

## EL SISTEMA DE VALORES PROMOVIDO POR LOS LÍDERES, A NIVEL INDIVIDUAL y ORGANIZACIONAL:

Su fuerza generatriz del “Estado de Bienestar”, o del  
desempleo y la pobreza  
(Una experiencia valiosa producto de la Jornada de  
Sinergización Interinstitucional – Agenda Industrial  
Carabobo)

**Autor: Prof. Manuel Fontenla Rivas\***

misases@telcel.net.ve

Universidad de Carabobo

Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela

\*Profesor del área de postgrado de la Universidad de Carabobo, Presidente de M.I.S. Asesores Gerenciales.

### RESUMEN

Esta ponencia aborda, desde la perspectiva de la Agenda Industrial, el deber moral de enfrentar el flagelo de la pobreza y la miseria de un muy alto porcentaje de la población, coincidente con la primera meta del milenio de la ONU. Para ello precisa la necesidad de alcanzar un nivel de competitividad cónsono con el nuevo mundo globalizado, proceso abordado por la estrategia y estructura programática de la Agenda Industrial. Establece la tesis de que ello no puede ser alcanzado sin un enfoque holista, sistémico y con sinergia interinstitucional. Plantea la existencia de dos grandes obstáculos al logro de dicha cooperación y coordinación programática: **a)** La poca utilización en nuestro medio del enfoque sistémico (visión holista), en materia de programas y proyectos, dificultando lograr una visión sistémica compartida, especialmente en un proceso complejo como el requerido en materia competitiva. **b)** La escasa presencia de una verdadera cultura Ganar – Ganar en los líderes, dificultando la eficaz cooperación interinstitucional y aun entre diferentes estructuras organizativas de la misma Institución, y la baja valoración de la misión (servicio a prestar – motivación trascendente), en comparación con la importancia otorgada al reconocimiento a recibir (motivación extrínseca). Plantea a su vez los instrumentos para enfrentar estos obstáculos, los cuales se vislumbran como también pertinentes a la mayoría de los fracasos de las alianzas estratégicas en nuestro medio; sugiere que ambos obstáculos constituyen oportunidades únicas de pertinencia para la Academia.

**Palabras clave:** Holista. Sistémico. Misión, Ganar-Ganar. Pobreza.

### VALUE SYSTEMS PROMOTED BY THE LEADERS, AT BOTH INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL LEVELS:

Their power to generate a welfare State, or unemployment and poverty  
(A valuable experience as a product of the Interinstitutional Synergistic process – Agenda Industrial Carabobo)

### ABSTRACT

The present proposal is formulated from the perspective of the strategic alliance “Agenda Industrial” and it emphasizes, as a moral duty, the urgency to face the flagellum of poverty and misery suffered by a very high percentage of the Venezuelan population; this purpose is coincident with the first mi-

lennium goal of the UN. With that intention, it portrays the need to reach a high enough competitive level to successfully participate in the global market, in order to generate enough well remunerated jobs, as it is established in its mission, programmatic strategy and structure. It states and demonstrates the thesis that this vision and objectives cannot be accomplished without effective strategic alliances and projects with a systems approach (holistic vision) and solid interinstitutional synergistic actions. It raises the existence of two great obstacles that oppose such a kind of cooperation: **a)** A very low tendency in our environment, to use the systems approach with holistic shared vision to implement such a complex process required to reach a global competitive level, and to overcome our deep preference for atomistic projects and solutions. **b)** A very scarce presence of a win-win culture among our leaders, which make it very difficult to attain a solid and effective cooperation between institutions and sectors; our value system, places high in the scale of values, self protagonist, receiving the social recognitions (extrinsic motivation), and places on a very low level on said scale, the service provided by the project mission excellent carrying out, for the good of the “clients” of our services (transcendent motivation), either internal or external to the organization. It also proposes some instruments to overcome the two before mentioned obstacles, not only to be applied by the Agenda Association, but, since they are perceived as the main failure cause of well known strategic alliances subscribed in our environment, it might be of general application. It also suggests that both obstacles represent unique opportunities to reach and foster social pertinence of our academy.

**Key words:** Holist. Systemic. Mission. Win-Win. Poverty.

## 1) Marco de Referencia:

En vista del descalabro sufrido en forma progresiva por el aparato productivo y su consiguiente efecto en el nivel de desempleo y pobreza, a partir de Septiembre del 2000 se ha realizado en Carabobo una alianza estratégica interinstitucional en torno a la Agenda Industrial, con el fin de solventar los ocho obstáculos estructurales a la competitividad, mediante la implantación de ocho programas estratégicos correspondientes, estructurados sistémicamente, cuya ejecución exitosa requiere establecer una eficaz sinergia interinstitucional para que los esfuerzos y recursos empleados por las distintas instituciones del Gobierno a sus tres niveles (Municipal, Regional y Nacional), las de la Academia y las del Sector Productivo (Instituciones Gremiales, Empresariales y Laborales, Cadenas y Unidades Productivas),

cristalicen en una apropiada competitividad y logren la creación de empleo y el abatimiento progresivo de la pobreza, coincidente con la primera meta del milenio de las Naciones Unidas.

