarias (500.000 UT)”

http://www.asambleanacional.gov.ve/uploads/documentos/doc_2d59bfd7485118462998ce2ec5453ff4c3ea1939.pdf; sin embargo, tienen un nivel de importancia para las sociedades, tanto en Venezuela como en el resto de los países de Latinoamérica e incluso los países Europeos, siempre juegan un papel fundamental en el seno de las sociedades, siendo generadores de empleos, de fuentes de trabajo, de zonas de aprendizaje para las universidades, y de cubrir demandas de productos y servicios importantes para las naciones, por esta razón, es fundamental que este tipo de empresas en Venezuela, se adapten a la globalización y a los cambios tan bruscos que están surgiendo en el mundo, la pequeña y mediana empresa debe incluirse y participar en la evolución de las sociedades, no solo a nivel de nuestro país, sino también a nivel mundial.

Todas las organizaciones, sin importar el tamaño o su clasificación, debe tomar en consideración la aplicación de las TICs en sus procesos de negocios, recordando la premisa, de que todas las transnacionales en algún momento iniciaron en algo, el tiempo de vida de una empresa empieza en su nacimiento, y ese nacimiento a veces es pequeño, posteriormente, pasa determinado tiempo, y la empresa abarca países y regiones, y ya no es una empresa pequeña si no una transnacional. Las PYMES de Venezuela, deben afrontar las problemáticas y paradigmas que presentan para la aplicación de las tecnológicas de la información y la comunicación en sus

procesos gerenciales, esta investigación aborda esas problemáticas y genera soluciones que permitan a los gerentes de este tipo de empresa enfrentar esos obstáculos y convertirlos en oportunidades de mejora, que propicien no solo el surgimiento de nuevas y mejores empresas, sino también de fuentes de empleo tan importantes para la nación, y para la adaptación a la nueva era de la información y la comunicación. Es de relevancia, y se justifica la elaboración y presentación de esta investigación de tipo histórico/documental, adscrito a la línea de investigación “La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas” ya que su objetivo principal es investigar la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES. La investigación es de tipo histórico/documental, por lo tanto la información que se necesita para su elaboración y presentación, ha de ser recolectada por medio de la observación indirecta de documentos elaborados por reconocidos teóricos, tanto a nivel nacional como internacional, y de relevancia en el campo de la gerencia y de las tecnologías de la información y la comunicación. El autor de esta investigación es egresado de la Universidad José Antonio Páez de la carrera Ingeniería en Telecomunicaciones con reconocimientos al mérito académico, bilingüe, ha laborado en organizaciones reconocidas en áreas de administración de sistemas y recursos del área de informática, soporte técnico a nivel de hardware y software, instalación de cableado estructurado, y sistemas de control de acceso de estadio, así como también proyectos de mejora de infraestructura, y optimización tecnológica, en la actualidad presta sus servicios en la organización PRISMA C.A., como Coordinador de Soporte, realizando labores de supervisión y coordinación del área de soporte al usuario de Venezuela, Colombia, Costa Rica y EE.UU., coordinación del equipo de Servidores Intel, proyectos de implementación y mudanza de sistemas en la nube, administración de servidores de Servidores Intel, virtualización y administración de Servidores con VMWare, y Asterisk; por lo tanto, se afirma que el autor maneja sólidamente las teorías y los conocimientos en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación y la gerencia, requerido para ejecutar esta investigación.

Los resultados que se deriven de esta investigación, han de ser un aporte teórico importante para el país, de manera que los gerentes PYMES tengan una guía para estar al tanto de las problemáticas comunes que puedan presentárseles para la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de sus organizaciones, y podría ser un valor teórico

agregado para el desarrollo del sector de las PYMES, a fin de que agilicen sus procesos de negocios gerenciales, se fijen objetivos a mediano o largo plazo, y afiancen su presencia, superando las expectativas de sus clientes finales, con una mejor gerencia de sus recursos mediante el manejo y uso adecuado de las TICs, superando todas las problemáticas que puedan presentárseles en el proceso, y propiciando el desarrollo del país y de la región. Esta investigación tiene un enfoque principalmente tecnológico y gerencial, con implicaciones a consecuencias de mejoras operativas, en tanto que con las aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las PYMES, las problemáticas que pueden presentarse a la pequeña y a la mediana empresa pueden mejorarse con una buena base teórica-conceptual del manejo de las TICs en la gerencia de la organización, los enfoques culturales y económicos se toman en consideración vagamente debido a las implicaciones de mejora que prometen las aplicaciones de las TICs en la gerencia de cualquier organización, reduciendo los costos significativamente y aumentando las ganancias y la cartera de clientes de las PYMES. Los enfoques sociales, educativos y políticos no se toman en consideración, debido a que pertenecen a ciencias y campos que no concuerdan con la línea y los objetivos de esta investigación, pese a que se deja abierta la posibilidad de que otros autores hagan referencia para futuras investigaciones.

Los teóricos del campo de la gerencia y las tecnologías de la información y la comunicación citados son reconocidos autores tanto a nivel nacional como a nivel mundial, como por ejemplo Peter Drucker, quien es considerado el padre de la gerencia, ha escrito libros acerca del campo de la gerencia reconocidos a nivel universal, y el teórico Manuel Castells, uno de los académicos más citados en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación. Las principales bases teóricas de esta investigación se basan en la teoría gerencial de Drucker, y las teorías de la información de Castells. Adicional, se ha considerado como bases teóricas de esta investigación, aportes teóricos desarrollados por investigadores Venezolanos, en relación a la gerencia y el campo de las TICs en Venezuela.

De conformidad a lo establecido en los párrafos anteriores, se considera necesario elaborar y presentar ante la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia y Tecnología de la información de la Universidad José Antonio Páez, el presente trabajo de investigación que aborda la problemática de las aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en la

gerencia de las PYMES, es decir, las relaciones entre la gerencia, las tecnologías de la información y la comunicación, y el éxito organizacional en el seno de las PYMES, que se encuentren activas en Venezuela, desde el 2011 hasta el 2016, y se ejecuta y presenta la investigación con el objetivo de agilizar y superar las problemáticas en el sector de las PYMES para aplicaciones exitosas de las TICs en la gerencia de estas mismas, favoreciendo la competitividad de la pequeña y mediana industria y el desarrollo de la nación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Investigar la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES en Venezuela.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Identificar las problemáticas de la aplicación las tecnologías de la información y la comunicación para la toma de decisiones gerenciales efectiva en el seno de las PYMES.
- 2.2.2. Describir la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en las PYMES, y como afectan los procesos gerenciales y operativos según sus estructuras.
- 2.2.3. Identificar los principales avances y cambios que se han generado en las PYMES con el surgimiento de las tecnologías de la información y la comunicación.
- 2.2.4. Analizar el estado del arte de las tecnologías de la información y la comunicación en torno a las PYMES, seleccionando las mejores prácticas tecnológicas y gerenciales para garantizar su competitividad en el mercado venezolano.

3. Importancia o justificación de la investigación.

Esta investigación podría funcionar como un importante manual para los gerentes y emprendedores de las PYMES, y para aquellos innovadores que deseen establecer sus propios negocios, para el surgimiento de nuevas pequeñas y medianas empresas, y para el mantenimiento y avance de las actuales, para que superen todas las problemáticas de las aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos gerenciales, garantizando la satisfacción de sus clientes, estableciendo objetivos reales que les permitan no solo adaptarse a los cambios del mundo y de la nación, si no también evolucionar y crecer con los cambios, superando todos los problemas y debilidades, convirtiéndolas en relevantes oportunidades de mejora, para que la pequeña empresa no se sienta amenazada por las organizaciones grandes y las transnacionales, si no que se comprometa a ser parte de un sistema en continua evolución, y un país que necesita, hoy más que nunca tanto el surgimiento de nuevas PYMES como el crecimiento de las actuales.

Se conoce que la información en la actualidad es un recurso que debe ser salvaguardado y protegido, y que los modos de hacer negocios han variado en los últimos cinco años, actualmente las tecnologías de la información y la comunicación brindan a las empresas un sinnúmero de oportunidades de mejora, que solo basándose en sistemas gerenciales bien diseñados, y en una cultura organizacional establecida en las buenas prácticas de negocios, en las cuales las problemáticas sean observadas como oportunidades de mejora para la pequeña y mediana empresa y no como amenazas, esto puede hacer la diferencia entre la evolución de una organización y el estancamiento. De hecho, la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos gerenciales es importante para cualquier organización sin importar su tamaño, desde una panadería, una metalmecánica, una empresa pequeña de servicios, hasta las transnacionales con presencia en varios países y continentes, la diferencia entre el éxito y el fracaso eventualmente se basa en los niveles de adaptación al cambio, en donde crecimiento implica ampliar la cartera de clientes, afianzar la marca de la empresa, aumentar los ingresos y minimizar los costos, maximizar el aprovechamiento de los recursos, ampliar no solo la cantidad de trabajadores, sino también la calidad del conocimiento de estos mismos.

Esta investigación es relevante para la sociedad, debido a que las PYMES conforman más del 50% del mercado venezolano y satisface demandas de bienes y servicios importantes, incluso algunas de estas empresas trabajan en colaboración con las grandes empresas y transnacionales, por lo tanto el sector de las PYMES se considera una parte importante de la economía del país, y se debe estimular su evolución y crecimiento. Se considera que todas las organizaciones en Venezuela, incluyendo la pequeña y mediana empresa, así como también las empresas que se encuentren en nacimiento o en proyectos, se adapten a las ventajas competitivas que ofrece aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos gerenciales y en las modalidades de hacer negocios.

El autor de esta investigación considera importante estimular investigaciones y estudios relacionados a las PYMES y las aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en Venezuela, debido a que en las TICs existen muchas herramientas que pueden mejorar el desarrollo y el progreso de la pequeña y mediana industria en el país, garantizando su sobrevivencia en el mercado y estimulando el crecimiento y el progreso de las sociedades. El autor también considera que, en la actualidad, existen problemáticas en la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación que deben ser abordadas con sentido de pertenencia y de urgencia, promoviendo soluciones teóricas a problemáticas comunes en el país, en relación a la aplicación de las TICs en los procesos gerenciales de las PYMES, por ser empresas pequeñas y medianas, podrían ser un sector vulnerable, al cual se le debe prestar la debida atención a nivel global, por lo tanto este es un tema basado en necesidades reales de la nación, siendo un tema innovador que podría dar origen a otras investigaciones importantes a futuro, otorgando soluciones teóricas a problemas actuales, reales y futuros, contando con una línea de investigación bien definida y clara acorde a los requisitos mínimos exigidos para optar al título de Magister en Gerencia y Tecnología de la información y la Comunicación, basándose en un enfoque principalmente tecnológico y gerencial, y en teorías de reconocidos autores en los campos respectivos, alineados perfectamente a la Maestría, y siendo original tanto en estilo como en los aportes teóricos y técnicos que representan esta importante investigación, que ha de abordar variadas problemáticas del sector de las PYMES en el campo de las TICs en Venezuela.

Se considera el tipo de investigación histórico documental adecuado al tema y a la problemática u objeto de estudio que se aborda, en tanto a que se trata de un problema originalmente teórico con implicaciones tecnológicas y gerenciales, sin implicaciones políticas, educativas o sociales, en tanto que se deben clasificar y analizar documentos de reconocidos teóricos, artículos, portales web, libros, que conforman datos e informaciones de alto valor teórico, y manteniendo el estado del arte en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación y las ciencias gerenciales, acorde a los requisitos mínimos exigidos para optar al grado de Magister en Gerencia y Tecnología de la Información.

4. Limitaciones y factibilidades de la investigación

De conformidad a lo que establece Victor Morles (2002) en su obra “Ciencia, Tecnología y sus Métodos o técnica de la ciencia y ciencia de la técnica” menciona que “continuamente crece la necesidad social de promover la producción, difusión y utilización eficiente de información y conocimientos (materia prima y producto de la ciencia y de la técnica) porque estamos ante un futuro en el cual esos elementos se van convirtiendo cada vez más no sólo en factores de producción material sino también de poder y dominio” (p.1). Es decir, que el conocimiento es poder y dominio, cada vez ha de ser más y más necesarias investigaciones de este tipo, tanto a nivel nacional como internacional, ya de hecho, la producción del conocimiento ha cambiado de estatuto a través del tiempo, no obstante que ya se conoce el valor de la información, y de su salvaguarda y resguardo, sin embargo esta investigación de tipo histórico/documental se limita a realizar un estudio acerca de la problemática de las aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES, específicamente en el periodo de tiempo desde el 2011 hasta el 2016, en el país de Venezuela, considerando a los teóricos Peter Drucker y Manuel Castells como principales aportes para la investigación, quienes han tenido una visión futurística y teórica muy real y concreta acerca de los campos de la gerencia moderna y de las tecnologías de la información y la comunicación respectivamente, sus aportes a las ciencias son respetados universalmente y citados por miles de autores de libros e investigadores a nivel mundial.

Las PYMES son organizaciones pequeñas y medianas en Venezuela que cubren una determinada demanda, y que se justifica y merece centrar su atención en ellas y realizar investigaciones relacionadas a su desarrollo con apoyo en las TICs, por la importancia que tienen a nivel económico y productivo, las transnacionales no son las únicas participando en el mercado Venezolano, existen cientos de empresas pequeñas y medianas capaces de producir empleos, bienes y servicios en pro del país y de la sociedad, de hecho, las PYMES tienen raíces Venezolanas, y deben ser impulsadas para garantizar el orgullo a lo producido en Venezuela, y a la calidad que son capaces de generar en las empresas los emprendedores gerentes Venezolanos, quienes han demostrado tanto a nivel nacional como internacional ser capaces y aptos para enfrentar retos y cambios bruscos en el mundo. Es importante también considerar e investigar cómo están gerenciando las PYMES a nivel de TICs en otros países, y como lo están haciendo en relación al tema, para observar las buenas practicas gerenciales que se puedan aplicar o implementar en Venezuela. Se considera que la tesis ha de ser presentada en el año 2017, y se cuenta con tiempo y recursos necesarios suficientes para la ejecución y presentación de esta investigación, por ser de tipo documental, se debe consultar documentos de reconocidos teóricos, y es relevante mencionar que se pueden usar, libros, artículos de prensa, artículos electrónicos, blogs, fuentes audiovisuales, tesis ejecutadas con anterior por otros investigadores y debidamente relacionadas con el objeto de estudio, por lo tanto la investigación es factible y viable, ya que el principal recursos a usar es precisamente una de las tecnologías de la información y la comunicación más importante de esta era, que es la internet. De conformidad a lo establecido en los párrafos anteriores, la investigación tiene enfoques principalmente tecnológicos y gerenciales, acorde a los requisitos para optar al grado de Magister en Gerencia y Tecnología de la información, sin considerar aspectos políticos, educativos o sociales por que pertenecen a otras ciencias no relacionadas con el objeto de estudio o la problemática que se aborda en la investigación.

En la actualidad, el autor de esta investigación cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en empresas reconocidas, es Ingeniero en Telecomunicaciones graduado con méritos, y bilingüe, y maneja las teorías relacionadas a la gerencia y las tecnologías de la información y la comunicación para abordar exitosamente el tema de la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES de la nación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. Marco teórico

1.1. Antecedentes de la investigación

Rosneyma Paredes en su tesis *“La tecnología de la información y la comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de las pequeñas y medianas industrias (PYMI) del sector metalmecánico del municipio Girardot del estado Aragua”* (2015), establece que “En el caso de Venezuela, la innovación incesante es la que determina el mantener una ventaja competitiva. En otras palabras, el tiempo de vida útil de la innovación en términos económicos y, por otro lado, coexiste la complejidad debido al notable aumento de la incertidumbre; que no se puede reducir sin la adopción de un nuevo paradigma de eficiencia. Esto intensifica la búsqueda de sistemas, procedimientos, instrumentos y técnicas que viabilicen una gerencia más efectiva en la pequeña y mediana industria” (p. 04). Lo establecido por Paredes implica, que por la naturaleza de las organizaciones en Venezuela, el mercado es más ágil y cambiante que en otros países, por lo tanto, las PYMES deben fortalecer sus procesos de negocios gerenciales mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, para el caso de las PYMES la innovación debe ser siempre un factor clave de crecimiento, mantenerse evolucionando a la par de los cambios que ocurren en el entorno, y en la economía de la nación.

Dentro de la búsqueda de nuevos sistemas y métodos de trabajo que mejoren los resultados de la pequeña y mediana industria, se debe contemplar el rompimiento de los paradigmas

gerenciales que se han observado en los últimos años, la figura de jefe debe irse sustituyendo por gerente o líder de equipo, de esa manera los integrantes de la organización se van a sentir mucho más motivados en sus labores, el precio de la desmotivación organizacional es un alto costo que la pequeñas y medianas empresas no deben arriesgarse asumir o a enfrentar, lo mejor es manejar climas laborales estables, armoniosos, y agradables, en los cuales los empleados se sientan motivados a ir a la empresa, que sea parte de su día a día y no una obligación por un quince y un último. También es de suma importancia, verificar los puntos fuertes de los empleados, y asignarles responsabilidades acordes a su formación, experiencia y conocimientos.

El teórico Antonio Ca'Zorzi, en su reporte "*Las TIC en el desarrollo de la PyME*" (2011), menciona que "Las ventajas del *cloud computing* para las empresas y especialmente las PYMES son contundentes: los costos de los aplicativos son menores, su flexibilidad en término de facturación por uso, el ahorro en infraestructura de computación que implica, la mantención y actualización asegurada por el proveedor, el ahorro en términos de personal dedicado al mantenimiento de equipos y aplicaciones de computación en la empresa y la facilidad de uso que reduce tiempos de adopción y los costos de formación del personal" (p. 26). Para el caso de las tecnologías de la información tipo nube o *cloud computing*, las PYMES presentan un gran aliado en cuando a tecnología se refiere, sin embargo, eventualmente pueden presentar problemáticas si la organización es muy pequeña, o si existen problemas en la región con internet y los servicios de redes en general.

Sin embargo, las tecnologías de nube podrían llegar a ser grandes aliadas de las PYMES en los procesos de crecimiento de estas mismas, no solo porque garantizan la adaptación al cambio y a las exigencias globales del mundo tan cambiante, sino también porque algunas de las aplicaciones en nube son gratuitas, lo que para una transnacional puede ser algo obvio, y costoso, para una pequeña industria el uso de las nubes, como tecnología de la información, podría ser un buen inicio para la pequeña y mediana empresa de adaptación a los cambios. Es relevante mencionar, que para este tipo de organizaciones los retornos de inversión no pueden o necesariamente deben ser tan rápidos como ocurre con las transnacionales, para las PYMES es un asunto más de competencia que de retorno de inversión, pese a que la primera evidentemente lleve a la segunda. Sin embargo, existen muchas otras tecnologías de la información y la comunicación

que pueden apoyar a las PYMES, lo primero que debe definir la empresa, son los objetivos, que hace el negocio, a que se dedica, cuales son los clientes, cual es la competencia, el mercado, la situación del país, las PYMES tienen que estar al tanto de que es lo que quieren lograr en los próximos cinco años, las proyecciones de ventas y los planes a futuro que tiene la empresa, es importante que toda esta información se encuentre organizada antes de implementar las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos gerenciales, los procesos de cambios y crecimientos acelerados de las PYMES siempre han sido y seguirán siendo abrumadores, siempre que el dueño de la empresa abra campo a nuevas ideas y a las nuevas tendencias, no solo por moda si no porque es una necesidad del entorno y del mercado; cuando el asunto es una necesidad del entorno se convierte en un valor agregado, y en consecuencia, una necesidad para el cliente, y por lo tanto, una prioridad para la organización.

Uno de los factores de eficiencia para la gerencia de las PYMES, es lograr establecer indicadores que permitan medir el desempeño de los trabajadores y la efectividad de los procesos que se generan en el seno de la PYMES, dado que solo se puede mejorar lo que se mide o cuantifica. Como menciona Emmary Pinto en su tesis para optar al grado de Magister en administración de empresas mención gerencia, de la Universidad de Carabobo, la cual se encuentra titulada “*Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos, Caso: Pequeñas empresas del municipio de Valencia*” (2014): “Los aspectos fundamentales del desempeño de una organización pueden analizarse desde los siguientes puntos de vista: Perspectiva Financiera, Perspectiva de los clientes, Perspectivas de los procesos internos y Perspectiva de Formación y Crecimiento” (p. 47).

Tal y como lo menciona Pinto (2014) en su investigación, estos cuatro aspectos son fundamentales, inicialmente el cliente debe ser una prioridad, sin embargo, también se deben considerar los aspectos económicos o financieros, ya que estos permiten a la gerencia de las PYMES cuantificar los niveles de pérdidas y ganancias de la empresa, y mantener márgenes de rentabilidad aceptables, así como también, realizar seguimiento a los procesos internos de la empresa (los mapas de procesos, son un ejemplo de herramienta que permite graficar y documentar todos los procesos que se ejecutan en la empresa), por último, la importancia o relevancia que la gerencia brinde a la formación, capacitación y el crecimiento de los empleados. Pinto en su

investigación hace énfasis de la importancia de los Cuadro de Mando Integral para las PYMES, en tanto a que este tipo de herramientas permite al gerente, a los empleados y al cliente tener una idea clara del negocio, entre otras ventajas. En este mismo orden de ideas, las TICs y la innovación, por otro lado, son factores clave para la gerencia efectiva de las PYMES, debido a que permiten, mejorar la perspectiva del cliente, los estados financieros (por ejemplo, mediante la creación o generación de nuevos productos y servicios), e incluso, los trabajadores podrían sentirse más motivados en continuar formándose y aprendiendo en pro de la empresa en la cual laboran. Tal y como lo menciona MSc. Miraidy Leal de la Universidad del Zulia en su artículo científico titulado “*Tecnología de información e innovación. Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas*” (2007) “Cualquier tipo de organización requiere una adecuada y eficiente gerencia con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, de acuerdo a las oportunidades y limitaciones del medio en el que se encuentre inmersa. Sin embargo, las pymes objeto de estudio se caracterizan por la informalidad” http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000100007&lng=es&tlng=es.

Sin embargo, esta “informalidad” en la forma de hacer negocios en las PYMES, originado principalmente por las características interfamiliares de la empresa, en la cual el gerente mantiene relaciones muy interpersonales con los empleados (refiriendo esto como una tendencia social general), probablemente genera que algunas herramientas de la gerencia moderna efectiva, como el cuadro de mando integral, los mapeos de procesos, la perspectiva de la satisfacción del cliente, entre otras y la cuantificación de indicadores, e incluso las TICs se dejen a un lado, para realizar o ejecutar procesos más improvisados que planificados, no obstante, se afirma que para la gerencia de las PYMES, tanto las herramientas tecnológicas como la aplicación de herramientas gerenciales de mejora continua, e incluso la planificación estratégica y la perspectiva del buen servicio al cliente, todo esto incluyendo a las TICs, deben implementarse con el objetivo de cumplir con las metas del negocio; inicialmente, la gerencia de las PYMES debe tener claro, cuales son los objetivos y las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo, habida cuenta de que, solo se puede mejorar conociendo los estados actuales de la PYMES.

Se entiende que las PYMES son organizaciones que se encuentran al servicio de una sociedad, y dentro de una serie de cambios que obligan a los gerentes a adaptarse, combinando la gerencia efectiva con la implementación de las TICs para mejorar los procesos, de modo que estos campos deben unirse o engranarse para producir resultados positivos en la empresa, la empresa es

un elemento que transforma recursos en bienes y servicios en pro de una sociedad, considerando a las PYMES un sector importante de la economía Venezolana, la satisfacción de los clientes finales debe ser una prioridad, y la gerencia de las PYMES, debe ser planificada y no improvisada, la orientación por la competitividad en los mercados ágiles de la actualidad, se basan en los gerentes como personas de estrategia, dirección e información, los gerentes deben tener un enfoque sistémico, en la cual puedan observar la PYMES como un todo, y no como un núcleo de procesos aislados. Para las PYMES, el enfoque de la gerencia desde la perspectiva sistémica es más efectiva que la gerencia que se enfoca en departamentos individuales, el enfoque gerencial sistémico permite a este rol observar la empresa como un todo y, por lo tanto, observar las relaciones y nexos entre cada eslabón que conforma la organización, y ver, de forma más detallada, como fluye la información en el seno de la PYMES. Cuando el gerente conoce como fluye la información en la empresa, y que tipos de información se manejan, es mucho más efectivo tanto para el como para los empleados, la implementación de las TICs, para favorecer, desde la perspectiva del cliente la implementación de esas tecnologías, habida cuenta de que para el campo de la gerencia en la actualidad, existe una tendencia mundial relacionada con el pensamiento sistémico, esta tendencia quizás ha sido originada, por los mismos avances tecnológicos.

1.2. Bases teóricas

Acerca de la pequeña y mediana empresa, Drucker menciona en su libro *“El mundo cambiante del directivo”* (1982), que una de las cláusulas importantes a considerar es que para poder crecer sin precipitarse en la crisis que por lo general genera el crecimiento, las empresa debe anticipar sus futuras necesidades de información, esto quiere decir que, no solo se trata de la información referente por ejemplo a ventas, o a los datos de contabilidad, si no también información importante de lo que está ocurriendo en el mercado externo, en el mundo, acerca de lo que están haciendo las otras empresas, o de lo que harán, y en especial, información acerca de los consumidos finales y de los clientes, y de aquel sector al cual la empresa cubre demanda (p. 33).

La desinformación en las empresas pequeñas y medianas son una problemática muy común, tanto en las organizaciones de Venezuela como en las del resto del mundo, eventualmente, por las

características operativas de las PYMES, es fácil que un departamento asuma que otro departamento cumple determinadas labores o funciones, y si la organización es pequeña, es aún más probable que esto ocurra, sin embargo el orden de ideas es que el gerente piense que controlar la información en una transnacional es más difícil porque es una empresa grande, y que en las organizaciones pequeñas y medianas debe ser más fácil, precisamente, porque son más pequeñas tanto en ingresos como en cantidad de trabajadores, es contradictorio que la realidad sea que en las PYMES la información es más difícil de manejar, precisamente, porque se observan como empresas en vías de desarrollo o en vista hacia la evolución, la desinformación es un día a día, tanto en las PYMES nacionales como en las del resto de los países, precisamente, porque en su naturaleza de ser PYMES, se encuentran, apenas iniciando el camino al crecimiento, en las transnacionales puede que esta también sea una problemática, pero estas mismas ya tienen un camino recorrido que la pequeña y mediana industria aún no ha caminado, la vida de las empresas podría compararse con la vida de los seres humanos, quizás a los 50 años de edad no vamos a cometer errores que cometimos cuando teníamos 20 años, porque son premuras o dificultades con las cuales ya hemos aprendido a lidiar, obstáculos que ya hemos superado o problemáticas que ya hemos abordado, las PYMES siempre deben tener un horizonte humilde abierto al cambio, y el gerente de estas mismas debe tener en claro lo siguiente: las empresas grandes saben más que las empresas pequeñas, el truco se encuentra en aceptar eso, y verlo como una oportunidad de mejora, investigar y aprender de estas organizaciones, ya es sin duda, una ventaja competitiva. Las tecnologías de la información y la comunicación, deben ser esas aplicaciones aliadas para evitar la común desinformación y falta de datos que se presenta como problemática en el sector de las PYMES, esto sin duda ha de cooperar e impulsar el desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana industria, tal cual y como el teórico Drucker lo establece en su obra *“El mundo cambiante del directivo”* (1982), “Las pequeñas y medianas empresas que quieren crecer, deben centrar la atención en las tecnologías, los productos y los mercados. Para liberarse de sí mismas, han de erradicar todo lo que pueda distraerlas” (p. 34).

Existe un aspecto muy importante en la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES, y es el factor preparación de los equipos, tanto de los gerentes de la empresa como del resto del personal, al igual que en las transnacionales, en las empresas pequeñas y medianas existen roles, cargos y departamentos, pese a que la cantidad de

trabajadores es más baja que en las transnacionales, de igual manera existen roles y funciones por cumplir, cada uno de los cuales tiene responsabilidades previamente asignadas. Menciona Drucker en su libro *“La gerencia de empresas”* (1978), “Todo gerente debería tener la información que necesita para medir su propia labor y debería recibirla con la suficiente anticipación para hacer los cambios que sean necesarios para obtener los resultados deseados” (p. 178). A través del uso, manejo y gerencia de las tecnologías de la información y la comunicación, el gerente de las PYMES puede obtener al momento adecuado, y en los tiempos necesarios para prevenir dificultades, la información que requiere tanto para fijar objetivos a mediano y largo plazo como para prevenir recaídas en el negocio o situaciones no deseadas que puedan poner en riesgo o peligro la vida en la organización, bien sea pequeña o grande, para las tecnologías de la información y la comunicación no existen límites en las velocidades de acceso a lo que se necesita en el momento que se necesita. Manuel Castells en su obra *“La sociedad red”* (2006) “La tecnología de la información es a esta revolución lo que las nuevas fuentes de energía fueron a las sucesivas revoluciones industriales del motor de vapor, a los combustibles fósiles, en incluso a la energía nuclear, ya que la generación y distribución de energía fué el elemento clave subyacente de la sociedad industrial” (p. 57). Lo mencionado por Castells implica, no solo cambios a nivel social sino también en las formas y maneras de producir bienes y servicios, ocurre que en el seno de las PYMES, al igual que en las transnacionales, se han suscitado cambios bruscos en métodos, procedimientos, formas de hacer y emprender negocios, por ejemplo, en la actualidad, vemos muchas empresas que trabajan en línea, algunas de ellas, ni siquiera tienen una oficina en físico, y sus operaciones se realizan y ejecutan mediante la plataforma de internet y otras aplicaciones, aun así ganan dinero y son productivas. Estamos en una era en la cual, la barrera de las distancia se ha roto por completo, y esto es un factor que las PYMES deben aprovechar para tomar ventaja competitiva en frente de otras empresas, estamos en unos tiempos en los cuales, tenemos empresas operando en USA con empleados en Europa o Latinoamérica trabajando en línea, entonces el crecimiento y la evolución para las PYMES del presente, no necesariamente debe ser tan lento como el de las PYMES del pasado, con el buen uso y manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, se puede duplicar la velocidad de crecimiento de una organización, sin importar su tamaño o ubicación geográfica, incluso triplicar.