## 2) Factores Clave Obstaculizantes de la Sinergia Interinstitucional:

Ante el ingente esfuerzo realizado por la Asociación Civil Agenda Industrial, para la motorización de dicha Alianza Estratégica, con resultados excelentes en los aspectos a cargo directo de la Asociación, pero con una inercia paralizante (Contrario a numerosas experiencias mundiales), en todo aquello que requiere la acción coordinada y sistémica de las Instituciones Fundadoras, como parte activa y promotora de la alianza, se emprendió un proceso de reflexión y análisis de los factores que impedían el avance



necesario y esperado, para enfrentar el apremiante desempleo y el incremento de la pobreza con todas sus secuelas negativas, para lograr dicha Sinergización.

Como resultado de dicho esfuerzo de análisis, se establecieron como causas probables de la referida inercia, dos factores determinantes; uno de carácter técnico – sistémico y otro de carácter axiológico (de valores), los cuales se señalan a continuación:

a. La poca utilización en nuestro medio, del enfoque sistémico (visión holista) en materia de programas y proyectos, dificultando lograr una visión sistémica compartida, especialmente en un proceso complejo como el requerido por la Agenda.

b. La escasa presencia de una verdadera cultura Ganar – Ganar en los líderes, dificultando la eficaz cooperación interinstitucional y aun entre diferentes estructuras organizativas de la misma Institución y la baja valoración de la misión (servicio a prestar), en comparación con la importancia otorgada al reconocimiento a recibir:

EL OBSTÁCULO “a” PARA LA SINERGIZACIÓN, ERA LOGRAR LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA AGENDA Y SU RELACIONAMIENTO SINÉRGICO INTERINSTITUCIONAL, LO CUAL ES UN PROBLEMA DE TÉCNICAS Y HÁBITOS.

LA OTRA BARRERA (Obstáculo “b”), ES DE CARÁCTER AXIOLÓGICO: LOGRAR QUE SE VALORE EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

DE SERVICIO DE LA AGENDA, MÁS QUE LA POSICIÓN PROTAGÓNICA DE ATRIBUIRSE LOS MÉRITOS.

### **3) Experiencias de la Jornada de Sinergización Interinstitucional:**

Como resultado del proceso realizado pre-jornada (Nov. 2003 – Oct. 2004), se logró establecer con claridad los programas y proyectos de cada Institución, con alta sinergia potencial por perseguir propósitos específicos de apoyo y reactivación del aparato productivo, pero que en la práctica los efectos reales de dichos programas y proyectos, en términos de lograr competitividad, relanzamiento del aparato productivo y generación de empleo, eran realmente nulos.

Los instrumentos y procesos diseñados y realizados dentro de cada institución, con el apoyo de la Comisión Técnica, lograron una mejora significativa de la comprensión del aspecto sistémico involucrado, y el desperdicio que significan los esfuerzos individuales al resultar antisinérgicos en la mayoría de los proyectos y programas, con grave pérdida agregada de recursos. Esta concientización a priori fue de gran impacto en la realización de la Jornada y en los acuerdos logrados conjuntamente por los líderes institucionales participantes.

Los esfuerzos e investigaciones posteriores, demostraron que el obstáculo más difícil de vencer, era en la mayoría de los casos, el cambio requerido en la escala de valores, pasando el cumplimiento de la misión (el servicio a prestar) a un primer plano, en lugar del omnipresente valor otorgado a “Quién obtiene el reconocimiento”, o en todo

caso, una valoración alta del Ganar – Ganar y una motivación trascendente. La rotación de líderes institucionales que normalmente sucede dificulta aun más el avance, al tener en muchos casos que recomenzar el proceso. El cambio requerido en el sistema de valores, solo puede ser progresivamente logrado con un liderazgo que muestre ese camino con su ejemplo visible para los demás actores organizacionales y sociales.

#### **4) Reflexiones, Recomendaciones y Experiencias Significativas Obtenidas:**

Como conclusión, ha sido comprobada la existencia y la fuerza de este obstáculo de valores de la mayoría de los líderes a la sinergización interinstitucional, así como la utilidad de los instrumentos diseñados al respecto y la importancia del Programa N° 8 de la Agenda (Modernización y Fortalecimiento Institucional y sus Valores), para poder materializar en la práctica lo previsto en el

Programa N° 1 (Integración Interinstitucional), y poder así cumplir la misión de la Agenda mediante el éxito de sus ocho Programas Estratégicos.

Como recomendación, la enseñanza en valores, debe abordar y profundizar sus esfuerzos de investigación y aplicación en este obstáculo cuya solución consideramos vital para enfrentar la pobreza y para lograr un “estado de bienestar”, en un mundo globalizado. Resulta evidente que se requiere por parte de los líderes, una reestructuración de su escala de valores. La presencia de nuevos líderes, “Auténticos hacedores de sociedad”, es indispensable en las circunstancias actuales y en las perspectivas futuras. Hoy predomina la valoración y motivación extrínseca sobre lo trascendente, lo cual hace difícil la cooperación y sinergización requerida para cumplir la misión en el nivel de excelencia requerido para ser competitivo.

---

## **1. MARCO REFERENCIAL.**

En vista del descalabro sufrido en forma progresiva por el aparato productivo y subsiguientes consecuencias en materia de desempleo y pobreza, a partir del año dos mil, se ha realizado una Alianza Estratégica Interinstitucional, a nivel piloto entre trece instituciones de Carabobo, del Sector Público a sus tres niveles (Nacional, Estatal y Municipal), del Académico – Tecnológico y del Sector Productivo – Empresarial – Laboral.

Esta alianza se fundamenta en las experiencias exitosas a nivel mundial donde se ha logrado salir

de la pobreza mediante un proceso progresivo de competitividad del Aparato Productivo.

### **a. Proceso de Sinergización Interinstitucional en la Asociación Civil Agenda Industrial.**

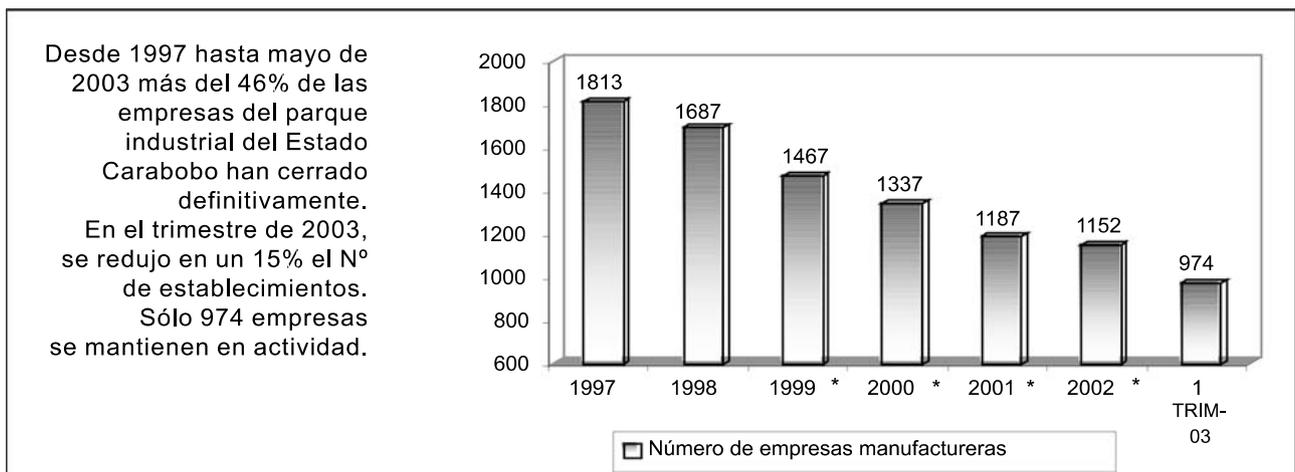
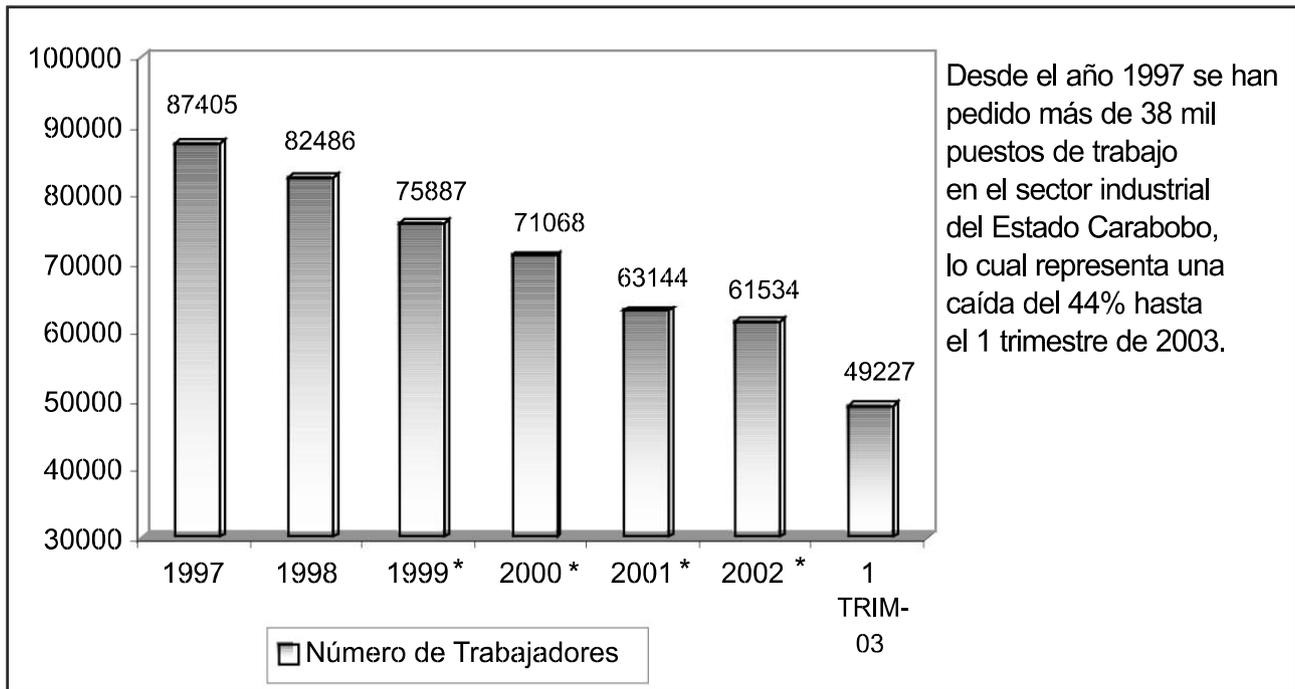
La Asociación Agenda Industrial, tiene por objeto enfrentar el problema crucial de Carabobo y del país en general, el cual se manifiesta en una disminución progresiva en el nivel de empleo productivo y bien remunerado.