Todos aquellos que en algún momento han trabajado con las PYMES, bien sea como cliente, proveedor o empleados, conocemos y se está al tanto que este tipo de empresas por lo general fue concebida bajo las ideas y el talento de un hombre, al cual por lo general se le denomina “el jefe”, esta figura, que realmente es el dueño de la empresa o el inversionista eventualmente le cuesta bajarse de su rol y asume posiciones gerenciales, sintiéndose a veces, abrumado por la cantidad de información que está generando la empresa que tiene, y cuando la organización empieza a crecer, más abrumado se va a sentir, la solución es sencillamente formar nuevos gerentes y delegar responsabilidades, de esa manera, el talentoso jefe, va a poder ocuparse de lo que ha sido su rol desde un inicio, innovar y ser talentoso, no necesariamente debe estar desinformado de todo lo que se hace en la empresa ni ceder todo el liderazgo, pero tampoco es necesario (ni humanamente viable), que asuma todas las responsabilidades, y en consecuencia, asuma más un control que una gerencia eficiente. Para la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación exitosa en las PYMES, es de suma importancia que el dueño de la organización asuma un rol más allá de control, basado en la gerencia de liderazgo, incluso, puede ir preparando a un grupo o personas que se van a dedicar única y exclusivamente a la gerencia de su negocio en los próximos tres años, sin embargo debe tener muy en claro, que a pesar de que siempre va a tener aquellos “empleados de confianza”, no puede casarse con ellos a través del tiempo, las empresas, al igual que algunos animales, necesitan eventualmente un cambio de sangre, cambios de ideas y cambios de mentes, si el dueño y el empleado se “casan” literalmente (ese tipo de empleados que duran unos 16 o más años en un mismo lugar), entonces en ese caso, el empleado convierte a la empresa en su zona de confort, al igual que el dueño se acostumbra al mismo empleado que todo lo soluciona y todo lo resuelven, cada cierto tiempo se deben hacer cambios, y eso es algo que deben tener en cuenta tanto los empleados como los inversionistas, si bien es cierto, que cuando un empleado tiene muchos años laborando para una organización, se pueden llegar a crear lazos de amistad, esto no es bueno para el negocio, porque inicialmente, y realmente, el lazo inicial ha sido, laborar por un salario y no por amistad, así que para el caso de las PYMES, al igual que la comida, las experiencias tienen que tener su tiempo de expiración; de modo que preparar a los empleados, y emplear mano de obra profesional, se consideran buenas practicas gerenciales para la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones.

Las PYMES, al igual que las transnacionales, a nivel gerencial, deben ser muy cuidadosas tanto en quien emplea como en quien mantiene como empleados, también debe ser cuidadosa a quien despide, errores con el personal adecuado o inadecuado para las labores, pueden causar pérdidas de tiempo innecesarias y demoras, es muy relevante que los gerentes siempre empleen el personal adecuado a las labores a realizar, para poder garantizar el crecimiento de las PYMES siempre va a ser necesaria la inversión, infructuosamente, ocurre lo mismo con las tecnologías de la información y la comunicación, sin embargo, esto no quiere decir que invertir en la tecnología más cara deba ser una solución, no obstante que en este mismo orden de ideas tiene que existir una inversión para que posteriormente la organización tenga un retorno de esa inversión, en ganancias y en crecimiento, y las tecnologías de la información y la comunicación en las PYMES, ha de ser partícipes tanto de las inversiones como del desarrollo y el crecimiento de estas mismas.

MSc. Mauren Salazar, Dra. Minerva Arzola y MSc. Elvira Pérez, en su artículo de la Revista Venezolana de Gerencia titulado “*Gestión de la innovación para las Pymis de Ciudad Guayana*” (2010), desarrollan una investigación que hace énfasis en la relevancia de la gestión de la innovación para la gerencia de las PYMES de la región de Guayana, establecen que:

La gestión de la innovación no solo incluye el hecho de presentar productos y servicios innovadores, si no, el de crear una estructura de gestión I+D+I, que pueda soportar todo la compleja naturaleza que esta comprende y las interacciones del mismo, por lo que se precisa de un modelo de gestión que permita sistematizar, evaluar y optimizar estos procesos. (p. 03)

El rol gerencial de las PYMES de Venezuela, debe considerar la gestión de la innovación tecnológica como un proceso o seguimiento de pasos que se cumple con el objetivo de garantizar que los recursos de la empresa están siendo usando eficientemente, no solo desde la perspectiva estratégica sino también desde la perspectiva creativa, de esta manera, se pueden generar ideas que posteriormente se conviertan en innovaciones, que permitan lograr mejoras en los procesos, los servicios o los productos (bienes) que genera la PYMES, e incluso, para la innovación, que siempre ha estado relacionado con “novedad”, en el caso de las PYMES de Venezuela mejorar lo existente también es válido. Es el rol del gerente, el que debe hacer liderazgo en el resto de los

empleados, para poder obtener buenos frutos de la gestión de la innovación en el seno de las PYMES.

Existen varios factores que podrían tener en consideración los gerentes de las PYMES para lograr una efectiva gerencia de la gestión de la innovación:

- a) Conocer la PYMES: quienes somos y a dónde vamos (que se quiere lograr).
- b) Tener claro quiénes son los clientes (y quienes podrían ser nuevos clientes).
- c) Establecer objetivos para medir la perspectiva de los clientes, y estrategias para lograr obtener nuevos clientes.
- d) El rol gerencial en las PYMES debe fomentar la planificación estratégica (improvisar no siempre genera buenos resultados).
- e) Descripción del proceso, y cuáles son los productos o servicios que la PYMES brinda a la sociedad.
- f) Establecer reuniones con los empleados para identificar ideas que permitan mejorar los servicios que presta la empresa en la actualidad.
- g) Establecer el flujo de la información en la cadena de valor de la empresa y el rol que juegan las TICs en el seno de la PYMES.

En la Revista Venezolana de gerencia de la Universidad del Zulia, Ramírez de Suárez, Guillermina; Solórzano Lara, Lissette; y Rosillo Canales, Yusmelis desarrollaron su artículo “*Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Cumaná (Venezuela): inflación, gerencia y desarrollo*” (2002), en el cual establecen que:

El proceso de globalización de los mercados, aunado a la evolución de las tecnologías de información ha generado una serie de transformaciones en la forma de hacer negocios y en la manera de conducir una empresa. Todo ello ha determinado un cambio en lo que es la gerencia actual. De aquí la importancia del establecimiento de estrategias gerenciales innovadoras, que permitan afrontar los procesos de cambio y competir en un entorno plagado de indefiniciones e incertidumbres. (p. 400)

En este mismo orden de ideas, para las PYMES se trata de un rol gerencial que observe los entornos como desafíos, y transformar los cambios generados por la globalización en oportunidades de avance y progreso, así como también, el uso y manejo de las TICs en los procesos gerenciales como herramientas de competitividad, habida cuenta de que así como los cambios del mundo globalizado ha generado retos, también ha brindado oportunidades de evolución, se hace énfasis, en la importancia de la gestión y gerencia de la innovación en las PYMES, con el objetivo de bandearse ante las incertidumbres de los entornos, en tanto a que, las variables externas, por parte de las PYMES, eventualmente son un reto de controlar.

Dado que, el gerente efectivo moderno de las PYMES de Venezuela, debe estar al tanto de los entornos y de las variables que afecten su negocio, tanto desde la perspectiva nacional como la internacional, por ejemplo, el amplio uso de las redes sociales como tecnología en Venezuela, es una oportunidad, ya que este es uno de los países en los cuales más se usan las RSD (Redes Sociales Digitales), en este mismo orden de ideas, son los gerentes los que crean los mercados o las demandas, por ejemplo, cuando se brinda un servicio nuevo o innovador, se genera una nueva necesidad desde la perspectiva del cliente, básicamente eso es lo que hace que las PYMES innovadoras sean más exitosas que aquellas que no lo son.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico contiene y describe todos los procedimientos y técnicas desde el punto de vista metodológico mediante el cual la investigación se va a ejecutar, a fin de estudiar el problema y generar soluciones teóricas al objeto de estudio.

1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo histórico/documental, con características analíticas e interpretativas y aborda la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES en Venezuela. Las investigaciones bajo esta clasificación, consisten en la recolección de la información de fuentes de libros, documentos electrónicos, tesis e investigaciones, fuentes audiovisuales, revistas científicas entre otros recursos, ejecutados previamente por reconocidos teóricos especialistas en los campos de estudios de las tecnologías de la información y la comunicación y las ciencias gerenciales. En la actualidad, las tecnologías de la información y la comunicación permiten de formas más sencillas el acceso a la información mediante el uso de internet, los buscadores en línea facilitan el acceso a la información que se va a requerir para ejecutar esta investigación, a diferencia de décadas anteriores, cuando solo era posible realizar este tipo de investigación mediante el uso de bibliotecas en físico y el soporte del papel, los tradicionales libros.

Las conclusiones y hallazgos teóricos a las cuales se llegó, podrían servir para que la pequeña y mediana empresa, se estimule en su desarrollo y en la superación de las problemáticas de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos

gerenciales, y acerca del rompimiento de paradigmas, y de adaptación al cambio organizacional. La lectura de la información obtenida mediante la investigación documental, debe ser revisada con carácter crítico, evaluador y con carácter de investigador.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación a usar va a ser mediante observaciones indirectas, correspondiente y de conformidad con la clasificación de investigación histórica/documental, en su mayoría soportes de tipo electrónico mediante el uso de tecnologías presentes en internet, por las ventajas que ofrecen a los investigadores las tecnologías de la información y la comunicación el rápido acceso a la información. Las lecturas y revisiones de los documentos electrónicos, han de ejecutarse con visión crítica de investigador acorde al nivel requerido.

3. Procedimiento y técnicas de análisis de datos

Se trata de una investigación en la cual la información y los documentos en línea deben ser revisados de forma objetiva, sistemática y cuantitativamente, de manera que no se estima la aplicación de instrumentos, ni la implementación de encuestas de ningún tipo. En este mismo orden de ideas, se trata de la creación de nuevos conocimientos y teorías, que aporten valor agregado a la solución de problemáticas relacionadas a la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES, específicamente en Venezuela.

CAPÍTULO IV

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TICS) Y SU APLICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES EN VENEZUELA

1. Inicio de la Pequeña y Mediana Industria (PYMES) en Venezuela.

Las primeras aplicaciones del petróleo en Venezuela datan de la época prehispánica, periodo en el cual los aborígenes de las zonas usaban el denominado *Mene* como lubricante o para el mantenimiento de las canoas que eran sus medios de transporte por agua, así como también le atribuían características o propiedades medicinales y espirituales, sin embargo, posteriormente y para la época de la colonización española, los usos del petróleo fueron comenzando a ser aplicados por los colonizadores para el mantenimiento de sus embarcaciones y sus armas, por lo tanto realmente fueron los aborígenes los que le dieron los primeros usos al petróleo en nuestro país. A partir de ese periodo, los usos y aplicaciones del petróleo comenzaron progresivamente a tomar auge, hasta año de 1976 que todos los activos de las empresas petroleras fueron nacionalizados y quedaron bajo el control del gobierno de Venezuela, en tanto a que el agricultor campesino poco a poco fue convirtiéndose en mano de obra petrolera e industrializada, decrece la cantidad de trabajadores del campo, u hombres de la tierra, para transformarse en obreros y mano de obra calificada. Con la industrialización en Venezuela, en la década de 1980, comienza en el país una serie de transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, que permiten el desarrollo no solo de la industria petrolera en el país, sino también de las industrias pertenecientes a la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), las cuales en aquel momento, se encargan no solo de contratar obreros, si no también mano de obra calificada egresada de las mejores Universidades del país, como por ejemplo, la Universidad de los Andes, Universidad de Carabobo y la UNEFA, este

fenómeno de industrialización trae consigo, brindar trabajo en las empresas a la mayoría de los Venezolanos y afianza la independencia de los recursos naturales, desatando los nudos que existían con la mano de obra extranjera.

Sin embargo, para la época de la industrialización, miles de comerciantes tanto oriundos de Venezuela como extranjeros posan sus ojos en este fenómeno y aprovechan la transformación económica que estaba sufriendo el país para invertir y montar sus propias empresas pequeñas y medianas, así como también microempresas, las denominadas PYMES en Venezuela, que se encargarían de afianzar el producto interno bruto del país, y de cooperar, en conjunto con las grandes empresas del estado y las transnacionales, a una de las mejores y más prósperas épocas de Venezuela, esto no solo fomentó la producción privada, sino que también, las organizaciones privadas pequeñas y medianas, funcionaban en equipo con las empresas del gobierno, era un balance económico muy estable y próspero.

Habida cuenta que, por ejemplo, cuando la organización Dupont (empresa multinacional de origen estadounidense), tenía operaciones estables en el país, una de las sucursales de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), (en aquel momento, llamada Interalumina, actualmente denominada Bauxilum), era proveedor de una de las principales materias primas necesarias para la elaboración de los químicos de Dupont, como lo es el caso de la alúmina, al mismo tiempo, Dupont era proveedor de productos químicos para la elaboración de carros de General Motors Venezolana, es interesante observar la cadena de procesos de manufactura que implican la elaboración de un vehículo, siendo la materia prima Bauxita, proveniente de suelos en la región de Guayana, un elemento requerido para los procesos de manufactura de los vehículos, quizás no directamente pero si de manera indirecta, observamos que, todos estos procesos y cadenas de valor que se originaron en la industrialización de Venezuela, y de la disposición de materiales y materias primas que proveía tanto el estado como la empresa transnacional, se observa el surgimiento de las PYMES, siendo un impulsor en la época, de esos dos rubros, tanto la empresa nacional como la internacional. Una de las clasificaciones de PYMES, más importantes de la época y con mayor auge, fue el sector metalmecánico, de hecho, algunas empresas pequeñas en el estado Carabobo, tenían como clientes a la empresa Sidor de la CVG, los cuales enviaban materia prima en forma de metales para que estas metalmecánicas se encargaran de elaborar por ejemplo, piezas

que se dañaban de las maquinarias de Sidor, y que era más costoso para el estado comprarlas en el extranjero. Estas metalmecánicas, tanto del estado Carabobo como del todo el país, pese a que su tamaño era pequeño, y con eventualmente un solo dueño, cubrían una necesidad importante y una demanda fuerte, de piezas y unidades, que las máquinas de otras empresas necesitaban o labores de mantenimiento de infraestructuras, se observa como el desarrollo industrial en Venezuela genero necesidades de toda índole en el país, y varias de esas necesidades relacionadas en especial, con los procesos productivos de las empresas, eran soportados o cubiertos por las PYMES, y esto no solo propiciaba la creación de más empresas de este tipo, sino que también les generaba una ventaja competitiva no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Las PYMES de Venezuela, requieren de hoy más que nunca, adaptarse a los cambios que han propiciado tanto las variables nacionales como internacionales, necesitan reinventarse y adaptarse a la globalización, manteniendo la importancia de que aún siguen siendo una parte importante de la economía Venezolana, como lo menciona Rosneyma Paredes en tu tesis “*La Tecnología de Información y Comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de la pequeña y mediana industria (PYMI), del sector metalmecánico del Municipio Girardot Estado Aragua*” (2015),

El sector de la pequeña y mediana Industria constituye un importante agente dinamizador de la economía, al ser generador de empleo y contribuir al producto interno bruto del país, además, poseen una serie de ventajas, como ejemplo, Tienen mayor grado de flexibilidad que las grandes empresas, lo cual les posibilita adaptarse con mayor rapidez a los cambios que se producen en el entorno y, por lo tanto, mayor capacidad para responder a los cambios del mercado, además, debido a sus dimensiones, pueden ofrecer una atención más personalizada a sus clientes. (p. 05)

Tal y como establece Paredes (2015), las PYMES no solo generan empleo, sino que también contribuyen de forma positiva con el producto interno bruto del país, así como también tienen una ventaja competitiva importante, ya que por su propia naturaleza, y por la cantidad de trabajadores, tienen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios, así como en la industrialización de Venezuela ocurre el auge de la inversión en el país, y las PYMES se adaptaron a esas

transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, así también podrían adaptarse a los cambios actuales que emergen en el seno de las sociedades globalizadas, y a las ventajas competitivas que ofrecen la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, que para la época de la industrialización en Venezuela, no se contaba con estas herramientas, en aquel entonces el uso de los computadores no era tan frecuente como ahora, no se contaba con internet ni todas las tecnologías que esta misma ofrece, era más usual el uso de los fax, el teléfono local, y las máquinas de escribir, pese a que en la industrialización en Venezuela, fue una transformación lenta, la aparición de los computadores y sus usos, tanto en la empresa como en los hogares, comenzó a popularizarse, ya para la época de los 90, algunas empresas contaban con herramientas tecnológicas acordes a la época, como los primeros computadores monocromáticos, algunas de las PYMES de aquel momento, tenían la posibilidad también de invertir en estas fuentes tecnológicas, y de adaptarse a los cambios, ya en el año 2000 en nuestro país, muchísimas organizaciones usaban los correos electrónicos e internet para comunicarse, y muchas otras ya habían invertido en computadores que les permitían agilizar sus procesos de negocios.



La máquina de escribir que se usaba antes del computador

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, la máquina de escribir era una de las herramientas más comunes que se usaba en las oficinas de las empresas tanto en las PYMES, como en las organizaciones nacionales y transnacionales, ella ejercía la función de un teclado, mucho menos ergonómica que las versiones actuales, y por lo general eran usadas por el cargo de

secretarias o asistentes, que se encargaban de transcribir, de forma manual, los documentos de las organizaciones, incluso, esa máquina también se usaba en las universidades para los estudiantes y los alumnos, pero generaban una sola versión del documento que solo era impreso en el momento, no podrían reproducirse salvo que les sacaran fotocopias, en las PYMES eran comúnmente usadas por ser económicas.

Sin embargo, la industrialización en Venezuela no duro muchos años, y como ya se mencionó con la revolución tecnológica que existió en el país en el año 2000, muchos cambios a nivel tecnológico ocurrieron en las PYMES, y se observaron en la necesidad de adaptarse a esos cambios, los fax y las máquinas de escribir poco a poco fueron sustituidos por otras tecnologías más útiles y actuales, con muchas más ventajas y que permitían ahorrar mucho tiempo a las empresas, así como también guardar la información de una manera más confiable y segura. De modo, que para los inicios de las PYMES, no solo sufren la adaptación de su nacimiento en una industrialización que les exigía ser competitivas, sino que también afrontaron una revolución tecnológica que estaba ocurriendo, paralelamente, a nivel mundial, y que en algún momento, al igual que todos los países del mundo, llego a Venezuela para afianzarse, entonces aparecen internet y los computadores, y con ellos, muchos ahorros de tiempo, dinero y papel se evidenciaron inmediatamente en las PYMES de Venezuela. En relación a esto, menciona Antonio Ca' Zorzi en su investigación "*Las TIC en el desarrollo de las PyME*" (2011):

Las PyMES, y aún más las PyMES de países emergentes o en desarrollo, han experimentado movimientos más bruscos en su acercamiento a la tecnología. Durante la "burbuja de Internet", que culminó en 2000, las nuevas empresas "*dotcom*" mostraron un fuerte interés por el sector de la PyME, un mercado potencial de millones de empresas accesibles con sólo un par de "*clicks*". (p. 07).

De acuerdo a lo establecido por Ca' Zorzi (2011), y tal y como se menciona en los párrafos anteriores, el nacimiento y los cambios que han experimentado las PYMES, involucro también los cambios y los procesos tecnológicos de la época que ronda el año 2000, habida cuenta, que lejos de ser una desventaja con la competencia de las transnacionales ha de convertirse en un punto a favor de las PYMES, que permitieron afianzar su presencia y existencia en el país, y muchas de ellas,

proyectarse a nivel internacional con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y buenas aplicaciones o bases de la gerencia moderna, aprovechando al máximo el talento humano de los colaboradores que decidieron ingresar a la organización en aquellas épocas y que muchos de los cuales, aun forman parte de los grupos de colaboradores de estas mismas.

2. Las PYMES, como parte fundamental de la economía y el mercado Venezolano.

La participación de las PYMES en el mercado Venezolano, abarca más del cincuenta por ciento de la producción nacional, tanto en el ámbito de la fabricación de productos como en el campo de la prestación de servicios, estas empresas incluye, el sector metalmecánico, manufactura, transporte y almacenamiento, comercio al por mayor, la administración de empresas, entre otros sectores que generan empleo en el país y oportunidades de desarrollo para otras organizaciones, así como también son proveedores de servicios y productos de las empresas transnacionales, multinacionales e internacionales, satisfaciendo mercados a partir de servicios y productos elaborados o prestados en Venezuela, y de trabajo producido por mano de obra y colaboradores Venezolanos; estos empleos, proveen de recursos a las nuevas generaciones de profesionales de la nación y fomentan la innovación en el país. El mercado Venezolano es un mercado por naturaleza competitivo, hostil y ágil, por esta razón es que las PYMES en Venezuela se caracterizan por tener un jefe o dueño principal, o en su defecto a un grupo de inversionistas que ejercen la figura de liderazgo dentro de estas empresas.

Promover las fuentes de trabajo en un país es de suma importancia, porque esto garantiza que las personas van a contar con los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, como lo son la comida, la educación de los hijos, la salud y el techo, entre otras necesidades básicas y principales del individuo. Por esta razón, Paredes, en tu tesis *“La Tecnología de Información y Comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de la pequeña y mediana industria (PYMI), del sector metalmecánico del Municipio Girardot Estado Aragua”* (2015), establece o menciona que “Las pequeñas y medianas Industrias son las unidades más dinámicas y productivas en el mundo, en el área de transformación de materia prima, su desempeño supone una importante contribución al producto interno bruto de cualquier economía” (p. 04); de modo que las

PYMES no solo colaboran con las fuentes de empleo en cualquier país, sino que son unidades dinámicas y que se adaptan rápidamente a los cambios o transformaciones sociales o económicas en los países, ya que transforman materias primas en productos, cubren las necesidades de las transnacionales y las multinacionales, y a nivel económico, como ya se ha mencionado, tienen implicaciones positivas en el producto interno bruto de las naciones.

Los investigadores Ricardo Monge-González, Cindy Alfaro-Azofeifa y José I. Alfaro-Chamberlain coinciden con Paredes en su artículo “*TICs en las PYMES de Centroamérica*” (2005), mencionando o estableciendo la participación importante que tienen las PYMES dentro de los países, específicamente los países de Centro América, sin embargo, estos investigadores adicionan un factor importante que las PYMES deben garantizar que son el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como aplicación de sus procesos gerenciales para fomentar su desarrollo, evidenciándose teóricamente una relación entre el desarrollo de las PYMES y la disminución de la pobreza en los países Centroamericanos.

La pobreza es un problema económico y social negativo, que puede llegar incluso a tener implicaciones éticas y morales, los países de América Latina en general siempre han combatido altos índices de pobreza, ignorancia y marginalidad en sus sociedades, esto les ha traído muchos problemas u obstáculos para desarrollarse en un mundo tan competitivo como el actual, disminuir o erradicar la pobreza es un asunto muy difícil para las sociedades (cualquier sociedad, sin importar su índole), la pobreza tiene una característica de que incluso en los países desarrollados y de primer mundo, tiene índices de pobreza, y es que una de las maneras de minimizarla, es que las naciones generen fuentes de empleo para la población, que los formen, los eduquen, y los enseñen a realizar determinadas labores, si bien es cierto que la pobreza es un fenómeno sociopolítico, las PYMES bien establecidas en un país podrían ayudar a minimizar los niveles de pobreza en las naciones, para el caso de Venezuela, la generación, establecimiento y mejora continua de la presencia de las PYMES en el país, permiten generar fuentes de empleo que minimizan la cantidad de población expuesta a la pobreza, habida cuenta de que el desempleo, también es un fenómeno que atenta contra la prosperidad del país, y afecta negativamente el producto interno bruto, es por esta razón, que se considera importante que las PYMES de Venezuela no solo afiancen su presencia en el mercado, sino que también se desarrollen, ya que al igual que las transnacionales,

compiten dentro de un mercado, como se ha mencionado en párrafos anteriores, es un mercado muy ágil; de modo que se podría afirmar que las PYMES son y conforman un gran sector importante en la nación de Venezuela, sin embargo, se ha observado que son un sector vulnerable, y que son las que más requieren del uso y manejo adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación dentro de sus procesos de negocio y gerenciales, dentro de sus estructuras organizacionales, y para garantizar no solo la competencia si no también la sobrevivencia a los mercados nacionales e internacionales; en relación a esto como lo establecen Ricardo Monge-González, Cindy Alfaro-Azofeifa y José I. Alfaro-Chamberlain (2005):

Quizás la más importante implicación de la adopción de las TICs por parte de este tipo de empresas, sea la posibilidad de desarrollar nuevas ventajas comparativas basadas en la información y la creatividad para desarrollar nuevos y mejores productos y servicios, lo cual contrasta con la necesidad de poseer mucho capital, mano de obra o recursos naturales para poder generar tales ventajas, tal y como era concebido hasta finales del siglo XX. (p. 03).

Cuando los investigadores mencionados en la cita anterior, se refieren a “este tipo de empresas”, se refieren específicamente a las PYMES, recordando que la investigación que han ejecutado se encuentra directamente relacionada con este tipo de organizaciones, los investigadores mencionan acerca de las ventajas comparativas basadas en la información y la creatividad, siendo esta última un factor de suma importancia para garantizar que el talento humano se desarrolle en el país, ya que esto es lo que va a permitir dar paso a la innovación organizacional, una característica fundamental de las empresas del futuro, y de la sociedad globalizada que se vive en la actualidad en el mundo entero. Sin embargo, lograr este punto de ventaja, no necesariamente debe coincidir con el paradigma de contar con un gran capital, grandes cantidades de mano de obra, o las mejores de las tecnologías de punta, esto es un paradigma del siglo pasado, las estrategias modernas se basan en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación con el objetivo de mejorar los procesos gerenciales en las empresas, específicamente en el caso de las PYMES de Venezuela, en tanto a que eventualmente tener un alto capital no es una garantía de éxito en la actualidad, la garantía de éxito es superar las vulnerabilidades promovidas por el entorno cambiante,

modificar las realidades en pro de las organizaciones, y aprovechar las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los procesos gerenciales de las empresas, y en consecuencia, mejorar el servicio al cliente. Las PYMES deben ver al cliente como un eslabón principal en sus procesos de negocios porque es el que paga por: los salarios de los empleados, la continuidad de las operaciones, el mantenimiento de toda la infraestructura de la empresa entre otros gastos o costos necesarios para mantener al día la organización, las empresas no se mueven en la economía de los países como entidades aisladas, si no como partes importantes de una sociedad, en este caso, de la sociedad venezolana.



El cliente es el principal eslabón de las empresas

Tal y como señalan los investigadores Ricardo Monge-González, Cindy Alfaro-Azofeifa y José I. Alfaro-Chamberlain en su artículo *“TICs en las PYMES de Centroamérica: Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación”* (2005) “las TICs pueden ayudar en facilitar los procesos de innovación por parte de las empresas, en especial para las PYMES, al permitir la simulación y prueba de nuevos diseños de productos a muy bajo costo”. (p. 09). De esta manera, se evidencia de forma teórica que las tecnologías de la información y la comunicación facilitan los procesos de innovación organizacional, de modo que pueden ayudar a las PYMES a probar productos o servicios a muy bajos costos, como lo son por ejemplo los costos que se están ahorrando todas las empresas a nivel mundial en impresión de publicidades, ya que en la actualidad, por

ejemplo al contar con las redes sociales digitales mediante internet como medio para transmitir la información, se ahorran mucho dinero en marketing que ya paso de moda, y que ya se encuentra como tendencias del siglo pasado, como lo es la impresión de vallas publicitarias, lo cual tampoco solía ser beneficioso para el medio ambiente y para el desarrollo sostenible, porque se solía invertir mucha cantidad de papel y tinta contaminante en este tipo de publicidad, por lo tanto, la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación dentro de los procesos gerenciales de las PYMES se considera un factor importante de competitividad, con el objetivo principal de afianzar la posición en los mercados tanto nacional como internacional.

3. La importancia de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las organizaciones de Venezuela.

El artículo de la Revista Venezolana de Gerencia de la MSc. Miraidy Leal titulado “*Tecnologías de Información y Rentabilidad de las Pymes del Sector Textil*” (2009), establece que las empresas que deseen sobrevivir y competir en los mercados actuales, deben producir de forma efectiva sus bienes y servicios, entiéndase un buen uso de los recursos de la PYMES para producir esos bienes. Uno de los sectores más afectados por la globalización son las PYMES, y estas mismas, son parte importante del movimiento de la economía Venezolana, generan fuentes de empleos o trabajos, tanto a profesionales como a la clase obrera, y son agentes que aportan cambios positivos al producto interno bruto del país. Desde la perspectiva financiera, las PYMES son un sector económico de relevancia para la nación.

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400007&lng=es&tlng=es

[Para la gerencia, las TICs son importantes porque son esos agentes de cambio que mejoran los procesos en el seno de cualquier organización \(sin importar si son transnacionales, pequeñas o medianas\), las ventajas de usar y manejar eficientemente las TICs en el seno de una empresa en Venezuela son las siguientes:](#)

- a) Favorecen la motivación de los empleados, ya que van a contar con herramientas más efectivas para hacer sus labores.
- b) Las TICs contiene usos y aplicaciones que protegen la información de la empresa.
- c) El flujo de la información en la organización es más clara.
- d) Agiliza los procesos, debido a que las TICs permiten ahorrar tiempo, los trabajadores pueden hacer sus actividades de forma más eficiente.

La gerencia, debe contar siempre con un rol informacional, en el cual, la información sea un recurso de valor agregado, pese a ser un recurso intangible, la información también tiene valor, y cuando se pierde o no se tiene claro de cuál es el flujo de la información en la empresa, se generan muchas pérdidas de tiempo. El rol informacional del gerente es tan importante en la actualidad, como el rol interpersonal y el rol estratégico de la gerencia. En la actualidad, dejar a un lado, el tema de la relevancia de la información para las empresas es casi imposible. Realmente, son los clientes los que están marcando esta pauta porque también se han ido adaptando a los cambios. Antiguamente en Venezuela, cuando los clientes de las empresas querían hablar con los gerentes se trasladaban de un estado a otro, o viceversa, el gerente era el que se trasladaba, en la actualidad, basta con una videoconferencia para conversar y tener una reunión. Este fenómeno del rompimiento de las distancias y de la mejora en las comunicaciones humanas es lo que ha permitido ahorrar a las empresas mucho dinero y tiempo, y esto, solo es posible en el uso correcto de las TICs. Lo mismo ocurre para las PYMES, la comunicación con los clientes es ahora ilimitada.

La gerencia es el eslabón principal de la organización, en torno a la cual se toman las decisiones más importantes en la empresa, menciona Peter Drucker en su libro *“La gerencia de empresas”* (1978), que “El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción”. (p. 13), de modo que el gerente es aquel individuo (o grupo de individuos) capaces de tomar las decisiones adecuadas para transformar la materia prima en productos, bienes o servicios, de modo que dirigen el negocio para satisfacer las necesidades de los clientes finales, quienes se encargan, de recibir a cambio de una cantidad de dinero, los productos, bienes o servicios que genera la organización o empresa. Si bien es cierto que los gerentes toman decisiones, dirigen, y planifican las actividades, los gerentes siempre tienen un grupo de

trabajadores o colaboradores quienes se encargan de seguir estas instrucciones y aportar ideas para la solución de los problemas que se presenten a lo largo de ese proceso productivo o generación de servicios. La relevancia de la gerencia es tan alta, que esta misma es la que determina o genera el éxito o el fracaso de la empresa, así como también, hace la diferencia entre si la empresa garantizara esa competitividad o no en el mercado. Sin embargo, todas las organizaciones en la actualidad, bien sea PYMES o empresas transnacionales, manejan determinadas cantidades de información, las cuales deben ser procesadas, almacenadas y aseguradas de forma correcta, siguiendo adecuados estándares y políticas organizacionales que permitan garantizar que esa información es propiedad de la empresa y que el gerente tiene acceso a esta misma (y sus colaboradores), en el momento que se necesita y en las cantidades que se necesitan. De modo, que las herramientas que permiten ayudar o brindar soporte al gerente en relación a ese manejo adecuado de la información, son las tecnologías de la información y la comunicación, siendo un factor de importancia que los gerentes modernos de las PYMES de Venezuela, deben considerar para garantizar la competitividad de estas mismas en el mercado Venezolano y extranjero. En relación a la función de la gerencia en las organizaciones, Drucker menciona en su libro "*La gerencia de empresas*" (1978) que "Las tres tareas de la gerencia son: la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador y del trabajo" (p. 30.); en este sentido se puede destacar que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación es una herramienta eficiente para apoyar la dirección del negocio, que es una de las fundamentales funciones del gerente moderno, esto permite maximizar el uso eficiente de los recursos evitando retrabajos y posibles cuellos de botellas en los procesos de manufactura, por ejemplo, o cualquier otra actividad que consuma recursos, pero que no adicione valor desde la perspectiva del cliente.

Las tecnologías de la información y la comunicación, garantizan la competitividad de las organizaciones (y en general, de las PYMES también), debido a que agiliza tanto las cadenas de valor como los procesos de negocios, evitando actividades que no agregan valor, y por lo tanto, minimizando gastos y costos innecesarios, de modo que el uso y aplicación de estas mismas dentro de los procesos gerenciales, no solo agilizan las actividades, sino que también generan una buena gerencia de los recursos, tanto de lo material como del factor humano, que es tan importante dentro de una empresa. La gerencia humana, no es un eslabón simple o sencillo dentro de la gerencia, no es una función simple, sin embargo, las tecnologías de la información y la comunicación facilitan,

incluso los complejos procesos humanos en las empresas, es sabido que los procesos humanos son difíciles de medir, porque cada persona es diferente, cada día amanece con un humor diferente, por eso es importante, para las tecnologías de la información y la comunicación, ser una medio también para hacer que la gerencia brinde a los trabajadores herramientas actuales y dinámicas que les permitan compartir sus conocimientos (y transmitir a otros compañeros de trabajo), esto fomenta indudablemente la motivación de los colaboradores, y es bien sabido, que los trabajadores motivados trabajan mucho mejor (y de forma más eficiente), que los trabajadores desmotivados, y esto es un valor agregado, tanto para el negocio como para los clientes y el gerente.

Existe un paradigma en relación a las tecnologías de la información y la comunicación en cuanto a la gerencia, y su vulnerabilidad: que las nuevas tecnologías van a erradicar por completo a la pequeña y mediana industria, este paradigma Drucker (1978) lo desmiente por completo incluso en un tiempo mucho antes de aparecer el paradigma, mencionando que las nuevas tecnologías no necesariamente van a exigir empresas multinacionales o transnacionales, y que tampoco se trata de que las va a aplastar, y que a las independientes, les aplicara un monopolio, pero va a propiciar otro tipo de unidades (muy similares a las PYMES o de características afines), que se necesiten en tanto a que Drucker establece en su libro *“La Gerencia de empresas”* (1978), que las nuevas tecnologías *“En algunas industrias puede realmente aumentar el tamaño de la unidad económica. En muchas otras (por ejemplo, la producción de acero en bruto) es probable que haga económicamente posible, si no necesaria, la existencia de unidades menores”* (p. 37). Esto implica que las tecnologías de la información y la comunicación, han venido a ser unas aliadas de competitividad para las PYMES, ya que no solo vas va a fortalecer si no que podría dar origen a otro rubro de empresas pequeñas, como por ejemplo, aquellos comerciantes que desde cinco años hasta el presente, han usado internet como principal medio de publicidad, venta y prestación de servicios, muchas de ellas con transnacionales reconocidas como Amazon, pero algunas otras son empresas pequeñas y emprendedoras que están surgiendo no solo a nivel de Venezuela, sino también a nivel mundial, estas han sido personas emprendedoras que ven oportunidades con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, adoptan una idea y la ponen fácilmente en práctica, y esto se debe a una característica principal de las actuales tecnologías presentes en internet: sencillamente, se han roto las distancias y el público en general se encuentra

al acceso de un *click*, mediante el uso de las redes sociales digitales por ejemplo. Acerca de este fenómeno tan importante Drucker (1978) menciona:

La nueva tecnología no hará innecesarios a los gerentes ni los reemplazará por meros técnicos. Por el contrario, exigirá muchos más gerentes. Ampliará notablemente el campo de la gerencia, haciendo que mucha gente que hoy está considerada como del montón deba capacitarse para realizar tareas gerenciales. La gran mayoría de los técnicos tendrán que ser capaces de comprender qué es la gerencia y de ver y pensar en forma gerencial. (p. 38).

Esto implica que, las tecnologías de la información y la comunicación, no solo agilizan los procesos en las cadenas de valor, sino que también, otorgan poder a los trabajadores desde el punto de vista de las tomas de decisiones, lo mencionado por Drucker en la actualidad es un hecho, cada día los trabajadores son más y más capacitados, y hemos cambiado por completo nuestros modos de hacer negocios, al punto que en la actualidad, las empresas transnacionales han roto con muchos paradigmas, en los cuales la figura del jefe que todo manda y todo dirige ya no existe, ya se trabaja más con grupos de colaboración (tanto de forma en línea como de forma presencial), se realizan videoconferencias para ofrecer debates en todas las sucursales de las transnacionales, y para las PYMES, esto podría ofrecer una cartera de oportunidades interesantes, ya que también deberían ir rompiendo con los paradigmas más comunes dentro de estas mismas: el poder del dueño. Cuando la figura de “jefe” ejerce demasiada presión sobre los colaboradores, estos mismos se desmotivan, y van a querer dejar rápidamente la organización, las nuevas ideas, y los nuevos enfoques apuntan hacia una gerencia horizontal, demostrando que la gerencia vertical ya ha quedado completamente en el siglo pasado.

De modo, que las tecnologías de la información y la comunicación deben ser usadas como una herramienta que permita facilitar o agilizar los cambios que podrían ocurrir en torno a las PYMES, que no necesariamente podrían depender de una buena oferta o paquete de tecnologías costosas, si no a la necesidad imperiosa de crear o diseñar una gestión gerencial estratégica basada en la aplicación de las TICs a los procesos de negocios y a la cadena de valor de la organización, con el objetivo principal de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, ampliar el tamaño y los ingresos de la organización, mantener a los trabajadores motivados, satisfacer (y

superar) las necesidades y las exigencias de los clientes finales, y en consecuencia, mejorar significativamente el desarrollo de la empresa.

4. La innovación y el cambio organizacional como un factor relevante en la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gerencia de las PYMES.

La innovación es un factor de cambio organizacional, la investigación y el desarrollo son sus pilares. Realmente la necesidad de la innovación como un factor de competitividad para las empresas, se encuentra relacionada con los cambios que se han originado en el mundo debido al fenómeno de la globalización, y dentro de estos avances y cambios, se encuentra la tendencia mundial hacia la importancia de las TICs como factores de gerencia y competitividad en el seno de las sociedades de la información. Por lo tanto, la innovación es una necesidad originada por la globalización, pese a que es un término que no es nuevo. Para el caso de las empresas PYMES en Venezuela, si se quiere o se tiene como objetivo de que sean competitivas y exitosas, con el objeto de la generación de fuentes de empleo, y en consecuencia, mejorar la economía del país, el compromiso de la gerencia moderna de las PYMES debe concentrar sus esfuerzos, en las TICs y en la innovación como factores de cambio organizacional y de adaptación. En la era industrial, el enfoque del crecimiento económico de las empresas se encontraba directamente relacionado con el capital y la mano de obra, y el conocimiento y el capital intelectual quedaba en segundo puesto de importancia, e incluso, se consideraban variables externas no controlables por las empresas, y con poca o nula influencia en las finanzas de las empresas. En la última década, esta percepción ha cambiado por completo, y en esta nueva era de la información, la productividad y la competitividad de las empresas, se encuentran directamente relacionadas con el conocimiento, el capital intelectual y la información.

En este mismo orden de ideas, la innovación comienza a jugar un rol importante en el crecimiento de las empresas en cuanto a competitividad se refiere, y a gran escala, en la mejora económica de las sociedades globalizadas. Esto incluso ha evolucionado en la forma en la cual las empresas ven los cargos de trabajo de los colaboradores, en las antiguas economías se creía que los empleados solo tenían un rol específico, y que la interacción con otros colaboradores o con el

mismo gerente o directivo no tendría valor agregado, en la actualidad, los cargos siguen existiendo sin embargo, existe la tendencia a que las relaciones sean más interpersonales y menos cerradas, y se promueve la interacción entre los empleados, el trabajo en equipo y la comunicación con la gerencia. De igual manera, en las antiguas economías se creía que la competencia era solo regional y por zonas específicas, en la actual era de la información, se piensa que la competencia es global, sin duda alguna, la capacidad de las TICs en la ruptura de las distancias, ha formado parte de esta nueva tendencia o ha permitido, de cierta forma, que esa competencia global sea posible.

El enfoque hacia el pensamiento sistémico de Peter Senge, es cada día más necesario en esta era de la información. Las PYMES, al igual que el resto de las organizaciones en Venezuela, no pueden o deben pensar que son celdas aisladas del resto de la sociedad nacional e internacional, y esto aplica tanto desde la perspectiva tecnológica como desde la económica, de modo que la gerencia moderna de las PYMES, va a necesitar, cada día más de un determinado nivel de vigilancia externa de los entornos, porque cuando otras empresas produzcan nuevas innovaciones o nuevos productos y servicios, se generaran variables en los mercados que podrían incluso, afectar negativamente el servicio o bien que presta la empresa, algo similar está ocurriendo en la actualidad con los libros de papel y las empresas de música de discos tipo CD, y similarmente, Internet ha desarrollado tecnologías y aplicaciones que en la actualidad, los libros incluso, pueden comprarse en internet, y la música, también. El resultado es, que las empresas que cubrían esa necesidad poco a poco mueren, o en su defecto” se convierten en otras, pero en línea. Los gerentes de las PYMES deben estar al tanto que vivimos una realidad completamente diferente a la del siglo pasado, y que las organizaciones que ofrezcan resistencia al cambio organizacional o a la adaptación, serán sustituidas por competidores que si se adaptan. Las empresas que mantienen una vigilancia y monitoreo constante de los avances en las tecnologías que ocurren o se generan tanto a nivel nacional como internacional, siempre han de ser más competitivas que aquellas que se mantengan bajo una posición pasiva ante los cambios y las evoluciones tecnológicas, que son, indudablemente, indetenibles.

5. La aplicación de las TICs y la gerencia en las PYMES en el seno de Latinoamérica y específicamente en Venezuela.

Una de las variables claves que condicionan el desempeño de las PYMES es la gerencia, punto relevante en el funcionamiento de toda empresa. La mejor estrategia no se desarrolla si no presenta una ejecución eficaz, un plan de acciones detallado, con puntos de control para establecer los correctivos necesarios. Estos son los elementos que definen la gerencia de una empresa.

En toda organización se establecen niveles de jerarquía con los cuales se diseñan planes de acción, en los que se involucra desde el director, gerente o dueño de la empresa, hasta los enlaces con los proveedores y consumidores. Por tanto, los diversos niveles tienen la responsabilidad de establecer acciones para realizar un diagnóstico, establecer la estrategia de desarrollo y control, y hacer el seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos empresariales que se han definido.

Entre las tareas o funciones que desarrollan los directores de las PYMES están:

- Conducir la planificación estratégica
- Modelar las estructuras y acompañar su evolución
- Establecer puntos de control
- Definir las responsabilidades del/de los grupo/s de trabajo/s
- Publicitar la empresa y sus productos
- Dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas
- Ser un motivador constante

Uno de los retos de la alta dirección, si fuera el caso, es garantizar que los ejecutivos y todo el personal trabajen en conjunto y bajo unos criterios comunes, alineando toda la organización hacia el cumplimiento de un único objetivo: proporcionar bienes y/o servicios de calidad a un menor costo. No obstante lo anterior, el empresario debe estar dispuesto a asumir una actitud mental abierta para aceptar y entender los cambios que están ocurriendo en su entorno y enrumbar a toda la organización a una nueva concepción del negocio, lo que pudiera - bajo ciertas condiciones - implicar la modificación o reestructuración de las metas de la organización a corto o mediano plazo.

Los líderes de un proceso empresarial son, entonces, piezas claves en el desempeño del negocio, y el perfil personal de dichos líderes debe estar basado en el dominio de cuatro competencias:

- a) Manejo de la atención, pues, deben tener claridad sobre los resultados, los objetivos y la dirección.
- b) Manejo de los significados, ya que deben comunicar su visión para que todos se puedan alinear en propósitos comunes.
- c) Manejo de la confianza, dado que los demás deben creer en quien los dirige; y, finalmente d) el Manejo de sí mismo, pues deben ante todo estar seguros de sus habilidades y ser conscientes de sus límites.

Esto indica que el líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al factor humano, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación. El elemento más importante del comportamiento organizacional en una pequeña y mediana empresa es el liderazgo ya que en la mayoría de las PYMES el empresario es muchas veces director, accionista, gerente y hasta tiene que realizar tareas operativas.

Debido a lo anterior, el nivel gerencial es factor fundamental que en teoría garantiza el éxito empresarial de las PYMES. Para ello esta gerencia tiene que desarrollar un modelo motivacional donde todos se involucren, aporten y se sientan comprometidos con el proceso estratégico como interface entre la misión, valores, cultura y visión de la unidad empresarial operativa, por supuesto con resultados sustentables y adecuado a los nuevos tiempos. En este contexto, el director o gerente tiene que tomar en cuenta las limitaciones, los determinantes del entorno (tendencias económicas y del mercado, circunstancias políticas, fluctuaciones cambiarias, disposiciones legales, normas sobre contaminación y preservación del ambiente, etc.) y evaluar la influencia de esos factores en el porvenir de su empresa.

El director de las PYMES debe tener presente, además, tres elementos claves:

- Hay una tendencia mundial a que los empleados sean considerados como lo

más importante, cuyo talento los califica como capital humano.

- La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial.
- La imaginación y la innovación en todas las áreas deben desarrollarse de forma sostenida, por lo que es obligado actuar de cara al futuro.

Gerenciar una PYME es necesario, liderarla es esencial. El liderazgo es resultado de una combinación de personalidad y visión. En el nuevo escenario de los negocios la noción de liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la organización no se puede adecuar el comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. Para ello el liderazgo tiene que estar basado en las personas, en equipos, en redes, en estructuras diferentes. Tiene que ser un liderazgo que considere la visión y el posicionamiento deseados con coraje para remover las estructuras existentes, donde la base es la comunicación y la integración entre las personas y entre las organizaciones. Esta es la única manera de llegar a resultados sustentables en el tiempo y de conseguir un comportamiento organizacional adecuado a los nuevos tiempos.

El aparato económico de Latinoamérica es amplio, existen países activamente potentes a nivel económico, y que pese a que han atravesado periodos de tiempos difíciles en su historia, han demostrado ser posibles potencias, y con sus niveles de tecnologías, han obtenido buenos resultados para su desarrollo y evolución en la región, como por ejemplo México, Brasil, Chile y Colombia, por otro lado, en Centroamérica el escenario es variado más no escapa de la realidad de América Latina en cuanto al uso de las TICs en las PYMES se refiere. Mencionan Ricardo Monge-González, Cindy Alfaro-Azofeifa y José I. Alfaro-Chamberlain (2005) en su obra "*TICs en las PYMES de Centroamérica*" que "el principal reto que enfrentan hoy las PYMES de la región, consiste en aprovechar mejor estos nuevos recursos tecnológicos, al mismo tiempo que enfrentan una intensa y creciente competencia internacional" (p. 04); es decir, que las PYMES no solo se

enfrentan a las realidades de cada país, sino también a un proceso de globalización que se está desarrollando a nivel mundial, y que se están generando cambios en todos los tipos de empresa a nivel mundial, no solo en las PYMES sino también en las transnacionales, las multinacionales entre otras, esto ha impactado, sin duda alguna las formas de hacer negocios en las PYMES, no solo en las PYMES de Venezuela, sino también en las PYMES de América Latina en general. Antonio Ca' Zorzi en su obra "*Las TIC en el desarrollo de las PyME*" (2011) establece que:

A nivel de empresa y de la cadena de valor se evidencia una importancia creciente del manejo del conocimiento, que es la base del uso de TIC. Se observan entonces aplicaciones de TIC que incluyen servicios de inteligencia de mercados, sistemas de posicionamiento e información geo-referenciada, procesos de gestión de la relación con usuarios-clientes, nuevas estructuras empresariales, sistemas de control, uso de tecnología para certificar la calidad, inteligencia competitiva, automatización industrial, sistemas para la toma de decisiones, etc. En la forma en que las nuevas tecnologías son usadas por las empresas se puede diferenciar entre el uso infraestructural o genérico y el especializado. (p. 16)

Para las PYMES de América Latina y el Caribe, incluyendo la región de Centroamérica, es relevante la adaptación a los cambios tecnológicos y gerenciales que se están generando a nivel mundial, se evidencia en lo establecido por Ca' Zorzi que las TICs incluso están influyendo en el proceso de toma de decisiones gerenciales, en el manejo del conocimiento, en la calidad de los productos y los servicios, por ejemplo, para las PYMES de Venezuela una de las tecnologías más usadas en la actualidad son las redes sociales, esta tendencia puede deberse a su fácil y rápido acceso, a lo interesante del manejo de las redes sociales, y a que se ha evidenciado que Venezuela es uno de los países con más uso de teléfonos inteligentes, y posee grandes cantidades de usuarios en Twitter por ejemplo, de hecho, Venezuela es el 9no país que más usa las redes sociales, de modo que las redes sociales en el sector de las PYMES, no solo se están popularizando en Venezuela, sino también en países como Chile, Colombia y Argentina, prácticamente en la actualidad toda la región de América Latina se encuentra inmersa en ese medio de comercio tan importante, no solo por su fácil y económico acceso, sino también porque expande el mercado y abre el puente a posibles clientes a nivel mundial.

De modo que se considera que las tecnologías en internet de las redes sociales, son una opción, práctica, económica y eficaz para que las PYMES las usen a su favor, elevando sus niveles de productividad y competitividad en los mercados nacionales, regionales e internacionales. El uso de las redes sociales como tecnologías, conlleva a la dependencia de los trabajadores de las

PYMES en Venezuela de los teléfonos móviles, debido a que una de las principales características de las redes sociales es la omnipresencia, y los teléfonos celulares inteligentes como tecnologías, avalan esta característica, esto permite, en conjunto con un acceso remoto a internet, el acceso a la información en línea tanto de los trabajadores de las PYMES como de los potenciales clientes, considerando que esos clientes no solo se encuentran ubicados en Venezuela, si no que miles de personas pueden tener el acceso a la información de la empresa.

Hace un tiempo el autor de esta investigación visito una empresa cuyo nombre se va a omitir en esta obra por respetar la confidencialidad de la organización, la empresa se dedica a productos del sector automotriz, y es una PYMES transnacional, el fundador es de origen Venezolano, sin embargo, la empresa fue fundada con orígenes Americanos, es decir que lo que vende la empresa, es fabricado en Estados Unidos. No obstante, y que pese a que esta organización tiene clientes en Colombia, Panamá e incluso, Europa, opera con menos de 30 empleados, y la pregunta es cómo puede una empresa ser tan exitosa, y atender una clientela, tan alta con solo 30 empleados ubicados en Venezuela; la realidad es la siguiente, en conversación con el gerente y dueño de esa empresa, hubo una frase que llamo la atención inmediatamente “aquí nosotros creemos en dos cosas, el conocimiento de nuestro personal, y las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación”, este comentario, que no era necesariamente una entrevista, llama a la atención al paradigma de las PYMES, que son empresas pequeñas, con bases de un grupo familiar, con características muy humanas, en la cual los trabajadores son raramente rotados, pero cuando el gerente de una PYMES transnacional menciona que parte de su éxito se debe a que creen (y por lo tanto, invierten), en las tecnologías, cabe comprender como poseen sucursales tan pequeñas, con tan poca cantidad de trabajadores, para manejar una cartera de clientes amplia e importante, sin embargo: esos trabajadores son capacitados continuamente, se les brinda orientación y planes de aprendizaje constantes, y ellos se han ido adaptando, poco a poco, a todos los cambios que se han hecho en el campo de la gerencia y en el de las tecnologías de la información y comunicación.

América Latina es una región del mundo con muchos potenciales en el sector de las PYMES, en este continente existen personas y talentos provenientes de reconocidas universidades en la región que son capaces de fomentar el desarrollo de las PYMES y no solo eso, sino también de crear nuevos sectores innovadores, que permitan satisfacer nuevos tipos de clientes, o prestar

servicios variados, abrir mercado e identificar nuevas demandas. Sin embargo, aún existen muchas problemáticas que se deben abordar, como lo es el caso de las velocidades de Internet, respecto a esto Ca' Zorzi (2011) menciona que:

Otro fenómeno importante de la tecnología es el uso creciente de equipos móviles, que, en el caso de países con baja densidad de la telefonía fija, como son las economías de América Latina y del Caribe, representa una avenida maestra para la incorporación de amplios estratos sociales a la web. (p. 21).

Sin embargo, como menciona Peter Drucker en su libro *“La gerencia de empresas”* (1978), “Disponemos hoy del conocimiento y la experiencia necesarios para ejercer con éxito el arte de dirigir negocios” (p. 07), las tecnologías de la información y la comunicación están cambiando nuestras maneras de hacer negocios, sin embargo, la humanidad ha atravesado ya muchos caminos, y adaptándose a muchos cambios que nosotros mismos, como seres humanos hemos establecidos, el campo de la gerencia es mucho más antiguo que el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, sin embargo, esas buenas experiencias y conocimientos que ha logrado evolucionar a la humanidad dentro de las ciencias gerenciales, debe ser un aliado para el campo de las TICs, e incluso también, para el campo de la epistemología y acerca de las teorías del conocimiento, en América Latina, sin duda seguiremos observando cambios y evoluciones importantes en las PYMES, y compitiendo con mercados establecidos, como los de Asia, Norte América, Emiratos Árabes, y Europa, el uso de las TICs en las PYMES de América Latina, garantizaría el desarrollo de los países que la conforman.

La revolución tecnológica que se produce a finales del siglo XX ha incidido de forma directa en todas las dimensiones de la vida, tanto social, como económica, política y personal. Son las tecnologías de información y comunicación (TIC) las que han contribuido mayormente a una acelerada transformación hacia una economía en “tiempo real”, lo que contribuye a un mejoramiento de la productividad empresarial. Una parte importante de las actividades económicas es que crean, manipulan y distribuyen información, y hay una migración importante de las actividades económicas del mundo físico al mundo virtual, al de las redes interactivas.

Dicha tecnología transformada en conocimiento tiene incidencia plena en todas las actividades de la cadena de valor, incrementando la competitividad empresarial y generando oportunidades de desarrollo de nuevas actividades y producción de nuevos bienes y servicios. Las empresas que sepan gestionar eficazmente estas tecnologías conseguirán tener una importante ventaja competitiva en el futuro.

Sin embargo, más allá de los cambios tecnológicos, se producen también modificaciones en los comportamientos derivados del uso de tales tecnologías. Algunos ejecutivos están comenzando a aprovechar elementos de las tecnologías de redes inteligentes para mejorar sus infraestructuras de transmisión y distribución.

La tecnología que se utilice en todas las actividades de la cadena de valor impactará sobre las ventajas competitivas de una empresa, sea cambiando las actividades o haciendo posibles nuevas configuraciones de la cadena de valor. Muchas de estas ventajas competitivas, que han atraído la lealtad de los clientes en muchas ocasiones, están determinadas por la disminución de los precios que las mismas permiten. Tal es el caso de una conocida empresa, las cuales en el 2009 bajaron el precio de sus productos, ofertaron más y mejores productos y servicios y mantuvieron su ganancia neta contable, aumentando su cuota de participación en el mercado. Sin embargo, en ese mismo año muchas grandes y pequeñas empresas bajaron su participación y en ocasiones tuvieron que llegar hasta el cierre definitivo de la entidad.

Toda esta estrategia estuvo fundamentada en la reducción del gasto y en la aplicación de diversos mecanismos para la protección y el crecimiento de sus más fieles y rentables segmentos de mercados, con la finalidad última de estabilizar la gestión del negocio. Otros aspectos relevantes que deben considerarse en el diseño de procesos de tecnologías de información y comunicación, son la modernización de los equipos de trabajo, las aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones. Por ello las PYMES, cada vez más, deben permanecer alertas y atentos a la evolución de las TIC, para brindar con mayor prontitud y efectividad, respuesta a las necesidades de sus clientes

Asimismo, no cabe duda que la aplicación de las TIC implica definitivamente una mejora en la automatización y eficiencia en los procesos, tanto internos como externos, de las empresas. Estas tecnologías permiten interactuar en forma más directa, rápida y eficiente con el proveedor y con los clientes, para lo cual se debe contar con una infraestructura tecnológica adecuada y de fácil acceso.

Obviamente, lograr la incorporación activa de las TIC en el entramado de las PYMES de un país, no es tarea fácil. Ello requiere la definición y aplicación de programas integrales que cuenten con la participación activa de los más diferentes actores económicos y sociales y también con el soporte gubernamental.

Debido a que, para Venezuela las velocidades de los accesos remotos de los teléfonos móviles también ha sido una problemática, (de modo que no solo ha sido el caso de América Latina), el funcionamiento adecuado de las telefonías móviles, es un factor importante en el desarrollo en el campo de las TICs en la gerencia de las PYMES, sin embargo, las pequeñas empresas de Venezuela (y también de América Latina), se han ido poco a poco adaptando a estos cambios que están ocurriendo a nivel mundial, lo cual es una ventaja competitiva y que prometería aumentar los niveles de productividad de este tipo de empresas. Las PYMES de Venezuela, han logrado adaptarse a estos niveles de cambios, esto ha sido, por que por lo general, los dueños de las PYMES y los directivos, son personas principalmente emprendedoras, es de bien conocer que para iniciar un negocio (incluso, cuando son pequeños), se necesita ser emprendedor e innovador.