Ello se traduce en pérdida de la inversión en el aparato productivo, desempleo y consiguiente incremento en el nivel de pobreza, delincuencia, inseguridad y criminalidad, con un evidente retroceso del nivel de bienestar y en el proceso

de humanización de la sociedad, al tener que luchar por una supervivencia precaria, en lugar de la búsqueda de valores superiores, en un círculo regresivo muy preocupante.

Esta situación se manifiesta en los siguientes cuadros de una muestra del segmento de empresas

industriales grandes y medianas, publicado en el boletín industrial del mes de septiembre del 2003, en los cuales se puede visualizar la decadencia que se viene produciendo en dicho sector, por no ser competitivo en este mundo globalizado.



Estas tendencias serían aun más evidentes si la serie estadística partiera de los años 1990... y si se incluyeran las unidades productivas de la PyMI, con lo cual veríamos un mayor y más prolongado período de profundización de la crisis productiva.

Como se indicó anteriormente, el convenio interinstitucional Agenda Industrial, permitió realizar un diagnóstico del problema de la falta de competitividad y su impacto en términos de pobreza, las experiencias mundiales al respecto y

la formulación de una estrategia y programación sistémica y la estructura organizativa para arrancar el proceso de relanzamiento del aparato productivo y en la formalización de la Asociación Civil Agenda Industrial el 26 de Noviembre 2003.

No obstante, el proceso de implantación, dependiente de la Sinergización Interinstitucional, se tropezó con algunos obstáculos paralizantes, los cuales resultaron muchos más tenaces de lo esperado.

Ante tal situación se desarrolló un proceso de Sinergización interinstitucional, entre noviembre 2003 y octubre 2004, el cual terminaría con la Jornada celebrada el 14/10/2004.

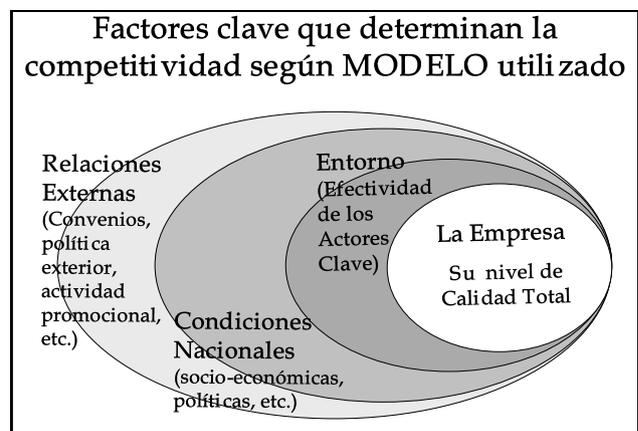
Este proceso estuvo destinado a vencer los obstáculos clave para implantar los programas estratégicos, destinados a resolver las causas que originaron el deterioro de la competitividad del aparato productivo, según el marco de referencia sintetizado a continuación.

## b. Obstáculos Estructurales a la competitividad productiva causantes del desempleo y del nivel progresivo de pobreza.

Para visualizar y comprender los obstáculos estructurales diagnosticados a la competitividad, en el mundo globalizado actual, es necesario comprender el carácter sistémico de la competitividad, el cual puede ser visualizado en el siguiente cuadro del modelo utilizado por la Agenda.

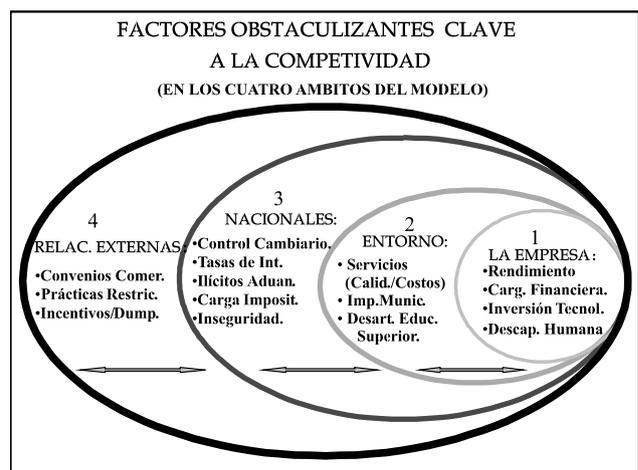
## \* Modelo utilizado como marco de diagnóstico y estratégico:

Para que algo sea competitivo, no sólo los procesos de la unidad productiva deben ser clase mundial, sino que los pertinentes del entorno cercano, del entorno nacional y de los procesos externos de la nación Vs. los referentes de los competidores del exterior, deben ser sinérgicos e igualmente competitivos, con los de carácter global a enfrentar.



## \* Disfunciones clave en cada nivel del modelo:

Las fallas gruesas en dichos niveles que sirvieron de diagnóstico de partida para la Agenda, pueden observarse dentro del esquema, como sigue:





Como puede apreciarse en el gráfico, desde la formulación de la Agenda en el año 2000 a la fecha, han cambiado algunas partes importantes del Sistema y sus procesos; algunos cambios para bien, pero en general, el Sistema (Aparato Productivo), es ahora aún menos competitivo. Los cambios principales, con incidencia en la competitividad a nivel de la Empresa / Cadena Productiva, son:

- \* Tres años adicionales de obsolescencia tecnológica.
- \* Mayor debilitamiento operacional y financiero de las Cadenas Productivas y sus Unidades Productivas.
- \* Modificación de la situación cambiaria.
- \* Debilitamiento en muchos casos del espíritu y entusiasmo emprendedor.
- \* Mayores ventajas de las importaciones que logran realizarse a la Tasa de Cambio controlada.
- \* Mayor desempleo y menor capacidad adquisitiva, etc.
- \* Iniciativas significativas del Estado tendentes a relanzar la PyMI, con poco efecto global a la fecha.
- \* La necesidad de supervivencia ha ido debilitando aún más el sentido de misión y servicio como valor moral.