La gerencia moderna de las PYMES en Venezuela, y la adaptación a esos cambios externos e internos, hacen permanecer a las PYMES como organismos importantes para la economía Venezolana, cabe destacar que, el liderazgo a nivel gerencial, y el fomentar el trabajo en equipo (y de colaboración) entre los empleados, abren paso no solo a la innovación sino también a la efectiva implementación de las TICs. Uno de los obstáculos que presentan los trabajadores en algunas PYMES, es la resistencia al cambio, quizás estén acostumbrados a hacer las cosas de la misma manera durante muchos años, pero cuando el gerente guía al equipo y “vende la idea”, de las TICs sin necesidad de ser algo impuesto, los trabajadores entienden y conciben la idea de estos nuevos métodos de trabajo como ayudas o aliados que les van a permitir agilizar su trabajo y sus faenas diarias, la tecnología no se puede imponer a los trabajadores como un asunto mandatorio, de esa

manera lo único que se logra es que el rechazo se empeore, para que la gerencia pueda cooperar con los trabajadores en esa adaptación al cambio, los planes de formación, y capacitación en el uso efectivo de esas nuevas TICs, van a hacer la diferencia entre la adaptación y la resistencia. Manejar la gerencia horizontal, es sin duda, un factor aliado en la implementación de las TICs en PYMES.

6. Dirección por objetivos en las PYMES y como aprender de las transnacionales.

Las PYMES son sin duda alguna, una parte importante de cualquier aparato económico, ya que satisfacen demandas importantes dentro de las naciones, sin embargo, las PYMES al igual que las empresas grandes, deben tener metas, visiones y objetivos, y esas metas no necesariamente se deben basar en ser una PYMES por siempre, y estancar la evolución, entonces este tipo de empresas, puede aprender de las transnacionales, y convertirse eventualmente en un futuro mediano, en una transnacional, como lo es el caso de la empresa Ford, que empezó siendo solo un pequeño negocio familiar y en la actualidad es una transnacional con presencia en casi todos los países a nivel mundial, y que produce millones de carros en cada una de sus sucursales por país. Sin embargo, para que una PYME pueda convertirse en una transnacional, debe manejar una gerencia basada en la dirección por objetivos, lo cual a nivel gerencial consiste en establecer los objetivos generales estratégicos de la organización a objetivos específicos para cada uno de los colaboradores o trabajadores de la empresa, y el cumplimiento de esos objetivos específicos podría conllevar por ejemplo, a una motivación salarial u de otra índole de forma que los colaboradores se sientan motivados a cumplir con esos objetivos, y de hecho, algunos de los objetivos podrían asignárseles a varios trabajadores para que laboren en ellos de forma grupal.

Si la empresa tiene varios departamentos, (en el caso de las PYMES, a veces es solo un departamento o dos), en ese caso los gerentes se reúnen y transforman los objetivos generales estratégicos de la empresa en objetivos para los trabajadores, y realizan una planificación para hacerle seguimiento a lo largo del tiempo a esos objetivos, así como establecen los planes de motivación necesarios para que el personal se sienta incentivado a cumplir con los objetivos, en la dirección por objetivos es relevante tomar en consideración la motivación del personal, ya que si el personal no se encuentra motivado, la calidad o eficacia del cumplimiento de los objetivos podría verse afectada o causar retrasos para los planes de acción, de modo que para la gerencia debe ser

importante considerar la parte de los planes de aprendizaje y la motivación de las personas que trabajan para la PYMES, siendo estos mismos uno de los talentos más importantes para la empresa, es un hecho en la actualidad, a las empresas las mueven y las evolucionan los clientes quienes a la final son quienes pagan por los salarios, pero son las personas las que hacen posible los avances y la satisfacción de esos clientes.

La primera persona en hacer énfasis en la dirección por objetivos es Peter Drucker, el cual pensaba que este tipo de dirección permitía al trabajador ser partícipe de los objetivos de la empresa, y liberaba de alguna manera a los gerentes del alto peso de cargar por si solos los objetivos estratégicos de la organización, de esta manera, distribuyendo y balanceando las cargas, los objetivos de la organización podrían ser fácilmente logrados, y no solo se deben compartir los objetivos si no también la planificación, de esta manera, se fomentan tanto el trabajo en equipo como el aprendizaje colectivo, y la gerencia libera un poco la presión de tener encima toda la carga, si bien es cierto que, los gerentes son quienes distribuyen responsabilidades, en las empresas es imposible que una sola persona abarque todo lo que daba hacerse o cumplirse, entonces viene la delegación de objetivos, responsabilidades y con esto, viene tareas, actividades o trabajos por hacer por los colaboradores para cumplir con esos objetivos. Drucker sin duda, fue el padre de la gerencia moderna.

En la actualidad, algunas transnacionales (y esto es fácilmente imitable por las PYMES), evalúan a sus empleados por objetivos, que podrían ser trimestrales, semestrales o anuales, y asignan porcentajes de cumplimiento para realizar seguimiento, esos objetivos concuerdan con los objetivos generales y las metas de la empresa, e incluso, como se mencionó en el párrafo anterior pueden hacerse objetivos comunes entre varios trabajadores para que trabajen en equipo. Al porcentaje de cumplimiento de los objetivos de los colaboradores se le asigna un porcentaje de aumento salarial, o bonificación por cumplimiento de objetivos, o cualquier otro tipo de incentivos en general. Aunque a las personas les gusta el dinero, también existen otros tipos de incentivos, como reuniones con tortas, festejos, almuerzos, medallas de honor, botones de mérito e incluso placas, resulta que a todo el mundo le gusta que se le reconozca su buena labor de forma pública, o delante de sus compañeros de trabajo, las empresas en especial las PYMES, deben tener la astucia de motivar a sus empleados no solo con remuneraciones en forma de dinero en sus bolsillos, sino

también con otras formas creativas de motivación, que permitan mejorar los ambientes de trabajo, ya que las personas motivadas trabajan mucho mejor que las desmotivadas, y también esto mejora las relaciones laborales en general y el clima organizacional, la gente que se siente a gusto en sus puestos de trabajo, van a la empresa con motivación, de esta manera, se minimizan muchos pensamientos negativos desde el trabajador hacia la empresa, en Venezuela existe inamovilidad laboral en algunos tipos de contrato, por lo tanto, algunas PYMES sencillamente no puede despedir a los empleados, de modo que los gerentes deben ser muy cuidadosos a quienes ingresan en sus organizaciones y bajo qué condiciones legales.

Sin embargo, la dirección por objetivos solo es efectiva si los gerentes están claros de cuáles son las metas y los objetivos de la empresa, porque si la empresa no tiene claros sus objetivos, de qué manera podría distribuirlos de forma eficiente entre sus trabajadores, menciona Drucker acerca de esto en su libro *“La gerencia de empresas”* (1978) que “la gerencia tiene que dirigir y la dirección no es una conducta pasiva, adaptable, sino que significa actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar”. (p. 23). De modo que así es la dirección por objetivos también, una herramienta gerencial que requiere de los directivos y los dueños de la PYMES una conducta activa y no pasiva, y que a su vez, se adapte a las necesidades de los clientes y las maneras de ser de los trabajadores, por lo tanto se debe actuar con los objetivos adecuados para que se logren los resultados esperados. Otras de las funciones de la gerencia relevantes para la dirección por objetivos, es precisamente, también dirigir a los trabajadores o colaboradores, acerca de esto Drucker (1978) menciona que ser gerente también aborda lo siguiente:

Implica también considerar al recurso humano como seres humanos que tienen, a diferencia de todos los demás recursos, personalidad, ciudadanía, y control sobre si trabajan, cuánto y cómo, y en consecuencia necesitan motivo, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas, conducción, estado y función. (p. 27).

Entonces se entiende que los seres humanos, realmente son un talento humano, porque el resto de los recursos que usa el gerente para generar bienes y servicios para el cliente, como por ejemplo la materia prima, un kilo de acero no habla, ni piensa, es inanimado y aunque es tangible, no decide por cuenta propia ni toma acción en nada, sencillamente es almacenado en donde el

gerente dice, y no tiene sentimientos ni objetivos por ejecutar, sus objetivos es ser parte de un proceso productivo y convertirse en un producto final, pero no tiene la capacidad de decidir absolutamente nada por cuenta propia, si bien es cierto que es un activo tangible, y que incluso en un almacén sin control podría dañarse, y cambiar su estado, estas son variables que no se encuentran bajo en control del kilo de acero en específico, esas variables que afectan ese kilo de acero, se encuentran controladas o bajo la dirección de los seres humanos, en este caso, bajo el control de la gerencia y de los empleados responsables del almacenamiento de ese kilo de acero, se menciona como ejemplo la cantidad de un kilo, sin embargo en una metalmecánica, podrían llegar a un almacén altas cantidades de este material, para el caso de una PYMES, podrían ser unos 50 kilos, por ejemplo, dependiendo de los procesos de manufactura que se ejecuten en la empresa y de la planificación de producción.

A lo que Drucker se refiere, es que el ser humano es diferente del resto de los recursos, porque estos mismos si pueden tomar decisiones, tienen sentimientos y actúan por cuenta propia, no son como el acero que lo dejas en un almacén, y allí ha de quedarse, las personas, en especial en las PYMES (realmente, en cualquier tipo de empresas), necesitan que se les motive y que se les tome en cuenta. La dirección por objetivos, es una manera de tomárseles en consideración por que van a sentirse como una parte importante del proceso, y no como solo una pieza más que debe moverse.

La llamada “nueva economía” o “economía del siglo XXI” es expresión del proceso de evolución desde una economía basada principalmente en la fabricación y la industria, a una economía basada en el conocimiento, debido en parte al progreso científico – tecnológico actual y también a la globalización económica. Los tres elementos o componentes principales contenidas en esta “nueva economía”, a saber: la globalización, el conocimiento y el uso de redes de información, han provocado profundas transformaciones en la organización y métodos de trabajo de las empresas, constituyéndose el conocimiento en el principal activo, lo cual se asocia directamente al uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación y a la intensificación de los procesos de innovación. (SELA Caracas, Venezuela. Mayo de 2010. SP/Di No. 4 – 10).

Muchas transnacionales en la actualidad usan la dirección por objetivos, como parte de sus planificaciones estratégicas, de manera que los objetivos de los colaboradores se alineen con los objetivos de la empresa, y a la final una orientación importante para los gerentes modernos de las PYMES, y parte de la ventaja de establecer buenos objetivos para la empresa es ver cuáles son los objetivos del cliente, y las tecnologías de la información y la comunicación, también deben ser alineadas a esos objetivos.



La Dirección por Objetivos

7. Drucker, la información y el control de los mercados nacionales e internacionales.

Las PYMES de Venezuela, al igual que las empresas grandes o transnacionales del país, se encuentran enfrentando, quizás los mismos retos de la era de la información, ambos sectores, se han visto en la necesidad, de cambiar sus estructuras de negocios, en las que antiguamente se entendía que lo principal era el capital y la mano de obra, y en la actualidad la tendencia es hacia el conocimiento, la información y el talento humano como un elemento pilar del éxito y competitividad de las empresas. Si existe algo que tienen en común las PYMES y las transnacionales en Venezuela, es que ambos sectores se encuentran enfrentando la nueva era de la información, y consecuencia, dejando atrás, las antiguas percepciones industriales que afirmaban que el capital era lo más importante.

Desde la perspectiva de Drucker, un negocio es un negocio sin importar su tamaño, la importancia hacia la información no vendría dada por la cantidad de trabajadores, la suma total del capital o la cantidad de sucursales con las que cuenta la empresa, el crecimiento y la competitividad en una organización no se generan por la cantidad de bienes o el tipo de empresa, sino por la efectividad de las estrategias gerenciales. El tamaño de una empresa no es relativo a la garantía de su éxito en los entornos globales, de modo que, lo que es una empresa grande en la actualidad en Venezuela, puede destruirse o ir a banca rota si no implementa estrategias gerenciales efectivas, y una PYME, en el mismo lugar, puede crecer y evolucionar. Drucker menciona un apartado que establece que “las empresas deben vacunarse de la inflación”, se ha observado, y esto es una estrategia, que algunas empresas en Venezuela, incluso usan la inflación como un punto a favor y no como una amenaza. Esto es parte de la importancia de la perspectiva de Drucker de que las empresas deben adaptarse. Todas las empresas manejan volúmenes de información diferente y tienen procesos diferentes, lo que ha de garantizar el éxito de la implementación de la TICs en la PYMES, es realmente, una efectiva estrategia gerencial. De modo que, sin importar el tamaño del negocio, la tendencia hacia la importancia de la información, el conocimiento y el capital humano, es algo que debe prevalecer en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, estas concepciones son posibles, porque pese a que Drucker estaba en una época diferente a la actual, sus teorías estaban adelantados al tiempo en el cual vivió.

Drucker ha sido sin duda alguna uno de los teóricos más influyentes a nivel mundial en el campo de las ciencias gerenciales, los aportes para la gerencia de Drucker han cambiado y revolucionado las formas de hacer negocios en las empresas, escribió más de 36 libros, y no solo se fundamentó en el campo de la gerencia, también aportó teorías acerca de la información y escribió sobre la sociedad del conocimiento, de modo que algunas de sus obras tenían una orientación futurística acerca de la importancia de la información y el conocimiento para la era actual, a pesar de que era abogado, tenía conocimientos teóricos acerca de cómo funcionaban las empresas y los sistemas, tuvo acceso a información proveniente de la transnacional General Motors, de la cual observo muchos casos de estudio, y escribió algunos artículos y teorías sobre el funcionamiento de esa empresa, fue la primera persona en establecer conceptos como “La dirección por objetivos” (abordado en esta tesis, en el apartado anterior), “trabajadores del conocimiento”, “sociedades del conocimiento”.

Peter Drucker era sin duda, un pensador y filósofo gerencial, pero más allá de eso, era un teórico, y conocedor de las ciencias gerenciales de forma sólida, muchas transnacionales y empresas de todo tipo y tamaño, han considerado dentro de sus procesos de negocios, las teorías neoclásicas gerenciales establecidas por Drucker, el cual tenía un incansable interés también por cómo serían las oficinas en el futuro, y como se harían negocios en la era de la información y las tecnologías, de hecho, en muchos de sus escritos acertó como futurista, por ejemplo en su obra "*El cambiante mundo del directivo*", (1982), menciona que "ahora habrá cada vez más medios alternativos para reunirse e intercambiar experiencias comunes" (p. 57), y esto ha sido un hecho en la actualidad, por ejemplo, las redes sociales han variado a lo largo del tiempo, y cada vez han sido más y más variadas, y de hecho, continúan evolucionando, así como también las videoconferencias, comenzaron siendo aplicaciones para el entretenimiento y para la comunicación entre personas y familias a nivel social, en la actualidad, las conferencias por internet en las empresas es algo usado muy comúnmente, las PYMES de Venezuela, por ejemplo, podrían sacar provecho de este tipo de tecnologías, en el caso de que la empresa tenga otras sucursales a nivel nacional. Lo relevante para las PYMES no es que tanto gasta en las tecnologías, si no que tanto las usa en pro de su competitividad y aumentos de carteras de clientes, y productividades en general.

Sin embargo, para Drucker el fenómeno del surgimiento del manejo de la información fue una explosión para su década que revolucionaria por completo las formas de hacer negocios, pero Drucker era cuidadoso al hacer mención sobre la información, por ejemplo, en su libro "*El cambiante mundo del directivo*" (1982), establece que "los directivos tendrán que plantearse también algunas preguntas críticas sobre el papel de la información en sus organizaciones" (p. 59), esto implica muchos asuntos de relevancia para la información, como los accesos a la información y quienes van a poder ingresar y tener el acceso a determinados tipos de información, la protección de la información, y en general todos los aspectos fundamentales relacionados con la información, en el tipo de organización de las PYMES se debe ser muy cuidadoso en cuanto a este aspecto relacionado con la seguridad, porque pocos trabajadores, siempre tienen más control sobre todo que muchos trabajadores, en tanto que la gerencia debe establecer planes para salvaguardar la información, pero no solo de los trabajadores porque ellos han de ser usuarios constantes, si no de posibles hurtos, *hackers*, invasiones a los sistemas operativos entre otras amenazas internas o

externas. De modo que las PYMES en Venezuela deben establecer controles en la información de la siguiente manera:

- Controles de seguridad tanto externos como internos, no siempre los empleados de confianza de tantos años, van a tener la misma moral y ética de siempre. En las PYMES de Venezuela se confían en los empleados, de forma preocupantemente excesiva, de modo que el empleado no es un familiar: es un colaborador más de la organización.
- Gerencia por objetivos del grupo completo y de los colaboradores, no importa si el Gerente es el dueño de la PYMES, para garantizar buenos resultados que aumenten la competitividad de la empresa, los objetivos deben ser definidos considerando las expectativas del cliente.
- La toma de decisiones debe ser de forma horizontal, al momento de la distribución de los objetivos se debe establecer y promover un plan de motivación, para que los empleados o colaboradores de la empresa sientan como se les toma en cuenta sus ideas, aportes y en general, participación.
- Si el gerente de la PYME, maneja toda la información entonces no está delegando responsabilidades, está haciendo burocracia con la información, de modo que, al momento de delegar los objetivos específicos a los trabajadores, también se debe delegar y especificar que cargos tienen acceso a determinada información, y cuales no tienen el acceso, y por qué razón, pero no que luzca como un acto de desconfianza, si no como una forma de mejorar las modalidades en las cuales se trabaja en la empresa, y que también se promueva la responsabilidad individual.

Lamentablemente, no todos los empleados pueden estar en acuerdo con estas directrices, en caso de desacuerdos, se debe realizar una reunión con el colaborador y explicarle las razones de los cambios: recordemos, que las personas no son recursos inanimados, son eso, personas y tienen mente para pensar y sentimientos, pero más allá de los sentimiento humanos que es algo extremadamente filosófico e intangible, en las empresas de tipo PYMES, y realmente en cualquier tipo de empresa, no se puede permitir que los colaboradores de desanimen con sus faenas laborales porque esto afecta la calidad en la cual la persona hace su trabajo, en resumen: los empleados

tienen derecho a ser informados acerca de los cambios que se hacen en sus actividades laborales, recordando que son eso, humanos.

Las empresas de tipo PYMES debe estar al tanto a niveles gerenciales de que, el mercado nacional e internacional se mueve y crece, evoluciona y las empresas (de cualquier tamaño) se hacen cada días más y más competitivas, la empresa no puede dejarse controlar por esos cambios, es la empresa la que debe tomar liderazgo y ser parte de esos cambios, porque la globalización y el avance de las tecnologías a nivel mundial, es algo que los inversionistas no pueden detener, pueden ofrecer resistencia y perecer en el intento, o pueden adecuar sus procesos y productos y servicios a esas nuevas evoluciones de los mercados, el control de esto se va a dictar en la medida en la cual la PYME presente una opción de adaptación al cambio, pero no por moda, por capricho del gerente: los cambios no conocen de caprichos de inversionistas, el detalle es que la adaptación al cambio, más allá de ser una opción es una necesidad imperiosa o la empresa, sencillamente estar determinada a morir a través del tiempo, y en algún momento del futuro. Acerca de esto Drucker en su libro *“El cambiante mundo del directivo”* (1982), establece que “lo primero que debe saber la dirección es que el crecimiento no es algo deseable, sino una necesidad” (p. 83). De modo que, si los mercados nacionales e internacionales proceden, a lo largo del tiempo, a crecer, entonces la PYMES también debe crecer, de lo contrario es un camino directo al fracaso; crecer es una necesidad, la gerencia por objetivos, para ser una empresa adaptada a los cambios es un requisito indispensable, de modo que el control de los mercados va a ser medido en la proporción en la cual la empresa tenga objetivos relacionados a ese crecimiento, e involucre a su personal, en esa evolución. Respecto a esto Drucker (1982) menciona “incluso las direcciones de las pequeñas empresas confinadas a un mercado nacional o regional, tendrán que aprender cada vez más a considerar la economía mundial como un factor de sus ideas, planes y decisiones” (p. 84). De acuerdo a lo que menciona el teórico Drucker, entonces más allá de ser una necesidad, es un requerimiento actual de las PYMES en los mercados nacionales e internacionales, o de lo contrario, sencillamente la empresa será superada.

CAPÍTULO V

EL ESTADO DEL ARTE DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN TORNO A LAS PYMES

1. Acerca de la manera en la cual las PYMES usan las TICS dentro de sus procesos gerenciales y en la toma de decisiones organizacionales.

En Venezuela las PYMES cada día usan más las TICs dentro de sus procesos gerenciales y eso es algo positivo para este tipo de empresas, sin embargo, se ha observado que algunos gerentes no logran adaptarse a ese cambio con éxito, y basan sus modos de trabajo para sus colaboradores en antiguos paradigmas como la gerencia vertical, este tipo de paradigmas que ya prácticamente han quedado en el siglo pasado, son muy nocivos para la empresa, porque no promueven la adaptación a los nuevos cambios, Manuel Castells en su obra "*La sociedad red*" (1978), menciona que "son tecnologías para actuar sobre la información, no solo información para actuar sobre la tecnología" (p. 88), de modo que el primer aspecto a considerar que la información es el recurso para la gerencia y que las tecnologías son el medio para agilizar ese proceso, cuando hablamos de un computador o un teléfono móvil, se trata solo de un aparato tecnológico más ellos no son la tecnología en sí, las TICs se valen de estos mismos como medios para el manejo de la información, pero en la actualidad, realmente la principal e indiscutible tecnología de la información y la comunicación es Internet: es el génesis del resto de las tecnologías, e incluso, Internet es quien ha dado origen, a que las máquinas para su procesamiento, también evolucionen.

Realmente los teléfonos móviles y los computadores han avanzado tanto, en sus formas y en sus funciones gracias a las necesidades que ha originado Internet, por ejemplo, cuando surgió el primer teclado táctil, ya la humanidad se había acostumbrado a muchos aparatos tecnológicos táctiles como las pantallas, y en la actualidad, para el 2017 ya se está trabajando a nivel mundial para que esa propiedad "táctil" no solo evolucione sino que también interactúe con el humano de forma sensitiva, a tal punto, que llegue a hacer combinaciones de sonidos, con vibraciones y diferentes tipos de texturas en la pantalla. No es un secreto que para las PYMES de Venezuela ha sido un reto adaptarse a los nuevos cambios, sin embargo, por la naturaleza de este tipo de

empresas, familiares y con empleados con larga trayectoria de antigüedad en el negocio, quizás pequeñez no siempre sea sinónimo de facilidad.

Acerca de la toma de decisiones en las PYMES Peter Drucker en su libro "*La gerencia de empresas*" (1978) señala lo siguiente:

Estos tres análisis, de actividades, de decisiones y de relaciones, deben ser siempre tan simples y tan breves como sea posible. En una empresa pequeña frecuentemente se pueden realizar en cuestión de horas y en unas pocas hojas de papel. (En una empresa muy grande y muy compleja sin embargo, tal como General Electric o General Motors, la tarea puede muy bien requerir meses de estudio y el empleo de medios muy avanzados de realizar el análisis lógico y la síntesis.) Pero estos análisis no deben ser descuidados ni escatimados por más pequeño que sea un negocio. (p. 266).

Para Peter Drucker, (1978), la toma de decisiones son fundamentales para el desarrollo de una empresa de cualquier índole o tamaño, la empresa tiene que estar al tanto acerca de cuáles son las decisiones que deben tomarse para poder lograr los objetivos, y a que niveles o que cargos deben tomar determinado tipo de decisiones, así como también las actividades o labores de trabajo que se verán afectadas por esas decisiones, y cuáles son los gerentes o el gerente, que van a ser partícipes de esas decisiones o deben estar informados. En el seno de las PYMES, al igual que en las transnacionales se toman decisiones a diario, de tipo estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, este tipo de decisiones son tomadas a diario, y al igual las PYMES requieren de análisis de actividades, decisiones y relaciones, como se menciona en la cita anterior, estos análisis no deben ser escatimados así el negocio sea pequeño o mediano, este tipo de análisis elimina o erradica la improvisación como problemática que generalmente se genera en las PYMES, pues generalmente, se tratan de empresas interfamiliares y esas características se prestan para establecer acciones de improvisación, incluso, en cuanto a la selección del rol de gerente. Para cualquier empresa, y en especial las PYMES, van a aparecer en el presente y en el futuro una serie de decisiones que deben ser tomadas, realmente es poco probable poder deducir que tipo de decisiones serán o cuando se generaran, pero seguramente, van a surgir y las empresas PYMES deben estar preparadas para eso. A veces, en las PYMES se presentan decisiones sencillas que no

necesariamente deben ser tomadas por el gerente o el dueño de la empresa, se presenta culturalmente en las PYMES de Venezuela que los dueños son los que toman prácticamente todas las decisiones en la organización, si bien es cierto, que la responsabilidad de la toma de decisiones en una empresa, es en un inicio gerencial.

La MSc. Miraidy Leal de la Universidad del Zulia en su artículo científico titulado “*Tecnología de información e innovación. Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas*” (2007) establece lo siguiente:

El rápido avance de las tecnologías de información ha permitido el desarrollo de sistemas que proporcionan una serie de ventajas para las empresas, entre ellas mayor facilidad y velocidad para el procesamiento y difusión de la información. Sin embargo, es conveniente aclarar que no todas las empresas cuentan con sistemas de información automatizados, principalmente las pequeñas y medianas. En el caso venezolano, aún subsisten organizaciones con procesos manuales.

Una de las problemáticas que enfrentan las PYMES Venezolanas, es la permanencia o insistencia de continuar con procesos manuales, las causas varían desde factores económicos hasta resistencia a los cambios, o el paradigma de que quizás (y según una percepción errada de los directivos), las TICs no agregan valor o no son necesarias. Las TICs en el seno de las PYMES deben ser usadas no solo para la adaptación a los cambios, sino también para mejorar los procesos gerenciales, y la comunicación interna en la empresa, vivimos una era en la cual, los procesos manuales y las improvisaciones deben dejarse en el pasado.

2. El uso de las TICs y el desarrollo de las PYMES en Venezuela

El desarrollo o evolución de una empresa debe ser un motivo de celebración en la organización y en las PYMES en especial, realmente todo tipo de negocios debe creer en las ventajas del uso y aplicación de las TICs dentro de sus procesos como medio para garantizar el éxito y convertir al ente en una organización más competitiva. Realmente, el uso de las TICs tanto

en las PYMES como en las empresas grandes, aporta beneficios para los países y para las sociedades modernas en general, por que favorecen la mejora continua de procesos en las empresas, y ayudan a generar nuevas fuentes de empleo o trabajos relacionadas a estas mismas, de modo que se considera o afirma que el uso de las TICs en las PYMES permiten mejorar la competitividad de cualquier organización y aumentan de forma significativa la satisfacción de los clientes, la motivación de los empleados, y en consecuencia, las ganancias de la empresa, realmente ningún comercio, empresa o negocio tiene como objetivo perder, eso es un hecho, y las TICs ayudan a ganar más en menos tiempo, a hacer el trabajo quizás no más fácil pero si de una forma más ágil que los competidores en las otras empresas.

Una empresa PYME es competitiva cuando genera una capacidad inherente a la organización que permite desarrollar, precisamente, ventajas competitivas por encima de las otras empresas, en este caso, por encima de otras PYMES que también estén compitiendo en el mercado nacional. El uso de las TICs en las PYMES, es una ventaja competitiva frente a las otras, porque permite agilizar los negocios y las actividades en la empresa con el objetivo de satisfacer a un cliente final. Por esta razón, para el desarrollo de las PYMES, y el desarrollo del país, la aplicación de las TICs es importante. Las TICs es una manera de decir a la competencia y a los clientes, que somos innovadores, que no estamos dispuestos a morir dentro del mercado, que estamos comprometidos con la labor que ejercemos en la sociedad y que la empresa no va a permitir quedarse estancada por no saber o tenerle miedo a los cambios, y esta iniciativa o mentalidad de trabajo, debe provenir, inicialmente, de los dueños del negocio y de los gerentes.

Habida cuenta que, el objetivo de cualquier PYMES que quiera ser competitiva, es lograr, mantenerse e ir hacia adelante y en la vanguardia, para defender su posición en el mercado que ocupa, o en el lugar socioeconómico que tiene en la sociedad, porque esa empresa, tiene clientes por satisfacer pero también tiene competidores por vencer.

Por otro lado, las TICs promueven la mejora continua de procesos en las PYMES por que eliminan actividades que no agregan valor desde la perspectiva del cliente, como por ejemplo, demoras innecesarias, retrabajos, sobre procesos, tiempos de espera entre otros, para las PYMES modernas, las TICs deben ser un motor o impulsor de la mejora continua de los procesos y

servicios que genera la empresa para satisfacer al cliente final, sin embargo, para que las PYMES pueden implementar las tecnologías adecuadas en sus procesos, deben primero sistematizar o identificar cuáles son las actividades críticas del negocio, por ejemplo, para una oficina dentro de un taller, el proceso de facturación a los clientes está siendo un problema, los clientes a veces esperan mucho tiempo por su factura, y a veces generan reclamos que llegan directamente al cliente, el sistema a veces se cuelga o se detiene y esto genera insatisfacción para los clientes, de modo que, el taller a nivel de procesos se esfuerza en ofrecer al cliente un servicio de reparación impecable y dejar su auto incluso completamente limpio, pero cuando el cliente va a cubrir o terminar los procesos administrativos, toda la felicidad del cliente por el resultado de su carro se opaca por los retardos que existen en las oficinas, de modo que para ese taller, la oficina es una actividad crítica que debe mejorar, y la gerencia debe identificar cuáles son los problemas que están ocurriendo en la oficina y que tecnologías puede implementar para que los clientes no tenga que pasar por el mal momento de la espera innecesaria, y que esto, opaque el servicio en general y genere demoras innecesarias e insatisfacciones no relacionadas con la operación en el taller. Realmente, las actividades administrativas, son muy importantes en cualquier empresa.