## **Obstáculos estructurales clave al éxito competitivo frente a la globalización:**

Dentro de este contexto, a continuación se señalan ocho grandes obstáculos estructurales identificados en la Agenda, los cuales normalmente actúan en más de uno de los niveles del modelo competitivo antes señalado, produciendo sinergia negativa, con lo cual se

hace difícil ser productivos y sobre todo, ser competitivos a nivel global.

## **Los ocho grandes obstáculos mencionados, son los siguientes.**

01. Ausencia de alianzas y de coherencia institucional e interinstitucional para el apoyo al aparato productivo.

02. Ausencia de información competitiva global para tomar decisiones inteligentes; no recolección estructurada de inteligencia competitiva (ni interna, ni externamente por nuestro servicio exterior).

03. Falta de una política industrial multinivel, sistémica, coherente con la estrategia de relanzamiento sostenible del aparato productivo.

04. Carencia de mecanismos metodológicos eficaces y estructura coordinada para emprender la refluotación y fortalecimiento masivo de Cadenas – Unidades Productivas paralizadas u operando en condiciones precarias.

05. Brecha profunda de competitividad financiera, en general y especialmente para la PyMI: actualización tecnológica y capital de trabajo.

06. Desventaja significativa en arbitraje, en negociación bilateral/multilateral y desprotección en materia de competencia externa desleal.

07. Desarticulación y dispersión entre, las necesidades de apoyo tecnológico y de capital humano del aparato productivo y la oferta implementable de las instituciones educativas.

08. Sentido de Misión comparativamente debilitado a nivel ético-moral vs. los competidores globales.

comparativamente, o a la indiferencia, o a la falta de interés por parte del entorno respecto a sus dificultades y debilidades competitivas; ello, frente al clima de “Bienvenida”, de apoyo empático y sinérgico a las iniciativas productivas, de generación de empleo y riqueza, provenientes de los Sectores Públicos, Académicos y Productivos y de Servicios, de los cuales disfrutaban los competidores globales que han logrado desplazarnos, aun en nuestro mercado interno.

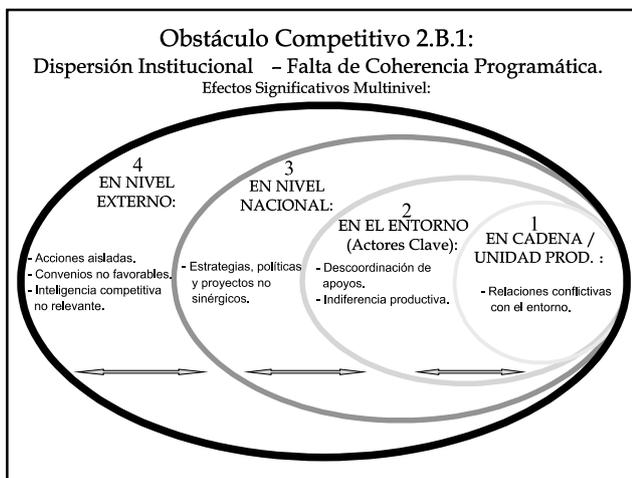


La mayoría de las instituciones pertinentes cuentan, cada una, con programas y proyectos que tienen como Misión declarada, resolver el problema competitivo.

A continuación veremos en mayor detalle tres de ellos (01, 07 y 08), los cuales resultan de mayor pertinencia para el tema de Sinergización Interinstitucional perseguido:

No obstante, dichos programas son sistémicos y, por tanto, no serían eficaces por si solos para lograr el cometido, ni cuentan con la sinergia, coordinación y armonización con los demás programas y proyectos de otras instituciones ni aún con otros proyectos de la misma Institución, a cargo de otra unidad organizacional: Facultad, Dirección, etc.; en consecuencia, la cuantiosa inversión acumulada de recursos destinados al mismo fin, resultan ineficaces (desperdiciados) en muchos casos, por su orientación anti sinérgica entre si. El resultado de su aplicación no sólo no logra el objetivo sino que empeora la capacidad real competitiva del sistema productivo específico. Esta situación es originada en gran parte, por carencia de visión sistémica y por la motivación solapada y profunda de ganarse el mérito cada uno de los actores, en detrimento del logro de los objetivos: del cumplimiento de la Misión.

## 01. AUSENCIA DE ALIANZAS Y DE COHERENCIA INSTITUCIONAL E INTERINSTITUCIONAL PARA EL APOYO AL APARATO PRODUCTIVO.



El Aparato Productivo en general y el Industrial, en particular, se enfrenta

## 07. DESARTICULACIÓN Y DISPERSIÓN ENTRE, LAS NECESIDADES DE APOYO TECNOLÓGICO Y DE CAPITAL HUMANO DEL APARATO PRODUCTIVO Y LA OFERTA IMPLEMENTABLE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.



Los competidores globales, que enfrentan y desplazan al aparato productivo venezolano, inclusive en el mercado interno, cuentan en sus respectivos entornos, con una eficaz integración con los recursos y capacidades del sistema de educación técnica y superior para el cierre de Brechas Competitivas y el desarrollo dinámico de ventajas competitivas, lo cual pone en franca desventaja al aparato productivo venezolano, el cual no cuenta con dicho apoyo de manera efectiva.

La asignación significativa de recursos nacionales al sistema educativo y su alta inversión en infraestructura, institutos especializados y alumnado, producen un elevado número de tesis de grado, trabajos de ascenso, tesis doctorales, etc., que en términos generales, por no responder a una coordinación real con las brechas competitivas existentes, no generan soluciones implementables

y procesos eficaces en el cumplimiento de Normas (ISO, etc.), ni eficiencia en costos, con ausencia de fallas y desperdicios, como sucede en el exterior con nuestros competidores; por tal motivo, se desperdicia una considerable inversión, profesionalmente mayor en gran medida a lo invertido con eficacia en los países competidores.

## 08. SENTIDO DE MISIÓN COMPARATIVAMENTE DEBILITADO A NIVEL ÉTICO-MORAL VS. LOS COMPETIDORES GLOBALES.

Una de las desventajas competitivas importantes de nuestro aparato productivo vs. los competidores globales, es el fuerte sentido de Misión – “Servicio”, como un valor ético-moral, del cual gozan los competidores de clase mundial a través de instituciones de sus sectores públicos, educativos, unidades productivas e individuos, sindicatos, cámaras, etc., incluyendo lo referente al logro de la competitividad de sus bienes y servicios frente a la competencia externa.



En muchos países competidores, los organismos gremiales productivos, no sólo asumen ese sentido de misión, sino que cumplen funciones públicas y cuentan con el respaldo de

dicho sector en sus países y sinergizan su acción con la de éstos.

Nuestra misión de servir al “cliente” debilitada como “valor”, carente de una posición “Ganar –Ganar”, como condición previa a recibir recompensa (alcance de los objetivos propios de los individuos involucrados), es quizá nuestro principal obstáculo a la competitividad, por ser a su vez la causa principal de todas las demás brechas señaladas.

### c. Programas Estratégicos para vencer en forma sistémica los ocho obstáculos estructurales de la Agenda.

La Agenda ha estructurado ocho grandes Programas Estratégicos, sinérgicos entre sí, con un enfoque sistémico, destinados a superar los correspondientes obstáculos competitivos, según la siguiente lista.

PE-01. Integración (Sinergización) Interinstitucional para el cumplimiento de la Agenda Productiva.

PE-02. Desarrollo e implantación del Sistema de Información Industrial e Inteligencia Global Competitiva.

PE-03. Desarrollo, Implantación y Monitoreo de Política Industrial (Productiva), Coherente y Multinivel.

PE-04. Reflotación y Fortalecimiento de Cadenas Productivas - Empresas Industriales.

PE-05. Implantación de los Mecanismos e Instrumentos de Financiamiento Preferencial a

la Industria (PyMIS, en particular).

PE-06. Desarrollo, Implantación y Monitoreo de Mecanismos de Certificación de Calidad y Arbitraje.

PE-07. Desarrollo de Organismos de Apoyo Tecnológico y de Formación de Recursos Humanos.

PE-08. Modernización y Fortalecimiento Organizacional: La Misión como Valor Moral.

Dichos Programas Estratégicos, pueden ser visualizados en forma esquemática en el siguiente gráfico, asociado a los respectivos obstáculos estructurales a vencer:



Por su pertinencia al tema de valores que nos ocupa, vamos a visualizar los Programas Estratégicos N° 01 y 08, además del 07, por concernirnos en forma directa al sector universitario.

## PE-01. INTEGRACIÓN (Sinergización) INTERINSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA PRODUCTIVA:

Profundización progresiva de la unión de fuerzas alineadas hacia una misión compartida para el incremento de las capacidades competitivas de nuestras cadenas productivas.

**Programa Estratégico 01**  
**Integración Interinstitucional**

**Subprogramas y proyectos:**

- ✓ Formación y Operativización del Consejo Regional de Desarrollo, Sinergizado con la A. I.
- ✓ Implantación y monitoreo de los Mecanismos de Integración y Apoyo.
- ✓ Alineación y Sinergización Estratégica y Programática Interinstitucional.

*Estratégica*

## PE-07. DESARROLLO DE ORGANISMOS DE APOYO TECNOLÓGICO Y DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

**Programa Estratégico 07**  
**Desarrollo de Mecanismos de Apoyo Tecnológico y de Formación de R. H.**

**Subprogramas y Proyectos**

- ✓ Diagnóstico de Requerimientos Cadenas Productivas; definición de –clusters complementarios requeridos.
- ✓ Adecuación de Instituciones Educativas: Sinergización de Pensa, formación técnica...
- ✓ Creación / Puesta en funcionamiento de Instituciones especializadas de cierre de brechas tecnológicas,
- ✓ tesis de grado, trabajos de ascenso, tesis doctorales, pasantías, etc..

*Estratégica*

Tiene como finalidad integrar los esfuerzos de la academia y de las cadenas productivas del sector industrial, para el cierre de las brechas competitivas (desarrollo de sinergia creciente entre la Academia y la Industria), aprovechando en una posición Ganar – Ganar, la disponibilidad de recursos de carácter público en dicho sector.