Debido a las incesantes quejas de los clientes, lo cual ha causado incluso, pérdidas de clientes importantes, el dueño de la empresa ha decidido invertir en tecnologías de la información y la comunicación, ha contratado a un técnico dedicado especialmente a las máquinas de la oficina y ha comprado nuevos computadores, también ha ampliado el ancho de banda del internet para que la oficina tenga menos demoras en los procesos administrativos, y ha adquirido la patente de un paquete administrativo para que el área de las oficinas y del servicio al cliente puedan realizar sus labores de forma esbelta.

En definitiva, la inversión en tecnologías de la información y la comunicación, cuando apuesta o está ligada a la calidad de servicio al cliente, sin duda alguna, va a traer mejoras positivas para la PYMES, y en general, también para el ambiente de trabajo.

Se trata de mejorar la satisfacción del cliente mediante el uso de las TICs, conociendo que son una ventaja competitiva, y se trata también, de identificar las actividades críticas que las necesitan o requieren. De modo que, las TICs combinadas con la mejora continua de procesos,

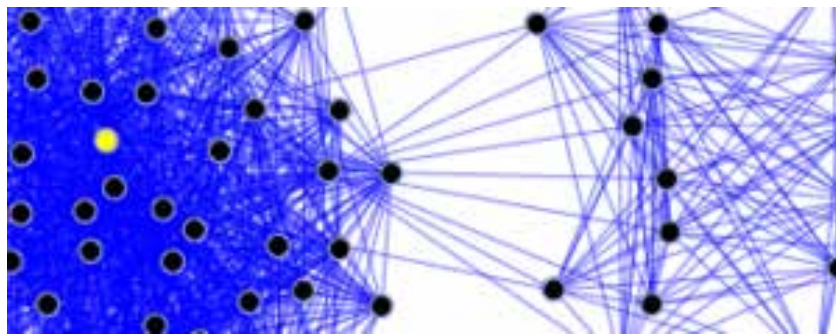
fomentan el crecimiento, la evolución o el desarrollo de la empresa en el mercado, y al mismo tiempo, mejoran la calidad y la eficiencia, en el ejemplo del taller, se observa como un problema administrativo y de tecnologías, puede afectar la satisfacción del cliente, y esto es una realidad de las PYMES de hoy en día, y de cualquier empresa en general, así sea grande, los clientes deben ser la prioridad y las TICs deben estar al servicio de ellos y para ellos, porque son quienes dan vida a la empresa, y mientras más clientes logre obtener la empresa, más rápido será su evolución en el mercado nacional, e incluso, internacional. La aplicación adecuada y oportuna de las TICs permite mejorar una actitud de los empleados también, y establecer las bases que aseguren la calidad y la estabilización de los procesos de negocios en las empresas, e impulsar sus posibilidades de mejorar, y seguir mejorando con el pasar de los años. De modo que las TICs, son importantes también, para el servicio al cliente y para los niveles de calidad con los cuales la empresa opera.

Sin embargo, las PYMES en Venezuela deben afrontar aun un largo camino por recorrer, deben afrontar todas las problemáticas y crisis que surjan en el pasar de los años, y deben superar los paradigmas que se presenten en la implementación de las TICs como parte de sus procesos gerenciales, como lo es el caso de los empleados antiguos que presentan resistencia al cambio, esto se debe manejar y gerenciar de forma adecuada, y venderle a los empleados la idea de que las TICs son para mejorar la forma de hacer sus trabajos y que también vienen de alguna manera, a evitarles a ellos dolores de cabeza, retrabajos innecesarios y estrés causados por las demoras en las maneras de hacer las cosas de los procesos manuales, los cuales son engorros, imprácticos y ya quedaron en el siglo pasado.

De modo que hoy más que nunca, las PYMES deben convertirse en sedes de cambio, en elementos impulsores de la sociedad Venezolana, en ejemplo de avances tecnológicos y gerenciales, con el objetivo de querer ser, en un futuro, una transnacional, no necesariamente debe quedarse pequeña, realmente, todas las transnacionales fueron empresas pequeñas en algún momento, pero decidieron dejar de ser pequeñas y abrirse al cambio regional y mundial, y en la actualidad, uno de los modos para desarrollarse, es mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos gerenciales.

3. Las redes sociales digitales, los emails, las tecnologías de nubes, son solo algunas de las importantes herramientas que ofrece internet para la gerencia.

Las redes sociales digitales en la actualidad son una de las tecnologías de la información y la comunicación más usadas en internet, redes como por ejemplo Facebook, LinkedIn, Instagram, twitter son solo algunas de las más famosas o usadas, y una de las cosas importantes para las PYMES en relación a las redes sociales, es que son completamente gratuitas, solo se necesita acceso a internet, y una persona que se encargue de administrar las redes, que podría ser cualquier empleado en la empresa con conocimientos de internet y redes, y con una buena orientación hacia la publicidad y el mercadeo. Las redes sociales digitales están basadas en la teoría de los seis grados de separación, la cual es una patente a nivel mundial de la cual redes como LinkedIn ya la tienen y han pagado por ella, esta teoría establece que todos los seres humanos en el mundo se encuentran conectados por solo seis personas en total en una cadena unida por nodos de personas conocidas.



Representación de una red social

Sin embargo, las redes sociales digitales (RSD) son realmente muy usadas, y permiten a las PYMES hacer publicidad efectiva de forma gratuita, y de esta manera, aumentar su popularidad en el mercado nacional, de hecho, Venezuela es uno de los países con más usuarios activos en las redes sociales, en los últimos cinco años se ha observado que el Venezolano culturalmente le gusta usar las redes, por lo cual, esto es una ventaja como país que las PYMES deben saber aprovechar,

porque los tentativos clientes en el país se encuentran conectados frecuentemente en las redes, y esto da un amplio abanico de posibilidades para las PYMES que deseen abrir sus cuentas en las redes por primera vez.

Los emails o correos electrónicos es una de las primeras tecnologías en aparecer con el surgimiento de internet, y en la actualidad, se siguen usando ampliamente, se basan en el modelo de lo que antiguamente eran las cartas de papel, de modo que se podría afirmar que el uso del correo es muchísimo más antiguo que el uso de internet como tal. De modo que, la base de los correos electrónicos en un inicio eran las cartas, lo cual es o solía ser un medio de comunicación escrito, con una dirección de envío y un remitente y receptor, en la actualidad, una carta podría durar días en llegar a su lugar de destino, en la actualidad un correo electrónico se envía de forma inmediata y llega al receptor casi inmediatamente.

En la actualidad, al igual que las redes sociales, existen muchas aplicaciones de correos electrónicos que las PYMES pueden usar de forma gratuita, sin embargo, para garantizar la seguridad de la información, es relevante pagar por alguna aplicación o software, porque los emails gratuitos a veces presentan muchos problemas como el correo no deseado, las burlas y correos irrelevantes que se envían por internet, los hackers pendientes de las cuentas bancarias de la empresa, los virus informáticos y los *hoax*.



Gerente haciendo uso del correo electrónico

Una de las aplicaciones de emails más usadas y efectivas en la actualidad por las empresas de todo tipo, es Outlook esta aplicación permite la organización de tareas, actividades, calendarios con conferencias virtuales, colores para hacer visual las actividades, notas y herramientas de planificación para que el empleado mantenga organizado sus modos de trabajar, y es una aplicación segura para los entornos empresariales. Todas estas funciones, dirigidas principalmente hacia las empresas, podrían ayudar a las PYMES a fortalecer sus procesos de negocios internos y a mantener segura la información que se maneja.

Las tecnologías de las Nubes son otras de las tecnologías importantes que las PYMES podrían obtener provecho ya que estas permiten respaldar la información de forma eficiente y segura, y evitan la pérdida de información importante. Sin embargo, una de las problemáticas que debe asumir las PYMES es que a veces se cuenta con recursos medidos o escasos para poder invertir en tecnologías de este tipo por que las patentes son costosas, una solución para este tipo de problemáticas, es la definición de las áreas críticas de la empresa, en las cuales necesitan de forma urgente del uso de las TICs y en base a estas, definir en cuales tecnologías se puede y es necesario invertir. Es imperioso recordar, que las PYMES no deben ni pueden darse el lujo de gastar todo su capital en tecnologías: deben ejecutar o diseñar un proyecto para definir cuáles son las tecnologías que necesita la empresa, no se pueden seleccionar a capricho de los dueños o de los empleados, se debe realizar una planificación para lograr invertir en las tecnologías importantes y adecuadas para el negocio.

La otra problemática que se debe abordar son las limitaciones de las cantidades del personal, debido a que una vez seleccionadas las tecnologías, los dueños, la gerencia y los empleados deben recibir las capacitaciones o planes de aprendizaje necesarios para poder usarlas de forma efectiva y en pro de las funciones de la empresa. Para abordar eficientemente estas problemáticas, es importante valerse de las madres de todas las tecnologías: internet.

Sin embargo, una de las principales importancias en la implementación de las TICs en el sector de las PYMES en Venezuela, es que los dueños del negocio mantengan una actitud positiva en relación a la implementación de estas mismas, tal y como menciona Antonio Ca'Zorzi en su obra "*Las TIC en el desarrollo de las PyME. (Algunas Experiencias de América Latina)*" (2011):

Los procesos de innovación, especialmente cuando producen cambios que afectan la organización y su forma de operar y su relación con la cadena de valor específica y su entorno local, requieren una actitud positiva y capacidades de adaptación y de implementación operativa por parte de los dueños de las empresas y también de su personal. (p. 64).

Se debe destacar que, la actitud positiva no solo debe ser de los dueños, sino también de los gerentes y de todo el personal en general, para que los procesos de cambios sean efectivos. Sin embargo, las tecnologías de las redes sociales, los correos electrónicos y las nubes son solo algunas de las herramientas que ofrece internet para el sector de las PYMES, para este tipo de empresas por ser pequeñas y por la naturaleza de sus operaciones, es complicado y a veces engorroso planificar la implementación de TICs dentro de sus estructuras, sin embargo, estas problemáticas deben ser abordadas y superadas por los dueños, los gerentes, y los empleados de confianza en las PYMES, lo cual ha de ser un trabajo difícil y complicado, pero que va a traer muchas ventajas para la empresa a mediano y largo plazo, es posible, de hecho, a que se contrate a una persona que se encargue de realizar consejos, auditorías y recomendaciones a los dueños de la empresa, ya que a veces ellos tienen muchos conocimientos en comercio y negocios, pero bajos conocimientos en tecnologías, por esta razón, es recomendable contratar de forma temporal personal capacitado que se encargue de ayudar y cooperar con los dueños y gerentes en el proceso de cambio y en la selección de las TICs más adecuadas para la empresa.

Las personas o profesionales relacionados a las TICs son colaboradores con conocimientos tanto teóricos como prácticos relacionados a la aplicación efectiva de las tecnologías de la información y la comunicación de una empresa en particular y para los dueños, gerentes y empleados que las van a usar para lograr un correcto funcionamiento de las TICs en las PYMES, posiblemente sea necesario contratar estos servicios. De hecho, los profesionales relacionados a las TICs podrían ayudar y cooperar con el dueño en la inversión de las tecnologías adecuadas para que las PYMES tengan los mejores frutos del uso de las tecnologías, así como también podrían capacitar al personal en el uso correcto de estas mismas. Si los dueños o los gerentes de las PYMES no tienen conocimientos por si solos relacionados a las TICs, ni tienen mano de obra o colaboradores calificados con conocimientos, deben iniciar la búsqueda de una persona que si

tenga una profesión relacionada al área, de lo contrario, podrían cometer errores de inversión, porque existen decisiones importantes en relación a las TICs como la selección del software y el hardware adecuado, o las tecnologías exactas que se van a implementar, y de la capacitación de los empleados, que quizás las PYMES van a requerir contratar este tipo de profesionales. Por lo general en las transnacionales o las multinacionales, tienen departamentos que solo se dedican a estas áreas de tecnologías, pero en el caso de las PYMES esto es una problemática que se debe abordar buscando el profesional o el grupo de profesionales adecuados.

4. Herramientas de Internet para el desarrollo de las PYMES y el control de los mercados.

Internet es probablemente una de las tecnologías con más relevancia en la actualidad, y facilita el acceso a la información rompiendo las barreras tiempo-distancias, y con la inclusión de los teléfonos inteligentes, los ejecutivos o gerentes de las PYMES pueden tener acceso a la información casi de forma inmediata, y esta es una de las mejores aplicaciones del internet en la actualidad, que tanto los colaboradores como los gerentes no necesitan estar en las oficinas para poder ingresar a la información de la empresa, si cuentan con internet y una tecnología de nube, a la cual se puede ingresar mediante un dispositivo electrónico que puede ser un teléfono inteligente, una Tablet o un computador o laptop, de manera que la conexión a la información es de forma inalámbrica. Por otro lado, para las PYMES las herramientas gratuitas que ofrece internet es una ventaja que podrían considerar usar, existe mucha información importante, material documental, fuentes, y obras de reconocidos teóricos que podrían ser usadas por las PYMES en pro del conocimiento de los trabajadores de la empresa, ya que mediante internet existe material didáctico a todos los niveles, tanto en el sector de la educación, como dirigido a empresas. Adicional, internet también ofrece herramientas como las redes sociales que propician el trabajo colaborativo, nunca antes trabajar de forma interactiva había sido tan interesante, por ejemplo, las PYMES podrían propiciar este tipo de trabajo a través de chats privados, que faciliten el intercambio de ideas entre los colaboradores de las PYMES, o podría ser también mediante un canal de sistema de mensajes instantáneos, y esto facilita a los colegas y al gerente la comunicación constante, los mensajes se pueden intercambiar a tiempo real, o cuando se trabaja con los computadores en horarios fuera del laboral, de hecho, este tipo de sistemas permite incluso el envío de archivos adjuntos y de notas de voz, entre otros.

Esto es una ventaja para los equipos de trabajo, porque se aumenta la colaboración y el intercambio de conocimientos, de hecho se pueden incluso compartir calendarios o planificaciones de trabajo, ejemplo, el uso del correo electrónico con acceso a internet, es una de las herramientas más usadas, y tiene muchas ventajas en cuanto a la seguridad de la información porque los archivos que se envían quedan almacenados en una nube que permite salvaguardar la información

de cualquier daño. Los niveles relevantes de colaboración que permite internet, ayuda a muchas áreas incluyendo la planificación de teleconferencias, en caso de necesitarse, internet facilita a los usuarios a nivel mundial, y en este caso, a los trabajadores y gerentes de las PYMES, un abanico de posibilidades, en donde los colaboradores pueden tener acceso a otros computadores de forma remota incluso, y tener acceso a la información sin importar en donde se encuentren. Sin embargo, es recomendable que los gerentes de las PYMES consideren que deben tener en cuenta una efectiva gestión de la seguridad de la información, con métodos de autenticación y cifrados (contraseñas), todas estas características de la internet moderna son importantes para la sociedad y las empresas modernas, ya que permiten un trabajo más interactivo, colaborativo, nuevos métodos de trabajo mucho más eficientes porque se agilizan los accesos a la información de forma inmediata.

Decía Kranzberg en una de sus leyes, “la historia es relevante, pero la historia más relevante es la historia de la tecnología” de modo que la tecnología, de alguna manera, nos ha cambiado como seres humanos, y por eso la afirmación de Kranzberg, ha alterado nuestras formas de aprender, comer, estudiar, investigar, trabajar, crear, en fin, la historia de la tecnología es la historia de la evolución del conocimiento humano, desde el punto de vista tanto organizacional como científico. Antes de Internet, una de las formas de comunicación era de forma digital a través del telégrafo el cual se inventó en el año de 1840, este aparato emitía señales eléctricas que atravesaban cables entre un inicio y un fin, y generalmente se usaba el código morse (que era el lenguaje, por decirlo de alguna manera), con el objetivo de dar significado a la información, prácticamente estas tecnologías han muerto gracias a internet y han surgido muchas nuevas tecnologías que las han sustituido por completo, antiguamente teníamos teléfonos solo conectados por cables actualmente tenemos teléfonos que incluso son realmente computadores.



Las videoconferencias es una actividad común en las empresas modernas

Por lo tanto, las videoconferencias así como son importantes para las transnacionales podrían ser usadas también por las PYMES, cuando el gerente se encuentre de viaje por ejemplo y necesite comunicarse con los empleados, o en el caso de que la empresa tenga varias sucursales en el país, esto va a evitar muchos viajes de un estado a otro. Internet tiene muchas herramientas para el desarrollo de las PYMES, y algunas de ellas son gratuitas, de modo que, así como ha funcionado para la evolución de las transnacionales y de las grandes empresas, así también pueden bien funcionar para las PYMES de Venezuela.

Acerca del uso de las TICs, en las PYMES Antonio Ca' Zorzi en su obra "*Las TIC en el desarrollo de las PYMES*" (2011), menciona que:

Una recomendación general para un futuro emprendedor sobre los ingredientes que no pueden faltar en su estrategia: visión sobre el sector y la demanda, inteligencia sobre el uso de la tecnología, pasión empresarial, paciencia en el trabajo con las PyMEs, y adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado. (p. 84).

Para Ca' Zorzi (2011), las PYMES deben tener, una visión acerca de los negocios y competencias que quieren establecer en el país, la demanda, el uso de las TICs, la gerencia debe tener una pasión en la organización manteniendo a los colaboradores motivados, paciencia en la

carrera por el éxito organizacional en la PYMES, y adaptarse a los mercados, realmente, el factor más importante para controlar los mercados, es precisamente adaptarse a ellos sin ofrecer resistencia. Existen variados tipos de control de los mercados, algunas PYMES por ejemplo, prestan servicio a un mismo sector, y se convierten entre sí en competidores, por ejemplo, el sector de la metalmecánica, en la medida que una PYME se aleje de ese sector y brinde otros servicios, entonces esa empresa en particular ya no forma parte de ese grupo de competidores, ejemplo, el monopolio es un tipo de control de mercados, y se presenta cuando una sola empresa vende o tiene un determinado bien o servicio, y es el único en su naturaleza, en ese caso, la empresa no tiene competencia. Sin embargo, la mejor manera de que la empresa se convierta en un agente que controle el mercado, y no que el mercado la controle a ella, es que permita una adaptación a la demanda, y a lo que realmente los clientes necesitan, si las necesidades cambian, las PYMES deben cambiar, si la demanda de los productos o servicios tiende a la baja, la empresa debe cambiar sus estrategias de mercadeo, en cualquiera de los casos, las PYMES deben convertirse en agentes innovadores para que el cambio sea parte de ellas y exista adaptación.

5. Principales avances y cambios que se han generado en las PYMES con el surgimiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, las PYMES de sus siglas “pequeñas y medianas industrias”, es una organización con características diferenciales, y algunas limitaciones tanto desde la perspectiva financiera, como la cantidad de los trabajadores, y completamente independientes, sin embargo tienen una alta participación en la economía de Venezuela, algunas limitaciones las puede imponer incluso, la legislación de cada país. En Venezuela, la ley que establece estas limitaciones es el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, en el cual se establece que la PYMES, para el caso de la pequeña industria debe tener un promedio anual de trabajadores desde uno hasta cincuenta empleados, con ingresos desde uno a doscientos mil y para la mediana industria, desde cincuenta y uno hasta cien empleados, con ventas anuales en unidades tributarias desde 200.001 hasta 500.000, evidenciando de esta manera, las limitaciones financieras y en la cantidad de trabajadores.

Sin embargo, para las PYMES no existen establecidas limitaciones desde el punto de vista de las tecnologías de la información y la comunicación, por lo tanto las inversiones en este rubro deben encontrarse en coherencia con los ingresos, es decir, la empresa no puede o debe comprometerse con pagos o costos en tecnologías que posteriormente no pueda pagar, por las limitaciones financieras. Uno de los principales cambios que se han generado en las PYMES con el surgimiento de las tecnologías de la información y la comunicación, es la necesidad de convertirse en empresas innovadoras, la innovación es un conjunto de cambios que permiten abrir paso a las novedades, es sinónimo de nuevas iniciativas, ideas o propuestas, pero una idea es innovación si y solo si la empresa puede producir y obtener ganancias a partir de esta misma, entonces una idea deja de ser una idea para convertirse en innovación, entonces la empresa puede producir bienes y servicios a partir de esta y satisfacer a un cliente final.

De modo que, la aplicación de las TICs como herramientas en los procesos gerenciales de las PYMES, requieren hoy más que nunca de la innovación, que permitan generar en conjunto nuevos productos y servicios para los clientes, y mejorando, de forma considerable, la competitividad en el seno de las PYMES.

Como menciona Castells en su obra "*La sociedad red*" (1978) "Las nuevas tecnologías de la información, no son solo herramientas que aplicar, si no procesos que desarrollar" (p. 58). Por lo tanto, cada día las TICs en las PYMES van a necesitar más de la innovación para poder generar en las empresas esos nuevos procesos, basados en las TICs y en la gerencia efectiva moderna. Como parte de los principales avances en las PYMES en cuanto a TICs se refiere, se encuentra el uso de las redes sociales digitales, como se ha mencionado anteriormente, esta son poderosas herramientas tecnológicas de la información en cuando a comunicación digital se refiere, en especial, para el mercado Venezolano que cuenta con tantos usuarios de redes sociales, como lo es el caso de Twitter. Ahora, las PYMES en Venezuela cuentan con esta herramienta (de forma gratuita) para promocionar sus servicios, ya que esta es la nueva forma de hacer publicidad. Actualmente, muchas PYMES cuentan con redes sociales digitales activas, como por ejemplo, cuentas en Facebook, o incluso, YouTube para patrocinar videos relacionados a los productos o

servicios de la empresa, estas herramientas tienen un amplio alcance y son gratuitas, por lo tanto, se consideran herramientas tecnológicas efectivas para las PYMES, considerando el beneficio.

Algunas de las redes sociales que las PYMES en Venezuela pueden usar son las siguientes:

- **Twitter** <https://twitter.com/> :

Actualmente, es usada por millones de usuarios a nivel mundial, fue inicialmente creada en California (Estados Unidos de América), aproximadamente cuenta con más de 500 millones de usuarios y cada día se suman más, es una de las redes sociales digitales favoritas de los Venezolanos por su practicidad, algunos teóricos lo consideran como un medio para enviar mensajes de textos en internet, esta red social permite a sus usuarios enviar mensajes cortos, al estilo microblog, o *microblogging*, cuando se comparten estos mensajes con el resto de los usuarios, (en twitter, los usuarios son los seguidores), se denominan *tweets*, los mensajes por lo general son de carácter abierto, pero en la actualidad twitter ha aumentado significativamente sus niveles de seguridad en cuando a la privacidad de los usuarios se refiere.

En el año 2015, Twitter amplía el abanico de posibilidades, y lanza la aplicación Periscope, la cual permite reproducir videos en momentos reales.

- **Facebook** <https://www.facebook.com/> :

Difícilmente se pueden mencionar las ventajas de las redes sociales digitales sin tomar en consideración a Facebook, una de las primeras redes sociales que se volvieron sumamente populares en la década pasada, y que, aun en nuestra década, continúa evolucionando, inicialmente fue un proyecto de la Universidad de Harvard que consistía en desarrollar un sistema de comunicación entre estudiantes, para facilitar el compartir de la información de forma interna. Sin embargo, posteriormente fue aumentando tanto en auge como en popularidad, y su creador, Mark Zuckerberg se convirtió en uno de los ejecutivos más millonarios de Norte América. Para las PYMES, es relevante el uso de facebook como red social, por la popularidad y el alcance que tiene esta red social en la sociedad Venezolana (y de los tentativos clientes) que podrían ver la información de la empresa en línea. Por lo tanto, todas las empresas en la actualidad, tanto las

transnacionales como las PYMES, deben tomar en consideración a las redes sociales digitales dentro de sus planes de marketing y publicidad.

Existen muchísimas redes sociales gratuitas en internet, sin embargo Twitter y Facebook son las que el autor de esta investigación recomienda, debido a su popularidad en Venezuela y el resto del mundo.

Para la gerencia efectiva moderna de las PYMES en Venezuela, los principales avances y cambios en torno a las TICs en el seno de las empresas, han sido un reto, debido a que los gerentes son aquellas personas que en la empresa ejercen un rol y responsabilidades directivas, por lo tanto, adicional a las variables normales en una empresa (demanda, oferta, producción, operación, recursos humanos, finanzas, etc.), debe considerar también, el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, para hacer más ágiles y actuales sus negocios, para brindar mejores servicios a los clientes, y para convertir a la empresa, eventualmente en una transnacional. La mayoría de las empresas, mueren antes de cumplir los 100 años de existencia, sin embargo, se ha demostrado en la historia que muchas organizaciones que comenzaron siendo pequeñas, en la actualidad son transnacionales, como lo es el caso de Ford, General Motors, e incluso, la red social Facebook inicio siendo un pequeño sistema no remunerado, y para estudiantes, y en la actualidad, es una de las empresas más grandes y lucrativas del mundo. De modo que para la gerencia moderna, y en relación al tamaño de una empresa, la palabra “pequeña” no necesariamente debe ser sinónimo de “estanque”.

6. La información como un recurso que debe ser salvaguardado y protegido, y que los modos de hacer negocios han variado en los últimos cinco años.

De acuerdo a lo que menciona Drucker en su obra *“La gerencia de empresas”* (1978), la gerencia tiene un recurso principal muy importante que cuidar, un recurso que una vez perdido no se recupera, un factor de relevancia para la toma de decisiones organizacionales, un problema de gerencia que se presenta en todas las acciones, realmente se trata de una dimensión específica y medible: el tiempo. La gerencia efectiva moderna, debe siempre considerar a corto y largo plazo, que existen algunos problemas que no se solucionan con beneficios o ventajas inmediatas, algunos de ellos tienen un costo de tiempo a largo plazo o a futuro, la mayoría las decisiones gerenciales que se toman prometiendo un futuro brillante y alentados, son utopías irresponsables realmente. La efectiva gerencia no conoce de matices grises, o tonos neutros, en el lenguaje de la organización o empresa, la gerencia efectiva se traduce en grandes resultados económicos, tomar decisiones sin considerar el factor del tiempo, es ejemplo de una decisión gerencial equivocada e irresponsable, ya que según Drucker, siempre debe existir un balance entre el presente y el futuro.

Por lo tanto, cualquier resultado económico inmediato o ficticio realmente es una deficiente decisión gerencial, y evidencia de que, los directivos en esa empresa quizás no son los adecuados. De modo que, siempre debe existir un equilibrio o balance entre las decisiones y el tiempo, y entre las decisiones presentes y los beneficios futuros.

Para Drucker, el tiempo está relacionado con la gerencia porque una de las funciones principales de esta misma es la toma de decisiones con el objetivo de tomar acciones, y esta última, tiene como objetivo principal y en consecuencia, la generación de resultados, el tiempo para la gerencia es lo mismo que para las frutas: el tiempo se necesita para que las decisiones maduren, y en consecuencia, generen resultados y acciones, y esto es realmente, la esencia de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, y realmente, de cualquier proyecto tecnológico (p. 28). En síntesis, tanto para la gerencia como para las TICs en las PYMES, siempre se debe considerar tiempos prudentiales en los procesos de tomas de decisiones en cuanto a las

tecnologías de la información se refiere, porque esto podría ser un factor de éxito o de fracaso para la implementación de las nuevas tecnologías en el seno de la pequeña y mediana industria.



El gerente tiene un rol importante en la toma de decisiones

En consecuencia, el gerente tiene un rol muy importante en la toma de decisiones en las empresas tipo PYMES, y realmente, en cualquier tipo de organización la gerencia juega un rol de relevancia en los procesos de negocios. Sin embargo, las formas de hacer negocios han evolucionado en los últimos cinco años, y en la actualidad, la información (adicional al tiempo) es también considerada como uno de los recursos más importantes para las empresas.