## PE-08. MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: La Misión como valor moral:

Este Programa Estratégico tiene como finalidad lograr en las organizaciones pertinentes y en sus participantes, la elevación del cumplimiento de la misión a valor moral, como ventaja competitiva determinante, como lo demuestra la tendencia mundial.

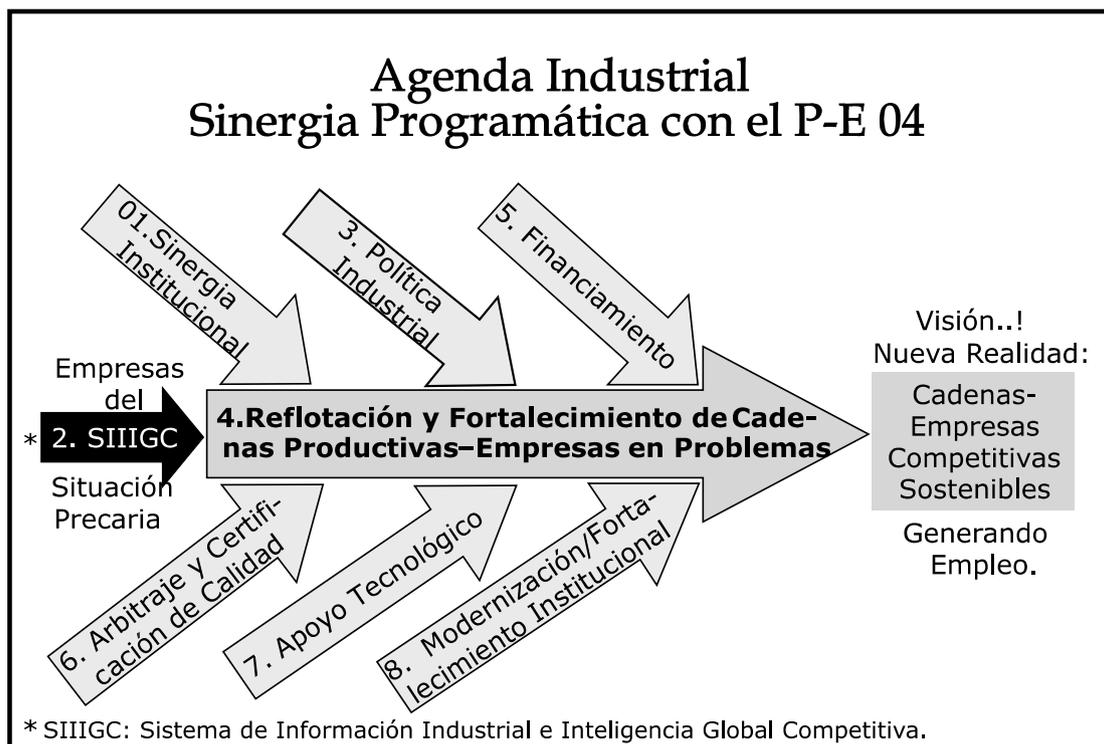
**Programa Estratégico 08**  
**Modernización y Fortalecimiento Institucional: La Misión como valor moral.**

**Subprogramas y Proyectos:**

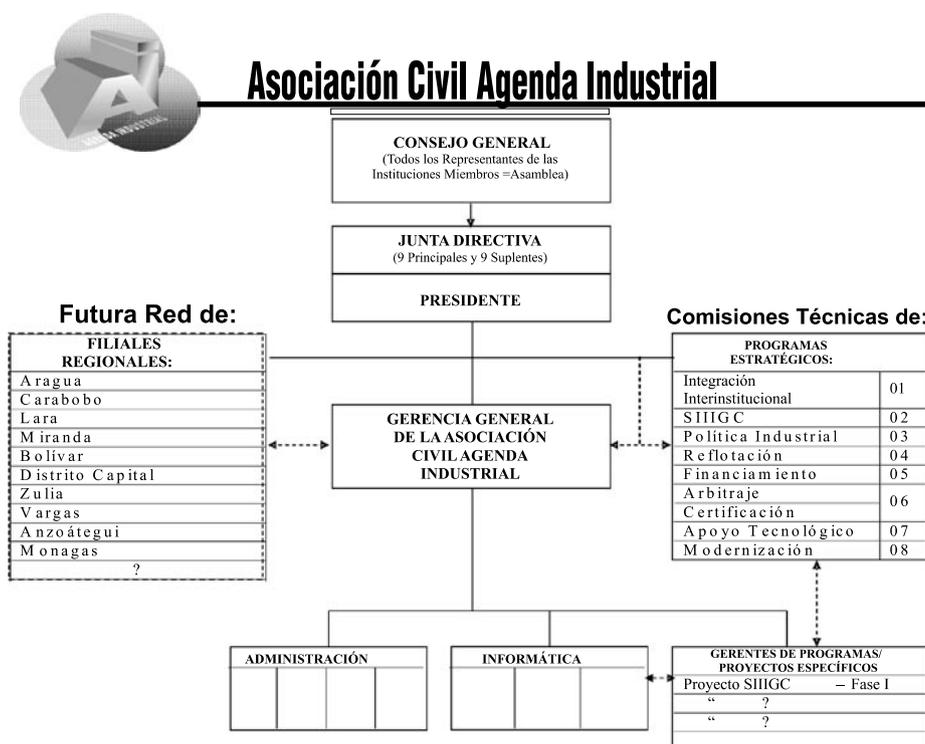
- ✓ Integración de la Base al Proceso de los Organismos.
- ✓ Adecuación del marco legal.
- ✓ Integración de todas las empresas industriales a sus gremios.
- ✓ Reformulación de roles y organización – implantación operacional.
- ✓ Fomento de la Integración de la Misión (Servicio a prestar), como Valor Ético – Moral.