En general, en las sociedades humanas modernas, la información tiene impactos en las relaciones que se generan entre los individuos que la conforman, de modo que en la sociedad, determinada información que posea un individuo, puede alterar la conducta entre el resto de los individuos que la conforman, debido a esto, incluso las ciencias sociales han considerado importante el estudio del área de la información. En las organizaciones, especialmente las pequeñas, ocurre un efecto similar, la información que use, maneje o posea determinado individuo, cargo o rol, podría afectar las conductas del resto de los colaboradores, e incluso, más allá de eso, afecta las ganancias de la empresa. La información es el génesis de la toma de decisiones en una empresa, por lo general, no existe decisión sin información, los gerentes siempre toman las

decisiones a partir de una información inicial, y esta información, puede estar en forma de datos, eventos que ocurrieron, resultados anteriores generados, la decisión correcta a nivel de gerencia efectiva, necesita de la información correcta. Por ejemplo, en una empresa que produce carros, y cuya información de control de calidad es cargada a una base de datos, sin embargo, la información no muestra los resultados más adecuados para las ganancias de la empresa, por lo tanto uno de los trabajadores con cargos de supervisión decide alterar esa data, para que cuando vengan las auditorias el área de control de calidad salga muy bien en sus inspecciones. De modo que la data es alterada, llega el día de la auditoria, y se toman las decisiones equivocadas, sin embargo, la gerencia no se explica por qué si los datos del área de control de calidad están tan bien, los carros siguen saliendo con defectos en el área de despacho final, y los concesionarios siguen teniendo quejas de defectos por fabrica, y en consecuencia, devoluciones. La información, siempre tiene que ser como la verdad, clara y objetiva, porque si no, la gerencia va a tomar decisiones equivocadas que van a hacer que se pierda más tiempo, dando por sentado asuntos que supuestamente que están bien, convirtiéndoles en problemas que cada día se harán peores, y que posteriormente, la empresa tendrá que invertir el doble de tiempo en solucionarla. Por lo tanto, los modos de hacer negocios han cambiado en los últimos años, pero el concepto de honestidad sigue siendo el mismo. La información debe ser un recurso que debe ser protegido y salvaguardado, en el caso del ejemplo anterior, si la data es tan sensitiva, debía tener una protección para no ser alterada, este tipo de condiciones permite la protección de la información, no se trata de generar una desconfianza con los empleados, se trata de proteger la información de amenazas internas. A veces las empresas, en especial las pequeñas, se concentran mucho en las amenazas externas de la información, pero prestan poca o nula atención a las amenazas internas, porque son empresas de carácter inicialmente familiar, con empleados generalmente antiguos y “de confianza”, sin embargo la información es un recurso, y si el gerente genera medidas para proteger la materia prima, los insumos tangibles de la empresa, incluso las instalaciones de la empresa, colocan cámaras de seguridad y demás para proteger a la organización, de la misma manera y con los mismos niveles de celos, debe protegerse la información, ya que cuando esta misma se pierde, daña o altera, se podrían tomar malas decisiones y la gerencia va a perder mucho tiempo en acomodar o solucionar los problemas que se generan cuando la información se pierde o se daña. Hace un tiempo atrás, en una empresa en la Zona de Castillito, en San Diego, (una PYMES), determinada información nunca fue respaldada en digital y se encontraba impresa en físico, era una

información relacionada a las finanzas, y nadie nunca se percató que la habían colocado en un maletín y la habían engavetado, suponían que la contadora tenía respaldos que realmente nunca le enviaron, cuando llegó el momento de las auditorías por parte de los organismos del estado, no encontraban la información, y muchos empleados hicieron sobretiempos buscándola, realmente, no era necesario todo el estrés de perder información importante, que pudo haber originado incluso una multa para la empresa, si la información hubiese estado correctamente almacenada, protegida y resguardada.

7. Las ventajas del *cloud computing* para las empresas y especialmente las PYMES.

El *cloud computing* o tecnología de Nube es una tecnología que permite ofrecer a los usuarios servicios mediante el uso de internet que resguardan la información, y permiten un acceso remoto, desde cualquier lugar del mundo, sin necesidad de conectarse a un computador en específico o de trasladarse a las oficinas de la empresa, y adicionalmente es una excelente tecnología para proteger y salvaguardar la información. La tecnología de nube es quizás una de las tecnologías más importantes en la actualidad debido a la versatilidad y seguridad que ofrece para resguardar la información, sin embargo, la efectividad gerencial de cualquier tecnología, depende de cómo se establecen los canales de comunicación, y de estar claros a nivel gerencial, cuál información se necesita, quienes serán los usuarios y administradores, y que tipo de decisiones se tomarán en base a esa información, y las tecnologías de nubes, son fácilmente administrables para lograr estos fines. Una de las principales ventajas de esta tecnología, es su facilidad de uso, (la persona no necesariamente debe tener conocimientos profundos de programación para poder tener acceso a la información), de modo que para los usuarios de las nubes, esta tecnología es realmente un servicio (que podría ser gratuito, como *Onedrive*, o que podría ser pago como por ejemplo *Citrix*), entonces los usuarios, pueden tener acceso a la información de forma completamente remota, sin tener que realizar viajes hacia la oficina, y toda la información, podría encontrarse en esa nube. Por ejemplo, cuando un gerente o dueño de una empresa se encuentra de viaje, y cuenta con tecnología de nube en su empresa, él puede tener acceso a esa información de forma remota desde cualquier computador y en cualquier lugar del mundo, no necesita o no depende de una sola máquina para tener su información protegida, si no que puede tener acceso a esta misma de forma

inmediata, incluso usando su teléfono celular inteligente, la tecnología de nubes consiste en servidores conectados desde internet, y que permiten atender las necesidades en cualquier momento y lugar que los usuarios lo necesiten, por lo tanto, esta tecnología minimiza costos para las empresas, garantiza mejores tiempos de respuestas en la búsqueda y acceso a la información, de hecho, incluso favorece la protección y la salvaguarda de la información, debido a que esta misma se encuentra en internet, desde servidores que prestan servicios remotos, por lo general, distribuidos por todo el mundo, cuando son servidores grandes.

La tecnología de Nube, es un nuevo concepto de servicios de información y negocios, que logra integrar servicios estándares y tener respuestas inmediatas para los gerentes en cuanto a las necesidades de información, y para el caso de emergencias en las empresas es excelente, debido a que el gerente no necesita trasladarse de forma urgente a la oficina, debido a que puede tener un ingreso a su data, aún desde la comodidad de su hogar, incluso, en la actualidad existen gerentes y dueños de empresas, que cuando quieren adelantar trabajo, operan desde sus hogares con tecnología de nube, y la información es exactamente la misma que se encuentra en la oficina, debido a que se encuentra en una ubicación remota desde internet, y no desde un computador específico. Dentro de las principales ventajas del uso de las tecnologías de nube, es que ha minimizado el uso de CDs o software de piraterías, debido a que los usuarios se están concentrando en la actualidad en tener la información disponible con accesos remotos, y que la información no se quede estancada en determinado computador.

Antiguamente, cuando un computador se dañaba, era posible que la información también se perdiera debido a que esta misma estaba únicamente en ese disco duro, luego en Venezuela se comenzaron a usar redes internas entre departamentos, y la información debía ser almacenada en esa red, pero aun existían muchos problemas con la administración de las carpetas y parte de la información se perdía, o era alterada o dañada, por los mismos usuarios, sin embargo, la tecnología de nube elimino estos obstáculos permitiendo que esa administración de la información sea más efectiva. Por lo tanto, la tecnología de nube mejoro significativamente el rendimiento y efectividad en el uso de la información, de forma que pueden optimizar, controlar y resguardar de forma eficiente, la información de la empresa.

Para las PYMES, y para cualquier empresa, la tecnología de nubes es importante porque minimiza costos (por ejemplo, se pueden usar menos computadores para acceder a más información), son tecnologías ágiles, ya que una vez adquirida una patente, estas mismas evolucionan o las mejoran, por otro lado, son tecnologías estables y seguras para la información, y permiten lograr una independencia del gerente o del dueño del negocio, para con la empresa, ya que no va a necesitar ir hasta la oficina para tener acceso a la información, también la empresa economiza en máquinas y mano de obra calificada, debido a que como se mencionó, se pueden usar menos máquinas para procesar más información, ya que la capacidad de almacenamiento no depende de un disco duro de una computadora, si no de la capacidad de almacenamiento de la tecnología de nube.

CAPÍTULO VI

PROBLEMÁTICA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE LAS PYMES

1. La vulnerabilidad de las PYMES frente a las grandes empresas, y la importancia de garantizar su competencia y sobrevivencia en el mercado Venezolano.

Las PYMES deben garantizar la sobrevivencia de la empresa tanto a los mercados nacionales como internacionales, y esto es posible mediante el uso efectivo de las tecnologías de la información y la comunicación, como herramientas de la gerencia efectiva moderna, ya que esto facilita la toma de decisiones y la competitividad de la organización. Las PYMES son empresas pequeñas y medianas, con cantidades de trabajadores y finanzas limitadas, sin embargo se encuentra dentro del mercado, y al igual que las transnacionales y las multinacionales, también se encuentran compitiendo. Los objetivos de las PYMES deben encontrarse bien sustentados por los dueños y los gerentes de la empresa (a veces, en algunas PYMES, el dueño es el mismo gerente), sin embargo, las TICs ofrecen ventajas competitivas considerables para cualquier organización, en tanto que se consideran un factor de relevancia para la efectiva evolución de las PYMES en Venezuela. La competitividad en el medio de las empresas, es la capacidad que tiene la organización de lograr una mayor satisfacción para los clientes (o en investigación de mercados, los consumidores), basado en la prestación de un servicio o en el proceso de manufactura de un producto, que son deseados y comprados por los consumidores (los clientes de la empresa), una vez fijado un precio para el producto o el servicio (basado en variables, como por ejemplo la calidad), el cliente realiza el proceso de compra y adquiere derecho al bien.

Por lo tanto, las empresas más competitivas, son aquellas que logran una mejor calidad, a un precio justo para el cliente, asumiendo una cuota más alta del mercado por encima de las empresas menos competitivas, también van a lograr una captación más alta de los clientes, y a satisfacer una demanda mayor que las empresas menos competitivas. Las empresas que son competitivas, mantienen los costos de producción controlados, porque estos costos, siempre afectan negativamente el precio del producto o del servicio (sin adicionar mejoras a la calidad del producto), en un mercado normal, el objetivo de la empresa siempre debe ser satisfacer al cliente, y

en términos generales, a los clientes no les agrada que los precios se aumenten si no existe un aumento de la calidad. A veces las PYMES, hacen “alianzas” para mantener bajo control los precios de los productos, y para satisfacer mismos clientes por varias empresas, estas alianzas para los innovadores de las PYMES son positivas, y son herramientas de negocios válidas para los dueños de las empresas y sus gerentes, ya que el objetivo principal de estas es buscar el bien común. Uno de los objetivos principales de estas alianzas, es superar en conjunto alguna empresa que este siendo muy competitiva con estos mismos por individual, o incluso, hacer frente al mercado de una empresa grande, incluso, estas alianzas podría ser para la producción de un nuevo producto, por ejemplo; a estas estrategias gerenciales se les denomina empresa conjunta, o en inglés *joint ventures*, y básicamente son acuerdos comerciales. Para las PYMES en Venezuela, ejecutar estrategias de empresas conjuntas, permite lograr la superación de obstáculos a las cuales se enfrentarían de forma individual cuando no se cuenta con alianzas, y esto podría incluir enfrentarse a nuevos mercados o en su defecto, para aumentar su competitividad de forma eficiente, en consecuencia, para las PYMES en Venezuela, estos acuerdos son recomendados. De hecho, cuando existen este tipo de alianzas, es más sencillo la inversión en tecnologías de la información y la comunicación, porque los costos podrían ser compartidos: pero las ventajas competitivas de las TICs, también serán compartidas. Por lo tanto, la empresa conjunto o el *joint ventures*, podría ser una solución teórica a la problemática de la vulnerabilidad de las empresas PYMES frente a las organizaciones transnacionales o multinacionales. De modo que a nivel empresarial, ser pequeño no debe ser sinónimo de incompetencia.



La vulnerabilidad de las PYMES podría solucionarse con la empresa conjunta

La sobrevivencia en los mercados de la actualidad, dependen directamente de la adaptación a los cambios tecnológicos, innovadores y del conocimiento que se están suscitando en el seno de las sociedades modernas, que han cambiado las economías a nivel nacional e internacional, y estos son cambios relacionados con la información y la globalización, debido a que precisamente son cambios globales, se dice que son cambios en el seno de la información, porque las organizaciones (antes que conforman las principales economías de los países), van a medir su competitividad en función a la medida en la cual generen, procesen y apliquen con efectividad la información que se base en el conocimiento humano, y se menciona que son cambios globales, porque las producciones y el consumo (las demandas de bienes y servicios), y los elementos que la conforman (capital humano, infraestructura, materias primas, materiales, información etc.), se encuentran de forma organizada a nivel mundial, en redes, propios de las sociedades modernas, las denominadas sociedades en red. (Castells, 1978, p. 93). Por lo tanto, las alianzas, la empresa conjunta, es una forma más de hacer sociedades red, solo que desde la perspectiva micro, ya que se trata de las PYMES, sin embargo, esto es una estrategia que las transnacionales también ejecutan, de hecho, las transnacionales en algunas oportunidades compran pequeñas redes de empresas, “las engordan”, mediante estrategias basadas en mejora continua de procesos, gerencia efectiva moderna y tecnologías, y cuando logran “engordarlas” las venden por un precio muchísimo mayor por el cual inicialmente las compraron. Por lo tanto, las PYMES en Venezuela podrían aprender de las estrategias que implementan las transnacionales para “engordar” sus propios negocios, convertirlos en redes de negocios exitosos, y posteriormente, venderlos para adquirir negocios u organizaciones más grandes: las PYMES deben tener una dirección por objetivos basada en la innovación, la mejora continua de procesos, la empresa en red, la calidad para los clientes y la evolución, de lo contrario, se encuentra destinada a ser por siempre una pequeña empresa o negocio comercial, se recomienda que los dueños de las PYMES tengan una visión global, que la vulnerabilidad se convierta en una virtud de competencia mediante las alianzas y no en una amenaza frente a la competencia, ya que existen, en el mundo, y en Venezuela también, empresas que evolucionan, migran, cambian su estatuto, y mejoran día a día, y ese es el nuevo mercado, el de la información, el conocimiento y las tecnologías. Por lo tanto, la innovación mediante las TICs y las estrategias gerenciales de alianzas, favorece de forma positiva la competitividad de las PYMES.

2. El desarrollo y adaptación de las PYMES en el marco de la Globalización.

Como se ha mencionado anteriormente en esta investigación, la globalización es un fenómeno y un proceso dinámico a escala mundial, que se basa en la evolución de la comunicación en las áreas de política, cultura, ciencia, economía y tecnologías, que se genera principalmente en el seno de las sociedades modernas que han dado pasos importantes en el sector de la revolución de la informática, el conocimiento y la información, una de las características principales de las sociedades modernas, es que mantienen buenas relaciones internacionales con el resto de los países, por lo tanto, se considera que las sociedades modernas son sociedades libres y democráticas.

Las PYMES, al igual que las empresas grandes y las transnacionales, deben adaptarse a los cambios que se están originando en el seno de las sociedades modernas, existe una creencia de que en las PYMES quizás no existen problemas de comunicación debido a su tamaño, y que no existen problemas de espíritu de trabajo en equipo, o motivación, infructuosamente este paradigma realmente es un mito, debido a que en cualquier empresa, de cualquier tamaño, pueden presentarse problemas de comunicación, motivación e incluso problemas de moral, de hecho, quizás los problemas más terribles de motivación, comunicación y espíritu de equipo se presenten en las empresas pequeñas, si el gerente o el dueño es un individuo con características de dictador que imponga sus reglas, que no tolere las ideas de sus colaboradores o que insista en ser el único capaz de tomar absolutamente todas las decisiones dentro de la empresa, y estas problemáticas se ponen peor cuando el dueño se encuentra siempre “cerca de la caja”, y los empleados, son eso, solo empleados, cuando una empresa tipo PYME, necesita adaptarse a los cambios de la globalización, estas problemáticas en este tipo de empresas debe romperse mediante la gerencia horizontal, a la cual se va a hacer referencia en el fragmento número seis de este capítulo.

Para las PYMES, adaptarse al proceso social de la globalización es tan importante como para las transnacionales, ya que, sin importar el tamaño de la empresa, la globalización está generando cambios en nuestras formas de vida, hacer negocios, producir e implementar las tecnologías de la información y la comunicación, con el objetivo de cada día, brindar mejores servicios al cliente,

pero la importancia general para Venezuela de esta adaptación, es que las PYMES conforman mucho más del 50% del aparato económico de la nación.

En consecuencia, el tamaño de una empresa no cambia en si la naturaleza del negocio, ni los bienes o servicios que presta y quizás tampoco, todos los objetivos de la dirección o los inversionistas, tampoco afecta la manera de dirigir el negocio o el desarrollo y las funciones de los trabajadores, pero lo que en definitiva si afecta, son las bases estructurales de la gerencia efectiva, el tamaño de las empresas define y necesita consultas y actitudes completamente diferentes, y el tamaño es precisamente lo que va a definir el crecimiento, y ese mismo crecimiento es lo que va a permitir la adaptación a la globalización. (Drucker, 1978 p. 302).

Para Peter Drucker, en el concepto de una empresa, ser pequeño o grande es un asunto gerencial, y no de cantidad de trabajadores, de hecho Drucker menciona en su libro "*La gerencia de empresas*" (1978) que "La estructura de la gerencia especialmente la de la gerencia superior, es por lo tanto el único criterio de tamaño digno de confianza. Una compañía es tan grande como la estructura gerencial que requiere" (p. 305). Para Drucker existen tres tipos de negocios, el negocio pequeño, el grande y el que se expande (y de hecho, Drucker establece que esta clasificación puede ser corta, incluyendo dos o tres clasificaciones más), por lo tanto, se considera al negocio que se expande a las PYMES que tendrán objetivos por dirección claros, que se adapten a la globalización y a los cambios que se han generado en los últimos diez años en el seno de las sociedades modernas y globalizadas, incluyendo los cambios relacionados con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de efectividad y competitividad para la gerencia modernas de empresas.

Mencionando otra de las problemáticas relacionadas a la globalización y al tamaño de las PYMES, es que por lo general, son negocios familiares, y a veces los cargos gerenciales están estrictamente reservados para la familia únicamente, que son parte del grupo de dueños de la empresa, en algunas oportunidades ese familiar tiene los conocimientos para ejecutar un rol de gerencia en la empresa, pero en otras oportunidades ese familiar no está preparado para este rol, y puede que fracase en el intento. En este caso, es importante descentralizar la gerencia en el seno de la empresa, en las sociedades globalizadas, y en las PYMES modernas este paradigma tiene

solución, colocando en cargos importantes a las figuras que así lo merezcan desde el punto de vista profesional, porque quizás esa empresa tenga un colaborador trabajando años en esa organización, que se conoce todos los procesos desde el inicio hasta el final, y que puede generar buenos avances a la organización, en vez de colocar a “mi hermano Pedro como gerente”, solo porque es el hermano del dueño, Ford Motors Company nunca ha dejado de pertenecer a la familia Ford, pero esta empresa cuenta con gerentes realmente capacitados a nivel mundial y en cada una de sus sucursales, y es una empresa transnacional exitosa en la actualidad, es decir, que para una PYMES, colocar a “el hermano, el primo, la mama, o la abuela” como gerentes del negocio, es positivo para el negocio si y solo si esa persona cuenta con experiencia y conocimientos para ejercer una efectiva gerencia, de lo contrario, la empresa podría llegar a generar muchas pérdidas de tiempo, e incluso, desmotivación en empleados que quizás si estén preparados para asumir un rol gerencia, por lo tanto, unas figuras son los dueños de la empresa, y otra figura es el gerente, y no necesariamente deben ser el mismo para asegurar el éxito, si bien es cierto que el trabajo del gerente, va a tener como mano derecha, al dueño de la empresa y viceversa. Por lo tanto, ser gerente no es un cargo que se asigne a dedocracia, es un rol muy importante dentro de la empresa que define el éxito o fracaso de la organización, y debe ser seleccionado con juicio objetivo y efectivo. Para el desarrollo y éxito de una PYMES y su adaptación a la globalización, es necesario colocar a las personas adecuadas, en los cargos adecuados, especialmente, se debe seleccionar con cuidado la figura que va a ejercer el rol gerencial.

La mayor problemática que existe en la actualidad, y a la cual todas las empresas se enfrentan, quizás no es la globalización: el mayor de los problemas es el cambio que crece a una rata muy alta, y realmente, esta es una problemática a la que se enfrentan son los gerentes de las empresas, las PYMES deben zafarse de sus paradigmas y enfrentarse a las realidades de las sociedades modernas, y el cambio, lleva consigo el crecimiento, y este último exige a la gerencia más competitividad y actitudes efectivas. Los cambios globales, y el crecimiento de las PYMES necesitan y exigen más competitividad y competencias, diferentes y nuevas, más retos para la gerencia, requiere que esta misma entienda perfectamente cuáles son sus funciones dentro de la organización. Por lo tanto, es muy importante que tanto el dueño de la empresa como el gerente, estén claros en la dirección que quiere ir la empresa, y abordar los problemas en los cambios, el crecimiento y la globalización, y acerca de cambiar las estructuras gerenciales, de ser necesario, así como también buscar mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, debido a que esto es un

factor de importancia para garantizar el éxito, la supervivencia y la competitividad de la organización. La empresa competitiva, no necesariamente es la empresa más grande, si no aquella que se mantenga abierta a los cambios (y de adapte a ellos), manteniéndose en una constante evolución, crecimiento y adaptación.

3. Las mejores prácticas tecnológicas y gerenciales para garantizar la competitividad de las PYMES en el mercado nacional e internacional.

La gerencia horizontal es una de las mejores prácticas para garantizar el éxito y competitividad en cualquier empresa, este tipo de gerencia presenta ventajas para el control de gestión de la organización, en la mayoría de los caso, las PYMES por lo general cuentan con un solo gerente, (y quizás, por el tamaño de las PYMES, sea conveniente contar un solo administrador), esto simplifica el rol gerencial, afianza la comunicación con los empleados, y reduce cargos o capas de roles supervisores innecesarios, en una gerencia bajo una estructura horizontal, las PYMES son el tipo de empresas que obtienen el máximo beneficio debido a que, no pueden coexistir en una organización, varios roles gerenciales para una pequeña cantidad de trabajadores. Este tipo de gerencia para las PYMES, simplifica la toma de decisiones, debido a que en la gerencia horizontal, existe un trato directo con los trabajadores, esa sencillez, permite que la decisión solo pase a manos de la relación empleado-gerente y no tenga que atravesar, por la figura de un supervisor, por lo general los supervisores necesitan la aprobación de los gerentes para poder tomar decisiones, en el caso de las PYMES, esto podría ser un paso innecesario si inicialmente solo existe un gerente, y se elimina la figura del supervisor. En una PYMES bajo una gerencia horizontal, los empleados se van a sentir con más posibilidades de participar con ideas a variados problemas que se presenten, y podrían tomar determinado tipo de decisiones, especialmente las que son rutinarias, esto en consecuencia minimiza la burocracia en la organización.

La gerencia horizontal promueve o facilita la motivación del personal, debido a que sienten que se les toma en consideración sus ideas, pensamientos y opiniones. La figura de un supervisor que ejerza una figura fuerte de mando vertical, no es recomendada, ni en las PYMES, ni en ningún tipo de empresas, es mejor considerar a los supervisores líderes y no jefes con gerencias verticales.

La gerencia horizontal promueve más la formación de grupos de trabajo, cuando a los empleados se les asignan responsabilidades importantes en el seno de las PYMES, la motivación se ve favorecida, eliminar la figura de supervisor también minimiza costos en salarios innecesarios. Para el caso de la mediana empresa, si requiere de más gerentes, se recomienda ampliar la línea gerencial en forma de pares, y no en forma de subordinados, es decir, generar el cargo de otro gerente adicional sin recurrir a la figura de supervisor. La ventaja es, que para las PYMES es mucho más sencillo organizar e implementar la gerencia horizontal que para las transnacionales, precisamente, porque es menos cantidad de empleados por liderar, y en consecuencia, menos actividades por administrar.

Adicional, otra de las prácticas gerenciales importantes para las PYMES es el análisis de las actividades, todo gerente debe conocer y manejar exactamente cuáles son todas las actividades que se ejecutan en el seno de la PYMES, suena como algo obvio, pero realmente las empresas tienen que tener claro cuáles son las actividades que se llevan a cabo para poder producir un producto o brindar un servicio al cliente, una vez teniendo claro cuáles son esas actividades, las cuales incluso, se pueden separar por departamento, se procede a la distribución de responsabilidades. En metodología de la investigación, se dice que se investiga lo que se conoce, en las empresas, simbióticamente, un trabajador debe desempeñar una función si y solo si:

- 1) El trabajador conoce como ejecutar la actividad, tanto en la práctica como en la teoría, y la ejecuta eficazmente.
- 2) El trabajador, es tan bueno en lo que hace, que ha enseñado a otros a ejecutar la actividad. Incluso ha hecho capacitaciones de esas actividades a empleados nuevos.

Para las empresas, parecería muy obvio, pero el análisis de las actividades es una estrategia gerencial importante, en una empresa, incluso las pequeñas, existen variadas actividades, de contabilidad, de finanzas, de comercialización, ventas, etc., cada actividad es importante y debe ser ejecutada por el personal adecuado. Se trabaja lo que se conoce: no se puede, asignar una actividad a una persona que no sabe cómo hacerla. Por otro lado, adicional a las estrategias gerenciales de competitividad para las PYMES anteriormente señaladas, existe también la motivación como estrategia de la gerencia moderna, una de las principales funciones de un gerente, es idear las

condiciones requeridas de trabajo que permitan excitar el deseo de trabajar de las personas, y el mantenimiento de un clima agradable de trabajo en las oficinas, que permitan al personal o colaboradores, mantenerse con una actitud entusiasta ante las metas y los objetivos de la PYMES, en un ambiente en el cual los empleados sean parte del éxito de la empresa y colaboren con el proceso.

Por otro lado, para las PYMES, existen muchas herramientas de tecnologías de la información y la comunicación importantes para garantizar el éxito y la competitividad, tanto en el mercado nacional como el internacional, como por ejemplo las redes sociales digitales, la tecnología remota de la computación en nube, las TICs tienen como una de sus principales características el factor de la innovación, por lo tanto, promueven nuevas y mejores formas de hacer las actividades de una empresa. En el seno de las empresas, específicamente en las PYMES, las TICs rompen con muchas barreras y causan muchos avances y cambios importantes, como por ejemplo que eliminan los límites del tiempo y el espacio (la tecnología de nube permite el acceso remoto a la información), de modo que así el gerente este de viaje, puede ingresar y tener acceso a la información incluso desde su teléfono celular.

Por lo general las PYMES tienen una sola ubicación geográfica, pero en caso de contar con varias sucursales en determinados estados del país, una empresa puede encontrarse conectada mediante la tecnología de nube, permitiendo que las diferentes sucursales pertenecientes a una misma empresa trabajen en conjunto y no de forma aislada. El gerente, a través de las TICs como herramientas de competitividad, puede tener acceso a la información de la empresa desde cualquier lugar del mundo, y en cualquier momento. En consecuencia, y gracias a las herramientas de las TICs las empresas de cualquier tamaño o naturaleza, ya no necesitan estar en un mismo lugar o ubicación geográfica, y tampoco necesitan agruparse en una sola zona específica, porque el acceso a la información es completamente remoto, gracias a Internet y a las tecnologías de nubes.



La computación en nube permite ofrecer servicios en red usando internet

4. La tecnología de la información y la comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de las Pequeñas y Medianas Industrias (PYME).

Rosneyma Paredes en su tesis de la Universidad de Carabobo titulada *“La Tecnología de Información y Comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de la pequeña y mediana industria (PYMI), del sector metalmecánico del Municipio Girardot Estado Aragua”* (2015):

El uso de la tecnología en las empresas hoy en día es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos y el control de la información no sería el adecuado lo que representa un grave problema para el desarrollo de las empresas. (p. 103)

En este mismo orden de ideas, las TICs son herramientas para las decisiones relacionadas a la finanzas de las PYMES, pese a que su uso se encuentra determinado por enfoques tecnológicos, las ventajas que ofrecen o generan la implementación de las TICs en los procesos de negocios de las PYMES, permiten a las empresas contar con mayores niveles de información en el área de las finanzas y de la economía de la empresa, esto permite agilizar las decisiones gerenciales en este departamento.

Se considera relevante que las PYMES de Venezuela y de cualquier parte del mundo, este consciente de que, el rol de la gerencia y de las TICs en las empresas, siempre va a ser un factor de competitividad y de éxito, sin embargo, las empresas necesitan, primero, organizar sus análisis de las decisiones, se entiende por toma de decisiones un proceso a través del cual se ejecutan elecciones o selecciones entre variadas opciones para solucionar diferentes situaciones y en variados contextos o situaciones, en las empresas, la toma de decisiones básicamente consiste en elegir qué hacer ante determinado problema, esa decisión, por lo general no tiene matices grises: es acertada o equivocada, por esa razón, la toma de decisiones es un factor de competitividad, pero también podría ser un factor de fracaso cuando el análisis de la toma de decisiones no se encuentra organizada en la empresa y conlleva a decisiones equivocadas, que podrían poner en riesgo, tanto la competitividad como la supervivencia de la empresa en el mercado.

Para una empresa, la toma de decisiones podría ser incluso un proceso grupal, en el cual se analizan mediante el razonamiento, la información y el conocimiento, una determinada situación actual, posteriormente, se puede realizar una lluvia de ideas grupal, y seguidamente, se selecciona una solución al problema, la toma de decisiones es una responsabilidad de la gerencia, sin embargo, en la actualidad, con el nuevo surgimiento de la gerencia moderna y la gerencia horizontal, cada día se rompe más este paradigma, y en las empresas, se involucran a los empleados en el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, tomar decisiones en las empresas es un proceso muy común. Existen dos tipos de decisiones, las no estructuradas y las estructuradas, las primeras son fortuitas, eventuales, y ocurren no muy frecuentemente, y las estructuras con decisiones comunes, y pueden incluso generarse en una empresa de forma diaria. Por ejemplo, en las empresas de manufactura, las decisiones estructuradas son muy comunes en las áreas de control de calidad e inventarios, por ejemplo, en un almacén que se encargue de despachar repuestos de

vehículos, en un día de trabajo cualquiera, se agota de repente en el área de despacho la cantidad de material indirecto, por lo general, los trabajadores están pendientes de los niveles de este inventario y cercano a su área de trabajo, porque saben que, no pueden esperar a que el material se acabe porque sencillamente se para la línea final y se afecta negativamente la productividad. Este tipo de decisiones, proviene de un efectivo análisis de actividades, entre las cuales se clasifica la reposición del material indirecto como una actividad dentro del área operativa de esa línea final.

De modo que, para poder identificar efectivamente las decisiones estructuradas en una empresa, se debe ejecutar un efectivo análisis de actividades. Sin embargo, las TICs pueden ser una herramienta importante que faciliten ese proceso de toma de decisiones, tanto para las estructuradas como las no estructuradas, toda decisión necesita información, las decisiones acertadas siempre tienen un génesis en la información acertada, y eso es precisamente lo que hace a las TICs una herramienta de vital importancia en el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones es una parte fundamental del rol del gerente, ante toda decisión es relevante que la gerencia minimice las posibilidades de incertidumbre, cuando el gerente no cuenta con la información acertada, esto genera incomodidad y sensación de error en el proceso de la toma de decisiones y esta problemática es lo que las TICs erradican por completo, debido a que la gerencia puede tener mediante estas mismas, la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto, se afirma que las TICs previenen las incertidumbres en los procesos de toma de decisiones gerenciales por que permiten acceder a la información adecuada en el momento adecuado. Para la gerencia horizontal, la toma de decisiones ya no se encuentra limitada a un rol únicamente gerencial, sino que también involucra al resto de los colaboradores o empleados de las PYMES, y estos al mismo tiempo, se consideran responsables de algunas decisiones no estructuradas importantes, y estructuradas como aportadores de ideas a la solución de determinado problema. Esto sin duda alguna, es una ventaja para la gerencia moderna. En consecuencia, se considera que el proceso de toma de decisiones podría ocurrir en todos los niveles de una PYMES, algunas de ellas se presentan de forma diaria otras son rutinarias, otras son fortuitas. El proceso de mejorar, todas esas decisiones rutinarias y no estructuradas que se presentan en una empresa, y que algunas de ellas las toman los trabajadores, es una mejora macro si se implementan TICs, esto podría ser un valor agregado global para la compañía. En cualquiera de los casos, las decisiones

de alta calidad siempre van a necesitar información de altos niveles de calidad, y en el momento acertado, para poder tomar una decisión acertada, se requiere que la información sea precisa, clara, tenga validez, es decir, sea confiable, al mismo tiempo la accesibilidad es importante (esto es un factor en el cual las TICs influyen positivamente). Si la información no es confiable, la decisión tampoco lo es. Las tecnologías de la información y la comunicación son herramientas importantes que garantizan el acceso a la información de forma oportuna, y que mejora significativamente la toma de decisiones financieras en el seno de las PYMES.

Las PYMES, deben garantizar una búsqueda constante de TICs, sistemas de información, procesos y procedimientos, herramientas e instrumentos, y técnicas que permitan a la gerencia ser más efectiva en el proceso de toma de decisiones financieras, ya que esto va a permitir garantizar la competitividad y el éxito de la empresa en el mercado nacional e internacional, considerando la participación de las PYMES un sector importante en la economía de cualquier nación. Por lo tanto, como se ha mencionado en párrafos anteriores, y para garantizar el logro de las metas y los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo, se deben generar estrategias de negocios que permitan incluir a las TICs como herramientas para la gerencia moderna de las PYMES, y eliminar poco a poco, esa figura de jefe dictatorial, a irse sustituyendo, poco a poco por gerentes líderes y emprendedores, capacitados para la labor gerencial, considerando esto, los trabajadores de la empresa se van a sentir mucho más motivados para lograr los objetivos de la organización, lo cual promueve el éxito y el desarrollo organizacional. Se va a ampliar un poco más acerca de la motivación en las PYMES en el próximo fragmento de esta investigación.

En una PYMES, todos los trabajadores y los familiares de los dueños del negocio van a querer ser gerentes, el asunto es que no todo el mundo tiene ni la capacidad, ni el conocimiento, ni tampoco la inteligencia emocional requerida para asumir este rol tan importante en el seno de las PYMES, y en el seno de cualquier empresa. Por lo tanto, los dueños de las PYMES deben ser muy cuidadosos y selectivos a la hora de promover ascensos, especialmente entre familiares, es mucho mejor, darle la oportunidad a un empleado capacitado y que conozca todo el negocio, que a un familiar que no conoce nada sobre el funcionamiento de la empresa, y que a la final, no pueda tomar decisiones acertadamente por desconocimiento.



El rol del gerente es un cargo de relevancia en las PYMES

5. Importancia de la motivación de los colaboradores como factor de gerencia para el desarrollo de las PYMES de Venezuela.

La figura del jefe dictatorial es común en la gerencia tradicional, hace un tiempo atrás el autor de esta investigación estuvo en una PYMES en la cual, ninguno de los trabajadores le hacía caso al gerente, y la razón era sencilla: este “gerente”, gritaba, insultaba, y trataba muy mal a sus colaboradores, su realidad era que nadie le hacía caso, y que, en su afán inútil de recuperar el respeto, colocaba a los trabajadores miles de amonestaciones que nunca firmaban, luego, hubo en la empresa una época mala, en la cual se tuvo que hacer una reducción de personal, la primera persona que fue a la silla del despido, fue el gerente gritón. Existe algo muy importante que se debe manejar en las PYMES, y en cualquier empresa sin importar su tamaño: es respeto por los trabajadores. Los empleados son, seres humanos o individuos que realizan una labor dentro de la empresa, y a cambio, obtienen un beneficio de forma monetaria, los quince y los últimos de cada mes, no es el dueño de la empresa, en sencillamente, un trabajador de clase media que todos los días asiste a la organización para prestar sus servicios, todos los trabajadores merecen respeto, sin importar cuanto sepan, ni qué cargo ocupen, desde la persona que atiende la vigilancia de la empresa hasta la persona con más títulos en la organización: todos los trabajadores deben ser respetados y tratados, como lo son, seres humanos. En las sociedades capitalistas, el deseo de producir quizás sea más grande que la calidad de vida de las personas que conforman las sociedades, en Latinoamérica hemos aprendido que los seres humanos también necesitan tener

tiempo con sus familiares, y si no tienen familiares, necesitan tiempo de descanso para disfrutar en la actividad que deseen. De modo que, las personas son eso, seres humanos, tiene sentimientos, se cansan, se enferman, puede que un día se accidenten o les ocurra una eventualidad en el camino al trabajo, un gerente efectivo, debe tomarse el tiempo de conocer a sus empleados, si no los aprende a conocer como personas, como podría aprender a conocerlos como profesionales, no se trata de perder tiempo en charlas sin relación con el trabajo ni tampoco de forjar una relación de amistad (o de otro tipo), entre el gerente y los trabajadores, se trata de que sencillamente el gerente se tome el tiempo de conocer a sus empleados, se trata de tratarlos con respeto, y de que a veces, pese a que en las empresas se tiene un horario de trabajo, pueden ocurrir eventualidades que limiten la asistencia del trabajador a la empresa.

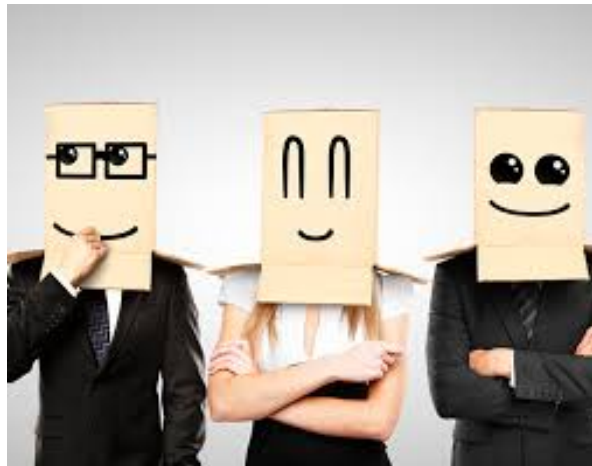
Por lo tanto, la figura de jefe dictatorial debe romperse, se conoce que siempre deben existir normas dentro de la empresa, pero las mentalidades cuadrículadas en la cual la empresa parezca más un régimen militar que lo que es, una empresa, realmente en la actualidad, ese paradigma ya no funciona. Quizás funcione en la época de las guerras en Europa, pero en la actualidad ya no corresponde con el estado del arte de las empresas, y mucho menos de las PYMES. Los dueños de las empresas, deben romper con los paradigmas del siglo pasado, y delegar responsabilidades, bien sea, entre los colaboradores o generando un ascenso para un nuevo gerente que se encuentre capacitado para dicha labor. Es muy relevante para cualquier PYME que el dueño de la empresa asuma un rol de liderazgo, que no necesariamente puede corresponder a la figura de gerente, se puede asumir un rol que valla mucho más allá del control, de las mentes cuadrículadas, y de las normas estrictas, se basaría en un rol interpersonal y de gerencia basada en liderazgo, incluso, puede ir preparando a un colaborador para que asuma un rol gerencial en uno o dos años, sin embargo, debe tener siempre el dueño y el gerente de las PYMES en mente, que los trabajadores cuando no se sienten motivados en una empresa, parten a otra que les brinde mejores beneficios económicos y más motivación. Esto es algo completamente normal, y es algo bueno tanto para el trabajador como para la empresa, porque es la apertura a nuevas oportunidades, el trabajador una vez que parte ya cuenta con una nueva oportunidad laboral, y la empresa, ahora tiene una vacante abierta para contratar a alguien mejor que el antiguo trabajador.

La organización humana, no es un rol simple que tiene la gerencia, por el contrario, es una función de la gerencia bastante complicada porque los seres humanos no son máquinas, son individuos con sentimientos, y eso hace complejo el rol interpersonal del gerente moderno. Cuando administramos maquinas es mucho más sencillo por que las maquinas se mueven y se administran como el gerente así necesite, y no tiene que enfrentar una retroalimentación, pero los seres humanos, son más complejos, tienen mentes que piensan, y emiten opiniones, juicios, y hablan, e incluso, sienten y reaccionan si una situación no les parece la más adecuada o la más acertada. Algunos teóricos, no están de acuerdo en denominar a los trabajadores “recursos humanos” debido a que los recursos son consumibles, y las personas no se consumen, se prefiere referir a los seres humanos como “talento humano”, es un asunto de terminología del área de las relaciones humanas, pero que define a las personas como seres capaces de tener talento, el cual es un aliado de la soluciones.

Para la gerencia de las PYMES, la motivación de los empleados es importante porque está demostrado teóricamente que las personas que trabajan motivadas realizan sus labores de forma más efectiva y productiva que aquellas que trabajan desmotivadas, una persona que asiste a la empresa con una cara amargada, que pasa todas las horas laborales triste o de mal humor, como si no quisiera estar allí, hará su trabajo “solo por cumplir”, o “por qué no queda otra opción”, cuando el origen de esa desmotivación es una actitud de la persona (realmente, y esto hay que aceptarlo, existen personas a las cuales no les gusta trabajar), en ese caso, se debe buscar hacer retroalimentación con el empleado y buscar el origen de su desmotivación, si es algo que ha hecho la empresa o el gerente de la PYME, o en su defecto el dueño, se debe recurrir a la técnica del *face to face*, esta herramienta psicológica consiste en encarar al empleado y preguntar por lo ocurrido, si el empleado habla mal de alguien o hace alusión a alguna actitud que hizo alguien las personas deben ser encaradas y puestas de frente para el dialogo. No se trata de colocar al empleado en una situación incómoda, si no de buscar una solución a su pesar, muchas veces, se podría lograr una reconciliación entre las partes con esta técnica, pero cuando el trabajador sufre de alguna enfermedad psiquiátrica, debe remitirse a un especialista, esto solo lo puede hacer el departamento de recursos humanos, o talento humano, quienes son los encargados de generar las mejores soluciones a este tipo de problemas.

Desafortunadamente, muchas de las desmotivaciones de los empleados, se deben a cosas que ha hecho (o dejado de hacer) la empresa, como por ejemplo, aplicación de la gerencia vertical, rotación de personal sin previa capacitación, desmejora de los beneficios extra de la ley, cambios en el ambiente de trabajo que no le gustan a los trabajadores. Es relevante aclarar, que si bien es cierto que en las empresas no se va a “ser felices” o a “estar de fiesta”, una empresa tampoco debe convertirse en un ambiente hostil y amargado en el cual realmente nadie quiere estar. Los trabajadores felices, logran mejores resultados que los infelices, para recuperar la motivación del personal, se recomienda lo siguiente:

- 1) Actividades sociales en la empresa, como celebración de cumpleaños.
- 2) Gerencia horizontal.
- 3) Ascensos justos, por meritocracia.
- 4) Incentivos, bonos, planes de aprendizaje y afines.
- 5) Botones, reconocimientos, plan de méritos a la excelencia.
- 6) Reconocimiento verbal y escrito a los trabajadores proactivos.



La motivación es un factor de éxito y competitividad en las PYMES

6. De los modelos de gerencia tradicional a los modelos de gerencia moderna en las PYMES de Venezuela.

Una de las características principales de la gerencia tradicional o vertical, es que las instrucciones se imparten a los empleados desde arriba hacia abajo, en forma de organigrama y por lo general la persona que se encuentra en el medio, es una secretaria o asistente administrativo, quien es la figura encargada de enviar la información a los colaboradores, sin embargo, esta característica, tiene como desventaja una obstaculización de la comunicación entre el gerente de la empresa y los colaboradores, ya que en la gerencia vertical, las reuniones son muy poco frecuentes (incluso, puede existir en la empresa una completa ausencia de reuniones). Por el contrario, en la gerencia horizontal, la comunicación del gerente es directamente con los empleados y colaboradores, puede que aun así exista la figura del asistente administrativo, pero dentro de sus responsabilidades no se va a encontrar la distribución de instrucciones al resto del personal, por lo tanto, la gerencia moderna, esta fomentada realmente por la gerencia horizontal, por sus ventajas, tanto desde la perspectiva de las relaciones humanas como por sus características de innovación. La forma en la cual las PYMES organizan sus estructuras gerenciales, influye directamente en el éxito organizacional (de forma positiva o negativa), porque la gerencia moderna efectiva tiene un efecto directo en el crecimiento, desarrollo y evolución de la organización. La gerencia influye en la manera de interactuar con los clientes finales, la filosofía de la empresa, los objetivos y las metas, el desarrollo del personal, el clima laboral, y la cultura de la empresa, para las PYMES, el inicio siempre es con la gerencia vertical, porque son empresas familiares con únicos dueños, sin embargo, se podría considerar que la gerencia horizontal moderna es recomendable para cualquier organización, sin importar su tamaño, las ventajas de la gerencia moderna horizontal son las mismas tanto para las PYMES como para las grandes organizaciones, la gerencia horizontal efectiva es un factor de competitividad para las PYMES tanto en el mercado nacional como el internacional. Para las PYMES, la gerencia horizontal es importante por la poca necesidad de figuras intermedias como el supervisor, que son cargos de liderazgo intermedio, lo que implica que los gerentes tienen la responsabilidad de administrar las actividades del día a día, y la oportunidad de interactuar de una forma más directa e interpersonal con los clientes y con los colaboradores, esto afianza, como se ha mencionado anteriormente, la comunicación, la cantidad de empleados es otro factor que se debe considerar, ya que los directivos se deben cuestionar hasta qué punto son

necesarios figuras de supervisores o gerentes intermedios, si la cantidad de trabajadores no pasa de 20 empleados. Las PYMES, son empresas pequeñas y medianas, con características familiares, y a veces los empleados que trabajan muchos años en ellas incluso son más que empleados, amigos, o en algunos casos, la relación de trabajo empleado-dueño es tan fuerte, que son considerados parte de la familia, de modo que estamos en frente de un tipo de empresas que tienen la particularidad o característica de ser empresas íntimas, con estilos de gerencia menos formales que en las transnacionales, incluso a veces, es imposible la contratación de figuras de liderazgo intermedias, porque la cantidad de trabajadores y la finanzas, podrían estar limitadas. Por estas características de relaciones interpersonales íntimas que caracterizan a las PYMES, es que es recomendable la implementación de la gerencia moderna horizontal, dejando a un lado por completo, las estructuras de gerencia verticales, ya que no son efectivas.

En el seno de las PYMES, para la motivación de los empleados, la efectiva comunicación e innovación, y los procesos de toma de decisiones eficaces, es importante la gerencia horizontal, porque de esa manera, los empleados se van a sentir participantes de los objetivos de la empresa, y serán personas más abiertas en expresar sus ideas para generar soluciones efectivas, si bien es cierto que, la solución de problemas es uno de los principales roles de la gerencia, no necesariamente es una tarea que debe enfrentar solo, para eso cuenta con un equipo de trabajo que lo soporte en la generación de soluciones, muchos de ellos experimentados en el funcionamiento de la empresa y algunos con conocimientos teóricos acerca de las variadas situaciones que pueden presentarse en la empresa. Por lo tanto, fomentar el trabajo en equipo es una de las ventajas de competitividad de la gerencia horizontal, ya que promueve los debates, las lluvias de ideas grupales, la innovación, de modo que las empresas con una gerencia horizontal, son mucho más transparentes, interactivas e innovadoras que las empresas que tienen estructuras verticales.

Adicional, una de las características principales de la gerencia horizontal, es precisamente la gestión del trabajo en equipo, se ha demostrado teóricamente que los equipos de trabajo multidisciplinarios generan mejores resultados que los genios que trabajan en soledad, debido a que los equipos de trabajo combinan las habilidades, destrezas y conocimientos de todo el personal que conforma la organización para la generación de resultados y el cumplimiento de objetivos en el seno de la empresa. Sin embargo, para que pueda existir un trabajo en equipo efectivo, siempre

debe tener presencia y participación el gerente, la gerencia moderna horizontal también está relacionada con la cultura organizacional, por esta razón, para las organizaciones, la gerencia horizontal siempre bosqueja más cambios que la vertical. Las tecnologías de la información y la comunicación tienen un papel muy relevante dentro de la gerencia moderna, ya que facilitan las herramientas tecnológicas y la gestión requerida para dar paso a nuevos cambios, innovaciones, y nuevas y mejores formas de hacer el trabajo y las actividades en el seno de las PYMES. En la gerencia tradicional vertical las funciones o las instrucciones de trabajo se dividen por tareas, y en la gerencia moderna horizontal se divide por procesos, esto último permite realizar conexiones entre las actividades y los objetivos de la empresa con las necesidades de los clientes, por esta razón, es que se dice que la gerencia moderna horizontal es mucho más efectiva que la vertical. Por otro lado, en la gerencia tradicional vertical, la responsabilidad de los empleados es individual, en cambio, en la gerencia moderna horizontal la responsabilidad es compartida, en la gerencia vertical la figura del gerente es de control, dirección y medición del logro de actividades, en cambio, en la gerencia horizontal el gerente tiene un rol interpersonal de mentor, y de participante en la mejora continua de la organización, lo que permite a su vez, mejorar la calidad de servicio al cliente, lo cual también fomenta la competitividad y el éxito organizacional en los mercados nacionales e internacionales. Peter Drucker, era un fiel creyente de que el objetivo principal de la empresa es crear y satisfacer a un cliente final, y al mismo tiempo, crear más clientes, decía que los mercados no los crea Dios, ni la naturaleza ni las fuerzas económicas, Drucker es claro en la definición de que los mercados y los clientes lo crean los hombres de negocios y el ejecutivo eficaz; establece que lo que realmente determina que es la empresa, no es el productor si no el consumidor, es decir, el cliente, lo que define a la empresa no es su nombre, su dueño, la sociedad actual, la competencia o los mercados, lo que define a la empresa es la necesidad del cliente para comprar un producto o un servicio. (Drucker, p. 76). Por lo tanto, la mirada del gerente no solo debe estar dentro de la empresa, si no también afuera de esta misma, mirando a la PYMES de forma externa, es que se pueden observar las variables y factores que deben ser mejorados por la organización, estudiando el proceso final de la empresa, que es el momento en el cual el cliente compra o adquiere el producto o el servicio que presta la organización a la sociedad. Monitorear la información que se encuentra fuera de las paredes de las PYMES, el gerente podría darse cuenta de muchos aspectos que necesite mejorar en la empresa, y esto solo es posible bajo la gerencia moderna horizontal, porque la gerencia tradicional vertical, se encuentra demasiado enfocada en lo que ocurre en la

empresa o en si los empleados cumplen el horario de trabajo o no, o cumplen con las tareas rutinarias diarias o no: la gerencia moderna, está basada en procesos y la gerencia vertical está basada en seguimiento, esto es un factor que podría diferencia en la PYMES el éxito o el fracaso, el enfoque a la satisfacción de las necesidades de los clientes finales, es lo que realmente determina la competitividad de la empresa, y ese enfoque solo es posible con la gerencia moderna horizontal.

Por lo tanto, la gerencia moderna horizontal, debe enfocarse en el cliente, quien es el cliente, por que consume o compra nuestros productos o servicios, en donde se encuentra ubicado y como es su proceso de compra, que empleados o quien exactamente atiende al cliente, como se siente el cliente con respecto al producto o servicio que ha comprado, si la empresa no tiene clara cuál es la perspectiva del cliente y como satisfacerlo, está destinada al fracaso. El cliente es el génesis de las empresas, sin cliente, no hay ni negocio ni empresa, ni empleados, ni sueldos, ni gerentes, ni propietarios, de modo que el ejecutivo moderno debe tener claro quiénes son sus clientes, y como brindar un mejor servicio para el mismo, los clientes son los que pagan los salarios (incluyendo el salario del gerente).

7. Problemática de la “desinformación” en la gerencia de las PYMES de Venezuela.

Es una realidad que los gerentes, manejan información diariamente, al igual que los empleados, la información que manejan las figuras de liderazgo por lo general no son las mismas que manejan los empleados, pero si bien es cierto, también manejan información en conjunto y toman decisiones en base a estas, bien sean decisiones estructuradas, no estructuradas, o semiestructuradas. Los gerentes, y los empleados, deben conocer cómo y cuándo manejar la información que se necesita para poder generar los cambios requeridos y obtener resultados óptimos deseados, como se mencionó en el apartado anterior, el cliente de una empresa debe ser prioridad, sin cliente no existe la empresa.

La desinformación en una empresa, se presenta cuando la gerencia (dueños, u otros empleados) necesitan la información bajo determinada circunstancia y no cuentan con ella, debido a variadas razones:

- 1) Se les ha negado el acceso a la información por políticas de privacidad.
- 2) Se considera que la persona no tiene conocimiento para manipular esa información, por lo tanto, no puede tomar decisiones efectivas en base a esta.

En las ciencias sociales, la desinformación se encuentra más relacionada con el proceso mediante el cual se limita a una audiencia a determinado tipo de información, y se le niega el acceso a esto, debido a que no se considera apta para las personas. Por ejemplo, en Corea del Norte, el gobierno controla lo que la población ve por televisión, controla la educación, e incluso, el estado es el ente que selecciona a que se va a dedicar determinado individuo, y de hecho, para los Norcoreanos, es ilegal incluso comunicarse con extranjeros mediante cualquier forma, necesitan un permiso para establecer comunicación con otra persona fuera de esa región, realmente, en el Norte de Corea, las personas se encuentran completamente aisladas tanto desde el punto de vista de la información, como desde el punto de vista de la comunicación, esta desinformación ha sido impuesta, por el estado, la desinformación se encuentra relacionada, en las ciencias sociales, con modificar, ocultar o manipular la verdad, esto se genera de forma intencionada. Se trata de una forma de silenciar la verdadera información para, generalmente, manipular masas o audiencias en base a su ignorancia.

Una vez establecidos y diferenciado el concepto de desinformación a nivel empresarial, y a nivel del área de las ciencias sociales, para efectos de esta investigación, se va a enfocar, en el primer concepto, el que se encuentra basado en la desinformación en las empresas. Sin embargo, en ambas teorías, se coincide que la desinformación es ausencia de información a determinada audiencia, en el caso de las empresas, la desinformación podría ser intencional o no intencional. Un ejemplo de desinformación intencional en una empresa, es cuando el gerente o los administradores de la empresa generan políticas de privacidad en determinado tipo de información, que permite eliminar el acceso a la manipulación de información sensible, esto es muy común en el área de contabilidad y finanzas, debido a que no todos los empleados tienen por qué conocer los ingresos y los egresos de la empresa, esto por lo general es información sensible y confidencial. Un ejemplo de desinformación no intencional, es cuando por ejemplo un trabajador necesita tener acceso a una determinada información pero en el momento no lo puede lograr debido a que no se

encuentra capacitado en los medios tecnológicos que necesita para poder acceder a esta misma. En base a esto, la gerencia y los administradores deben tener en consideración, las siguientes premisas, al momento de administrar la información de la empresa, y los permisos de acceso a esta misma:

- 1) **Principio de exclusión:** No todos los trabajadores están capacitados para manejar o decidir en base toda la información. El manejo de la información debe coincidir con las decisiones que le corresponde tomar a determinado cargo.
- 2) **Principio de confidencialidad:** Existe determinado tipo de información que solo debe ser manejada por un solo cargo, ejemplo, la información relacionada con la contabilidad de la empresa, debe ser confidencial, y solo debe ser manejada por el gerente y el licenciado de contabilidad de la empresa.
- 3) **Principio de inclusión:** Si un trabajador necesita información y no la tiene a la mano, no va a poder tomar las decisiones correctas. Es importante ser celoso con la información, pero al mismo tiempo, ser selectivo, negarle la información a un empleado que la necesita, puede afectar negativamente la eficiencia de sus funciones. Existe una línea muy delgada, entre la confidencialidad de la información, y convertirse en paranoicos de la información, negándole esta misma incluso a los que la necesitan para decidir.

La información es un recurso importante en las PYMES, y presenta el conocimiento real que una persona podría transmitir, mediante datos veraces. Sin información, no existe conocimiento, y sin conocimiento no existe progreso, y esto ocurre tanto en las naciones como en las empresas. Los colaboradores y el gerente, tienen que contar con la información que necesitan en el momento que la necesitan para poder tomar decisiones basados en sus conocimientos. Adicional, otro tipo de desinformación que se presenta en las empresas, y realmente es bastante negativa, es cuando la gerencia maneja información sensible, no la comenta con el equipo de trabajo si no a un colaborador, este trabajador se la comenta a otro trabajador y la información se convierte en un rumor, la información podría estar relacionada sobre un determinado evento que compete al conocimiento de los trabajadores pero no se les ha comunicado, porque presuntamente “es confidencial” entonces la información se convierte en un chisme o rumor de pasillo, dice el dicho que “pueblo chico, infierno grande”, para las PYMES, que son empresas pequeñas o medianas, lo

mejor es que la gerencia evite este tipo de desinformación, y es evitable, haciendo reuniones con el equipo de trabajo y comunicando de forma efectiva lo que se debe comunicar, especialmente si la información compete a los trabajadores también, y no es “tan confidencial” como se piensa. Por lo tanto, la gerencia tiene que estar al tanto de que los seres humanos se comunican entre ellos, y que eso es inevitable, mantener un ambiente laboral lleno de misterios, secretos y chismes, no es positivo para la empresa, como en cualquier relación, es importante mantener una comunicación clara y efectiva con los trabajadores, y aprovechando el ambiente interpersonal de las PYMES, ser lo más preciso y claro posible con los trabajadores, evitar esos ambientes llenos de misterio que solo generan chismes e inquietud en los empleados de forma innecesaria. Entonces se pregunta la gerencia, que información es importante para los empleados conocer, las respuestas son múltiples, por ejemplo, los empleados tienen derecho a conocer los resultados de sus evaluaciones anuales (si se les ejecutan), tiene derecho a estar informados sobre los resultados de los objetivos en los cuales ellos colaboran a seguir, para los empleados, observar como los resultados se cumplen con la colaboración de ellos, es una forma de motivación, y por lo general, se sienten bien al saberlo. También tienen derecho moral, de estar al tanto, de cambios en sus puestos de trabajo, como por ejemplo, rotaciones de personal, asignación de nuevos empleados, cambio de responsabilidades o cualquier cambio en la empresa que los afecte directamente, o acerca de futuros aumentos de sus salarios.

Las principales herramientas para combatir la problemática de la desinformación en la gerencia de las PYMES en Venezuela, son la comunicación efectiva y la implementación de las herramientas de las TICs. La segunda es un factor para originar la primera. Para las PYMES, la gerencia debe aprovechar ese ambiente interpersonal, para generar una efectiva estrategia de comunicación organizacional, un ambiente en el cual las personas conversen y se comuniquen acerca de los temas que afectan los objetivos de la empresa, pero que al mismo tiempo, también se toquen temas del interés de los empleados, y estas reuniones se deben separar, entre reuniones de mejora continua de procesos y reuniones de recursos humanos. En algunas empresas, estas comunicaciones no se encuentran separadas, entonces las personas hablan sobre temas de salarios en las reuniones de mejora continua de procesos y sobre resultados en las reuniones de recursos humanos, las reuniones, deben organizarse por tema, y el líder de la reunión debe velar por que los integrantes, no se salgan de la temática, de lo contrario, tendremos puras reuniones burocráticas

que solo van a hacer al gerente perder tiempo útil, y el tiempo, es otro de los recursos que el gerente debe gestionar, es increíble, pero existen trabajadores, que alargan esas reuniones para perder tiempo de trabajo, es decir, hacen preguntas de forma voluntaria para alargar a propósito la reunión y no retornar a la jornada laboral, a esto debe prestar atención, el líder de la reunión. Para la gerencia moderna, el tipo de comunicación más recomendada es la comunicación horizontal, la cual es aquella que se origina considerando a los participantes de ellas como pares, y la figura de subordinado desaparece, esto permite a los trabajadores fomentar esas relaciones interpersonales que se presentan generalmente en las PYMES, entonces la relación gerente-colaboradores se fomenta e incentiva. También, la gerencia debe poner a la disposición de los empleados, los medios tecnológicos necesarios para que los empleados puedan disponer, compartir, acceder o manipular la información que necesitan para ejecutar sus funciones o labores diarias. También es recomendable, que la gerencia moderna de las PYMES, promuevan políticas de comunicación en el seno de la empresa, que permitan generar un clima de comunicación positiva en el ambiente laboral, diseñando planes de comunicación adecuados a las necesidades de la empresa, y dentro de esos planes pueden estar reuniones semanales y mensuales con los empleados, reuniones de mejora continua, y las TICs son excelentes herramientas que fomentan la comunicación en las empresas, por lo tanto deben ser consideradas dentro de ese plan y políticas de comunicación.

8. Problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES.

Las PYMES, como se ha mencionado en párrafos anteriores, son empresas con características interpersonales muy íntimas, compuestas generalmente por un único dueño que usualmente es el gerente, sin embargo, precisamente esas características interpersonales deben ser aprovechadas por la gerencia para implementar estrategias de gestión efectivas para la organización, como por ejemplo, la comunicación horizontal, impulsar la motivación de los empleados, implementar una gerencia moderna horizontal, promover la dirección por objetivos, una dirección un poco menos concentrada en el trabajador, y más concentrada en los procesos de la cadena de valor de la empresa. La gerencia de las PYMES, se recomienda que sea horizontal, y estas características familiares, interpersonales e íntimas que las caracterizan son un aliado al

momento de la implementación de este tipo de empresas, porque es probable, que parte de la cultura horizontal ya se encuentre implementada y solo requiera de ciertos ajustes por parte del gerente. Se considera que el rol gerencial, debe ser ocupado, en cualquier empresa, por la persona adecuada, la que tiene los mejores conocimientos teóricos acerca de los procesos que se generan en el seno de la PYMES, el primo del dueño Pedro Pablo, por mencionar un ejemplo, puede tener muchas buenas iniciativas en ser gerente de la empresa, pero si no tiene la preparación requerida, puede tomar decisiones financieras equivocadas que podrían poner en riesgo las ganancias de la PYMES, por lo tanto, el dueño de la empresa no necesariamente debe ser el gerente de la empresa, es recomendable que siempre mantenga una comunicación horizontal con todo el personal, desde la persona que barre en la empresa hasta el gerente de esta misma. Los dueños de las empresas siempre quieren ser partícipes de los procesos en su empresa, precisamente, porque son los dueños, sin embargo, necesariamente no toda la carga y las responsabilidades deben estar obligatoriamente sobre sus espaldas, puede contratar, dentro de la misma cartera de colaboradores, uno que sea preparado, que tenga liderazgo y experiencia en el negocio y que conozca muy bien tanto a los empleados como a los clientes, y lo más importante, que conozca los procesos que se ejecutan en la PYMES para poder brindar productos y servicios a la cartera de clientes, ya que, como mencionada Drucker, los mercados no surgen de la nada, los mercados los crean los directivos y los gerentes estratégicos de las empresas.

Por otro lado, la motivación debe ser un factor de éxito en la empresa, ya que muchos teóricos coinciden en esto, como por ejemplo Drucker y Castells, de que la motivación es lo que mueve a las personas, sin motivación, no existe energía ni innovación en las empresas, es la motivación ese motor o generador de soluciones creativas, en las organizaciones se presentan múltiples tipos de problemas, y la gerencia no necesariamente debe ser la única responsable de solucionar esos problemas, para eso, de alguna manera cuenta con personal para brindarle soporte en la solución de problemas, se trata de generar una gerencia más abierta a la participación de los empleados tanto en la toma de decisiones como en las soluciones a los problemas, de esta manera, la carga de la gerencia es menos, se balancean las cargas dentro de la organización y se delegan más responsabilidades para los empleados, esto los motiva, porque se sienten partícipes de los cambios, y no solo empleados que cumplen con un horario o con tareas repetitivas diarias, esto

aumenta dinamismo a las funciones de los colaboradores, y hace más interesantes para ellos, el cargo que desempeñan.

Se encuentra claro de que, las personas no van a los trabajos a divertirse: pero tampoco asisten a los trabajos para estar en ambientes hostiles, por lo tanto, la gerencia y la comunicación horizontal en el seno de las PYMES, permiten a los empleados sentirse más felices al momento de ir a sus trabajos, y no sienten que es una obligación. El trabajo, no necesariamente debe ser una fuente de infelicidad diaria de un individuo, por el contrario, los gerentes deben preocuparse por la necesidad de que, en cualquier sociedad, el trabajo debería ser para los individuos una fuente de felicidad, y esto implica, preocuparse por los empleados por lo que son: seres humanos. Drucker es claro en su posición a las personas y a los colaboradores, para él la gerencia vertical es obsoleta (incluso en su época, la consideraba obsoleta), y la gerencia horizontal moderna, es la antítesis. Cada día, la felicidad y la motivación en los entornos laborales es cada vez más estudiada, no se trata de convertir las oficinas en una carpa de circo, pero si es importante que las personas se sientan a gusto en sus jornadas laborales, que se sientan respetadas y que sus ideas de tomen en consideración para las toma de decisiones, en especial aquellas que se encuentran relacionadas directamente con su trabajo, o que afectan, de forma indirecta, las labores que cumplen dentro de la organización a cambio de un trabajo. Las personas, pasan muchas horas dentro de la jornada laboral, aproximadamente ocho horas diarias, estamos hablando de posiblemente más de cuarenta horas por semana, probablemente mucho más tiempo de lo que un individuo dedica a su familia semanalmente. Las personas que trabajan sintiéndose a gusto y contento con lo que hacen, son mucho más eficientes y productivas que aquellas que trabajan de forma desmotivada, que sienten que ir al trabajo es una obligación o responsabilidad, y no precisamente, una fuente de felicidad. Tener trabajadores motivados, es importante para los resultados de una empresa. Existen empresas que piensan que piensan que ningún trabajador es único, que todos son absolutamente reemplazables, si eso es cierto, pero cuando una persona deja la empresa por que renuncia, el lograr obtener un nuevo empleado implica costos, por exámenes médicos, costos de tiempo por entrevistas, el proceso que toma seleccionar a un nuevo trabajador, posteriormente el tiempo que se debe invertir para capacitarlo en sus nuevas funciones, todo eso implica tiempo que se invierte para poder lograr contratar a una nueva persona. Si bien es cierto de que nadie es indispensable en una empresa, cuando una persona renuncia, existen costos asociados a esa renuncia, que en un inicio y

en la mayoría de los casos son innecesarios, porque si la persona que está renunciando, realiza su trabajo de forma efectiva, la empresa pierde a un trabajador de confianza para posteriormente, construir otra confianza con una persona diferente, considerando la naturaleza de las PYMES, que tienen características muy familiares e interpersonales, por lo tanto, para la gerencia debe ser importante mantener a los trabajadores motivados dentro de sus funciones, y realizando sus actividades de la forma más efectiva y productiva posible, en pro de la empresa. Para la empresa moderna, se generan en el seno de las sociedades globalizadas dos estatutos importantes: los medios de innovación, y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, siendo estas últimas herramientas de competitividad tanto para las PYMES como para las transnacionales, habida cuenta de que por el hecho de ser empresas pequeñas o medianas, esto no implica que sus procesos deban ser manuales o engorrosos, por el contrario, les haría un poco más fácil el escenario con respecto a las TICs por la cantidad limitada de personas y de finanzas. Por lo tanto, nos encontramos en una sociedad globalizada que le exige a las empresas adaptaciones continuas, y entre esos cambios y adaptaciones, se encuentran las TICs como factores de gerencia y competitividad. Las empresas, al estilo y clasificación de las PYMES, podrían establecer alianzas estratégicas con otras PYMES, que les permitan la implementación de las TICs de una forma más provechosa, una inversión en TICs compartida podría ser más productiva que una inversión por individual, en especial para las PYMES, que hoy en día necesitan más que nunca cuidar en que bienes y servicios invierten y en cuáles no. Sin embargo, las TICs siempre son una apuesta segura, las alianzas entre PYMES, les permiten competir, en conjunto, con empresas más grandes.

Por otro lado, los empleados, deben contar con los medios para poder acceder a la información que necesitan con el objetivo de cumplir con sus tareas diarias de forma efectiva, pero es admisible para el gerente, que el empleado no necesariamente debe tener acceso a toda la información de la empresa, si no únicamente a la que necesita y maneja de conformidad con su cargo y sus funciones, desinformar al empleado es una forma de trucar el desarrollo de su conocimiento, y lo que obstruye el desarrollo del conocimiento de los empleados, obstruye los objetivos de la empresa, la problemática de la desinformación debe abordarse mediante la comunicación horizontal. Unas de las principales herramientas de tecnologías de la información y la comunicación, son las tecnologías de las nubes que permiten al gerente tener un acceso remoto a la información, así se encuentre de viaje, en las PYMES, es muy común que los dueños de las

empresas se lleven trabajo desde la oficina a la casa, por lo tanto, esto es una ventaja porque no necesariamente debe trasladar su computador de lugar, si no que sencillamente, mediante el uso de internet y claves, la gerencia podría tener acceso a la información sin necesidad de movilizarse a la oficina. Adicional, las redes sociales, también brindan ventajas competitivas a las PYMES, debido a que son ampliamente usadas por todas las empresas y permiten incursionar a la PYMES en el marketing digital, la sociedad Venezolana se considera asidua de usar las redes sociales digitales, por lo tanto, esta presencia en las redes podría captar nuevos clientes o negocios. Las PYMES, siempre deben tener un claro horizonte de que la satisfacción del cliente es importante, por lo tanto, es recomendable que la gerencia realice inspecciones del proceso de compra que realiza el cliente en relación al bien o servicio que brinda la empresa, de esta manera, y con la colaboración de los empleados, y el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación, podrían las PYMES generar estrategias de negocios y procesos para mejorar la satisfacción del cliente final. Los clientes, por lo tanto, deben ser una prioridad para la empresa, y eso es algo que debe saber desde la persona que barre las oficinas, pasando por los trabajadores, incluyendo al vigilante y hasta la gerencia. Los clientes son las personas que pagan por el producto, bien o servicio que brinda la PYMES, sin clientes no hay mercado, y sin mercados no hay negocios, y sin negocios no hay empresas, por lo tanto se debe manejar en la organización una filosofía en la que el cliente sea lo más importante.

Adicionalmente, otra de las funciones de la gerencia que debe tener en consideración para garantizar la competitividad de la PYMES, es el análisis de las actividades y las decisiones, y alinear esto, con el uso efectivo de la información en la empresa. Es decir, cada cargo, debe tener sus funciones, pero esto no debe ser una limitación para que se fomente el trabajo en equipo, el análisis de las actividades consiste en clasificar esas actividades y que toda la organización sepa y maneje quien es responsable por esas actividades, sin embargo, por el hecho de que, determinada persona ejerza un cargo, no implica que pueda trabajar en equipo con otras personas. El trabajo en equipo es una estrategia gerencial importante que permite generar mejores logros que aislando a los trabajadores en celdas: se trata de una gerencia horizontal, en la cual todos puedan trabajar en equipo, pese a que cada uno tenga sus responsabilidades, se trata de enfocar el trabajo en los procesos y no en celdas o responsabilidades individuales, una gerencia horizontal en la cual el control y la medición se encuentre enfocada en la mejora continua de procesos, y no en las

personas o en la búsqueda de culpables, es un enfoque en las soluciones y no en las tareas rutinarias puntuales.

Nos encontramos en una era en la cual, la información es un recurso valioso que debe ser salvaguardado y protegido, la globalización ha cambiado por completo nuestras formas de hacer negocios, incluso, estamos presenciando cambios en la sociedad, ya en la actualidad, se habla de las sociedades del conocimiento. Ahora, las tecnologías de la información y la comunicación se han convertido en herramientas de la gerencia moderna, no solo para las transnacionales sino también para las PYMES, las cuales son empresas que se consideran importante en cualquier aparato económico por que satisface, al igual que las transnacionales, mercados importantes. Estamos presenciando en la actualidad sociedades en red, sociedades modernas, y sociedades de la información, siendo estas últimas, aquellas en las cuales las tecnologías de la información y la comunicación, promueven y facilitan el uso efectivo de la información, conformando una parte esencial de las organizaciones modernas. Las TICs han evolucionado las formas de hacer negocios en las trasnacionales y en las grandes empresas, las PYMES, deberían aprender de sus competidores que se han adaptado al cambio y hacer alianzas estratégicas y sociedades en red que les permitan afianzar su participación en el mercado tanto nacional como internacional, las TICs con las herramientas de la gerencia que las PYMES necesitaban desde hacía mucho tiempo, la tecnología es uno de los principales medios de las PYMES para ser más productivos y propiciar el desarrollo de las naciones.

Para la gerencia efectiva de las PYMES en Venezuela, es relevante que la gerencia tenga características tácticas y estratégicas, y menos operativas, los trabajadores, empleados o colaboradores, realizan las operaciones del día a día, muchas de ellas actividades repetitivas, y son los que conocen, mejor que nadie en la empresa, sus respectivas funciones, respetar el trabajo de los empleados debe ser una premisa de relevancia para la gerencia, así como el gerente es conecedor de lo que ejecuta, que son las estrategias para la toma de decisiones y generar resultados óptimos a la empresa, los colaboradores generalmente conocen sus funciones y sus operaciones, y sus opiniones deben ser respetadas, sin embargo, el gerente en una empresa equivale al capitán de un barco o el piloto de un avión, es el que determina el rumbo y el éxito de la empresa. Esperemos

que en las sociedades presentes y futuras en Venezuela, tengamos más gerentes efectivos y líderes, y menos jefes autoritarios o dictatoriales.

CONCLUSIONES

A continuación se exponen las conclusiones correspondientes a esta investigación, las cuales se encuentran sustentadas en los hallazgos teóricos. Estas conclusiones son las siguientes:

1. En esta investigación se comprobó teóricamente que las PYMES juegan un rol fundamental en la economía de Venezuela, y esta afirmación data de la época de la revolución industrial en Venezuela con el surgimiento del petróleo, en la llamada “época del oro negro” en la nación, muchos inversionistas fijaron sus ojos en el país con objetivos económicos, y emprendedores Venezolanos también se unieron a este fenómeno económico, dando origen a las principales PYMES, algunas de ellas aún se encuentran operativas en el país. Las PYMES, representan más del cincuenta por ciento de la producción nacional, incluyendo rubros como por ejemplo el sector metalmeccánico y la manufactura, y el sector comercial, y este tipo de empresas, genera fuentes de empleo en los países, sin embargo, también forman parte de un mercado nacional e internacional, y en consecuencia, también se encuentran compitiendo.
2. Se infiere que las Tecnologías de la Información y la Comunicación son herramientas que permiten facilitar y agilizar los cambios que requieren ejecutar las PYMES en la actualidad con el objetivo de ser competitivos en el seno del mercado nacional Venezolano, y se consideran herramientas que generan valor agregado en las PYMES, en consecuencia, se considera relevante implementar las TICs en todos los procesos de este tipo de empresas, y realmente, en cualquier organización, esto va a mejorar la motivación de los empleados y la satisfacción de los clientes finales. Las PYMES son organizaciones de carácter familiar, con cantidades de trabajadores, y finanzas limitadas, sin embargo, ser una empresa pequeña o mediana no quiere decir que la organización deba perder tiempo ejecutando tareas manuales, que bien pudieran ser sustituidas por actividades más automatizadas mediante la implementación de TICs en el seno de la empresa.
3. En esta investigación se comprobó teóricamente que para la cadena de valor de una empresa, el creciente uso y manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como herramientas de competitividad, existe también una relevante y

creciente relevancia por el manejo del conocimiento, el cual es uno de los pilares fundamentales en el uso de las herramientas de TICs. Se trata de una transformación desde el obrero de actividades rutinarias hacia el trabajador del conocimiento.

4. En esta investigación se demostró teóricamente que las TICs son una de las herramientas más efectivas de la gerencia moderna en el seno de las PYMES, por que promueven la satisfacción de los clientes y suprimen actividades sin valor agregado, y en consecuencia, incrementa la productividad y competitividad de las PYMES.
5. Se deja establecido teóricamente que las redes sociales digitales, los emails, las tecnologías de nubes y lo sistemas de información, son solo algunas de las importantes herramientas que ofrece internet para la gerencia. Algunas de estas herramientas son gratuitas, otras son paquetes que deben ser comprados por las empresas, en ambos casos ofrecen ventajas para las organizaciones y para la gerencia, debido a que agilizan los procesos productivos, de comercialización, e incluso, en la actualidad, existen también sistemas de información para mejorar la información relacionada a la contabilidad de la empresa, como por ejemplo Microsoft GP. Se deja sentado como realidad objetiva que las herramientas de internet favorecen en desarrollo de las PYMES y el control de los mercados en las sociedades sometidas a un proceso de globalización.
6. Se demostró teóricamente que la tecnología de Nube, es una de las más usadas en la actualidad, y ofrece ventajas competitivas a las PYMES debido a que permiten el acceso y protección de la información desde cualquier lugar del mundo. Por lo tanto, los gerentes de las PYMES, pueden tener acceso a la información de forma remota, sin la necesidad de trasladarse a la oficina, ya que la información se encuentra almacenada en internet y no específicamente del disco duro de una computadora específica.
7. En esta investigación, se determinó teóricamente que la estrategia gerencial de la empresa conjunta, o en inglés *joint ventures*, permite a las PYMES realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones, esto permite controlar los precios de los productos o servicios, producir nuevos productos, servir una cartera de clientes en común, realizar inversiones en

TICs en conjunto y propiciar una competitividad conjunta entre las PYMES miembros de la alianza.

8. La gerencia horizontal es más efectiva que la gerencia vertical, debido a que fomenta el trabajo en equipo, la comunicación gerente-colaboradores, la motivación de los trabajadores y la innovación. Se demostró teóricamente que la gerencia horizontal es efectiva para la toma de decisiones en el seno de las PYMES. La gerencia vertical se basa en funciones e instrucciones, las cuales son giradas mediante una secretaria, pero la gerencia horizontal, elimina esa barrera y facilita el intercambio de ideas colaborador-gerente, lo que mejora las relaciones humanas en las PYMES.
9. Se demostró teóricamente, que sin importar el tamaño de una empresa (bien sea grande, pequeña o mediana), las organizaciones deben realizar análisis de actividades, de esta manera, y conociendo las funciones de cada colaborador, también puede realizarse la distribución de los objetivos y de los controles de acceso a la información, desde la perspectiva del proceso que se ejecuta en las PYMES.
10. Esta investigación demostró que en las PYMES se toman decisiones que podrían ser grupales, y con bases en la información y el conocimiento humano, que por las características de las PYMES (familiares e interpersonales), se puede fomentar de una manera eficiente la generación de reuniones en las cuales se ejecuten lluvias de ideas para solucionar problemas, dinámicas de grupo que fomenten las relaciones humanas e interpersonales, este tipo de actividades debe ser liderado por el gerente de la empresa; la motivación de los empleados puede ser impulsada mediante actividades sociales en la empresa, como celebración de cumpleaños, gerencia horizontal, ascensos justos, por meritocracia y no a dedocracia, incentivos, bonos, planes de aprendizaje y afines, botones, reconocimientos, plan de méritos a la excelencia, reconocimiento verbal y escrito a los trabajadores proactivos.
11. Se pudiera sostener, como se ha mencionado anteriormente, que los clientes son el génesis de las empresas, que los mercados los crean los directivos de las organizaciones, y que el cliente debe ser importante para todos los trabajadores que operan en las PYMES, desde la

persona que barre hasta el dueño de la empresa, por lo tanto, la satisfacción de los clientes debe ser una prioridad para las PYMES.

12. Se evidencio teóricamente que existen dos perspectivas relacionadas a la “desinformación”, una desde el punto de vista social, y otro desde la visión organizacional, en ambos casos, representa la ausencia o carencia de la información cuando es necesitada. En una PYMES, el manejo, uso y dominio de la información debe coincidir con las decisiones que le corresponde tomar a determinado cargo. Si un trabajador necesita información y no la tiene a la mano, no va a poder tomar las decisiones correctas, el mismo fenómeno ocurre con la gerencia, debido a que los gerentes deben conocer la importancia y los roles de la información en el seno de la empresa que dirigen.
13. Se pudiera concluir que las PYMES son un eslabón importante en la economía Venezolana, y que las TICs son herramientas que aumentan su competitividad en los mercados nacionales e internacionales, y la gerencia moderna tiene un rol estratégico y táctico que debe aplicar en la cadena de valor para cumplir con los objetivos trazados.

RECOMENDACIONES

Los hallazgos teóricos identificados en esta investigación, han logrado generar las siguientes recomendaciones que podrían ser consideradas para presentes o futuras investigaciones:

Se recomienda tomar en cuenta este trabajo de investigación, relacionado a la problemática de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la gerencia de las PYMES, siendo las TICs una herramienta de competitividad, pues se ha desarrollado y explicado el uso de estas mismas en el seno de las PYMES, y que generan beneficios relacionados a la satisfacción de los clientes, a la gerencia moderna, y al uso de la información como un recurso relevante de la empresa.

En esta investigación, se hace especial énfasis en la motivación de los empleados como un factor de competitividad organizacional, debido a que los trabajadores que realizan sus labores con gusto generan mejores resultados que aquellas personas que trabajan molestos o bajo una sensación de malestar general generado por ambientes hostiles de trabajo, o relaciones humanas deficientes en las áreas de trabajo. Se recomienda que la gerencia propicie ambientes de trabajo en las cuales se fomenten valores como el respeto, la participación, la comunicación eficaz, la innovación y la generación de ideas. Se recomienda que la gerencia de las PYMES sea horizontal, precisamente porque esta misma fomenta las buenas relaciones interpersonales entre los gerentes y los trabajadores, y en consecuencia, mejora la motivación y el clima en los ambientes de trabajo, esto es debido a que las personas no son máquinas, son seres con personalidad, sentimientos y control y dominio personal, de modo que no las podemos programar para que actúen de una u otra manera, sin embargo el gerente, en su rol estratégico, si puede influir de forma táctica en sus modos de ejecutar el trabajo propiciando o apoyando actividades que fomenten su motivación durante la jornada laboral. Se infiere que, incluso aquellas variables difíciles de controlar como el comportamiento humano, son realmente controlables mediante efectivas estrategias gerenciales, de modo que para la gerencia, las variables fuera de control o que no dependen de esta, realmente son una utopía.

Adicionalmente, se recomienda que en el seno de las PYMES, existan alianzas con otras organizaciones que permitan enfrentar y subsistir en un mercado tan ágil y cambiante como el actual, estas estrategias podrían garantizar la estabilidad del negocio tanto en los mercados nacionales como internacionales. Incluso, la inversión en TICs podría ser parte de esas alianzas, asumiendo costos en conjunto y, por lo tanto, ventajas competitivas en conjunto, Castells insiste en

que, realmente estamos en una era en la cual las sociedades ya se encuentran, debido al fenómeno de la globalización, en redes y no independientes las unas de las otras, por lo tanto, las alianzas son solo un modo más, de operar en red.

Se considera un aspecto muy importante para las PYMES, considerar la información como un recurso sobre el cual se toman decisiones, por lo tanto, la gerencia debe facilitar a los colaboradores herramientas tecnológicas como los emails, las tecnologías de nubes y sistemas de información que permitan a los colaboradores contar con la información que necesitan en el momento que la necesitan, y manejarla y usarla de forma eficaz y efectiva. Con la tecnología de nube, incluso se fomenta la seguridad de la información, y su salvaguarda, adicional a que mediante esta se puede tener acceso a la información desde cualquier lugar del mundo por que funciona mediante internet, y no mediante una máquina específica.

Se recomienda que la gerencia preste especial atención en la perspectiva y la satisfacción de los clientes finales, debido a que, son los que mantienen la cadena de valor de la empresa funcionando, con el dinero de ellos, se pagan los salarios, el mantenimiento de máquinas, las inversiones en tecnología, la generación de nuevos productos, los planes de capacitación entre otros insumos y recursos que se necesitan para el funcionamiento efectivo de la empresa, y de sus objetivos de generar bienes y servicios de alta calidad. Se recomienda que, la gerencia de las PYMES sostenga una comunicación directa e interpersonal con los clientes, y que al mismo tiempo, se maneje en toda la organización de que los clientes son prioridad. Adicional, se recomienda que, la gerencia fomente efectivos planes y políticas de comunicación horizontal, que permitan mantener a los empleados informados, y que al mismo tiempo, cuenten con la información que necesitan en el momento que la necesitan para tomar decisiones, se entiende que la toma de decisiones es una facultad propia del rol gerencial, sin embargo, algunos cargos operativos también toman decisiones de forma rutinaria o diaria, por lo general son decisiones sencillas, no obstante, que al igual que el gerente, se recomienda que tomen decisiones informadas. De modo que, la información es la base de la toma de decisiones efectiva.

Se recomienda, la implementación efectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en todos los procesos de la organización, procesos de compra, de venta,

facturación, administración, procesos de manufactura de los productos y servicios y las áreas o departamentos que conforman la organización. Se considera que las TICs son importantes herramientas para el gerente efectivo de las PYMES, y estos mismos deben ser estratégicos al momento de decidir en cuales tecnologías invertir, debido a que, la tecnología más adecuada para la empresa no es precisamente la más costosa, si no la que más se adecue a los procesos que se desarrollan en la organización, de esta manera, se generaran actividades de valor agregado, y se facilitara la toma de decisiones en todos los niveles, al mismo tiempo de que se va a fomentar y propiciar las comunicaciones efectivas, y a minimizar, la desinformación inoportuna, también genera beneficios relevantes para la multiplicación y transmisión del conocimiento humano debido a que el acceso a la información se mejora o agiliza. En consecuencia, estamos en una actualidad globalizada en la cual tanto las empresas grandes como las PYMES, deben adaptarse a los cambios, para poder competir efectivamente y garantizar su presencia presente y futura en el mercado nacional.

En base a lo establecido a nivel teórico en esta investigación, se recomienda que el gerente efectivo moderno aproveche las características interpersonales de las PYMES (formada por familiares, y empleados de muchos años que eventualmente ya son considerados amigos o parte de la familia), para fomentar el trabajo en equipo, la participación en la generación de ideas, y dinámicas y actividades grupales que favorezcan la mejora continua, y la generación de resultados efectivos.

Las PYMES representan un sector importante en la economía Venezolana, sin embargo estamos en una era en la cual el tamaño de una empresa lo define también, la grandeza de sus metas y objetivos, la implementación efectiva de las TICs, y el conocimiento del gerente efectivo moderno, sumado a la calidad del talento humano de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Brian Tracy, (2010), *Cómo lideran los mejores líderes*, de Editorial AMACOM - American Management Association
- Ca'Zorzi, Antonio (2011), *Las TIC en el desarrollo de las PYME. (Algunas Experiencias de América Latina)*. Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo. En colaboración con el fondo multilateral de inversiones y el Banco Interamericano de desarrollo. América Latina.
- Castells, Manuel (1978), *La Sociedad Red*. Versión Castellana de Carmen Martínez. Alianza Editorial. España.
- Drucker, Peter (1966) , [*Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*](#). EL ATENEO
- _____, (1978), *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana S.A. Barcelona (España).
- _____,1982), *El Cambiante Mundo del Directivo*. Primera edición de Truma Talley Books. Ediciones Grillalbo S.A. New York. U.S.A.
- Ricardo Monge Gonzalez, Cindy Alfaro-Azofeifa y José Alfaro-Chamberlain (2005) “TICs en las PYMES de Centroamérica”.
- Morles, Victor (2002). “Ciencia, Tecnología y sus Métodos, o técnica de la ciencia, y ciencia de la técnica”. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Pinto, Emmary, Universidad de Carabobo. (2014). “Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: Pequeñas empresas del municipio Valencia”. Tesis para optar al grado de Magister en Administración de empresas mención Gerencia.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2008). Decreto N° 6.215, con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.999, de fecha 21 de agosto de 2008.

Peter Senge, (1994), *La Quinta Disciplina, El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden*, Editorial Currency

SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA) (2009). *Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe*. Venezuela. Secretaría Permanente del SELA.

_____, *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo*. Secretaría Permanente del SELA Caracas, Venezuela. Mayo de 2010. SP/Di No. 4 - 10

Southern, A. y Tilley, F. (2000). Small firms and information and communication technologies (ICTs): toward a typology of ICTs usage. *New Technology, Work and Employment*, 15(2), Pp. 138-154.

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, Manual para la Elaboración y Presentación de Trabajo de Grado de Especialización Técnica, Especialización, Maestría y de la Tesis de Grado, [ed. Mim.], San Diego, Mayo de 2014

Venezuela Rosneyma, Paredes (2015). Universidad de Carabobo. “La tecnología de información y comunicación como herramienta en la toma de decisiones financieras de las pequeñas y medianas industrias (PYMI) del sector metalmeccánico del Municipio Girardot del estado Aragua” (2015).

Fuentes electrónicas

Alizo, María Alexandra, Graterol, Angela, & Chávez, Belkis. (2010). Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición de tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 462-485. Recuperado en 27 de abril de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300007&lng=es&tlng=es.

Leal Morantes, Miraidy Elena . (2007). Tecnología de información e innovación: Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), 84-97. Recuperado en 27 de abril de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000100007&lng=es&tlng=es.

Leal Morantes, Miraidy Elena. (2009). Tecnologías de Información y Rentabilidad de las Pymes del Sector Textil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 578-591. Recuperado en 27 de abril de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400007&lng=es&tlng=es.

Ramírez de Suárez, Guillermina; Solórzano Lara, Lisette; Rosillo Canales, Yusmelis (2002) “Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Cumaná (Venezuela): inflación, gerencia y Desarrollo *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Wikipedia, Organización sin fines de lucro. (2016). Las Pyme. Consulta electrónica. https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa.

Salazar, Mauren, Arzola, Minerva, & Pérez, Elvira. (2010). Gestión de la innovación para las Pymis de Ciudad Guayana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 446-461. Recuperado en 27 de abril de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300006&lng=es&tlng=es.