*Estratégica*

El siguiente diagrama muestra el enfoque sinérgico de los ocho Programas, orientados al relanzamiento del Aparato Productivo:



Para llevar a efecto dichos programas, la Asociación ha definido una estructura organizativa de apoyo sinérgico con la organización de cada miembro institucional de la Agenda, como se refleja en el siguiente Organigrama esquemático:





Después de todos los estudios, análisis e indagación de las experiencias mundiales, los miembros de la Agenda están claros que no existen respuestas sencillas, puntuales, aisladas, para enfrentar el gran deber moral de Venezuela: mitigar la pobreza de más de 80% de la población y mitigar el hambre de más de 25% de la población en pobreza extrema.

En un país con ventajas comparativas como Venezuela, la solución está en ser competitivos, lo cual requiere un enfoque sistémico y un liderazgo con valores donde el “servir” esté por encima del protagonismo personal: “Auténticos líderes hacedores de sociedad”, como lo prevé la Agenda, totalmente sinérgica con las metas del milenio de las Naciones Unidas – Meta N° 1: Reducir la pobreza a la mitad, para el año 2015.

## 2. Factores determinantes del obstáculo

### N° 1 - Falta de sinergia interinstitucional:

#### a. Causales sistémicas y axiológicas.

Si bien la plataforma estratégica operacional para la refluotación de las cadenas productivas nacionales estaba formulada y había sido aprobada por las instituciones fundadoras, el problema de implantación sinérgica y sistémica de la Agenda implicaba, en principio, superar dos barreras fundamentales:

\* La poca utilización en nuestro medio, del enfoque sistémico (visión holista) en materia de programas y proyectos, dificultando lograr una visión sistémica compartida, y el éxito verdadero de cada proyecto específico, especialmente en un proceso complejo como el requerido por la Agenda.

\* La escasa presencia de una verdadera cultura Ganar – Ganar, dificultando la eficaz cooperación interinstitucional y aun entre diferentes estructuras organizativas de la misma institución y la baja valoración de la misión (servicio a prestar), en comparación con la importancia otorgada al reconocimiento a recibir:

UNA PARTE DETERMINANTE DEL PROBLEMA, ERA LOGRAR LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA AGENDA Y SU RELACIONAMIENTO SINÉRGICO INTERINSTITUCIONAL, LO CUAL ES UN PROBLEMA DE TÉCNICAS Y HÁBITOS.

(Fuente: Investigación propia – Cátedra Administración de Proyectos – Metodologías PLAMIS - Planificación Estratégica, PRODMIS - Modelo Sistémico para Autodiagnóstico, PROYECTMIS - Administración de Proyectos; Harol Kerzner - Project Mangement a Systems Approach).

LA OTRA BARRERA, ES DE CARÁCTER AXIOLÓGICO: LOGRAR QUE SE VALORE EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE SERVICIO DE LA AGENDA, MÁS QUE LA POSICIÓN PROTAGÓNICA DE ATRIBUIRSE LOS MÉRITOS.

(Fuente: Investigación propia – Cátedra de Filosofía y Cultura Organizacional – Metodología PROAXIS; Stephen Covey – Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva; Juan Antonio Pérez López- Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas; Ken Blanchard y M. O’Connor – Administración por Valores; Herber Torres – Un Sueño para Venezuela.).

Un pensamiento de autor desconocido, asumido por el suscrito, describe en forma positiva el obstáculo “b)” arriba señalado:

**“No hay límite a lo que un hombre pueda alcanzar, si no le importa quien reciba el reconocimiento.”**

La enseñanza al respecto tiene más de 2000 años y viene de buena fuente:

**“Vine a servir, no a ser servido.”**

Lo interesante es descubrir que, según las experiencias actuales a nivel mundial, estos valores, no son obstáculo para el éxito emprendedor como se veían anteriormente, si no que representan la esencia del éxito dada su valoración del bien del consumidor, lo cual acentúa su posición competitiva.

El proceso Pre-jornada, noviembre 2003 – octubre 2004 y la Jornada propiamente dicha celebrada el 14/10/2004, tuvo por objeto lograr la Sinergización interinstitucional, para lo cual había que probar la causalidad de los dos obstáculos antes identificados y vencerlos en forma adecuada y sistémica, para la implantación exitosa y prevista de los Ocho Programas Estratégicos de la Agenda.

**A tal efecto, era necesario responder las siguientes interrogantes:**

¿Cómo lograr la visualización sistémica e interiorización de la Agenda por parte de los líderes de las Instituciones Fundadoras?

¿Cómo evitar los efectos obstaculizantes que normalmente se presentan, especialmente

ante un clima conflictivo entre sectores y entre participantes con “visiones – país” disímiles?

¿Cómo lograr el ascenso de la valoración de las metas colectivas superiores por encima del atribuirse la mayor parte del reconocimiento?

¿Cómo aprovechar la conciencia actual de los ciudadanos de que la conducta reinante nos ha llevado a los problemas actuales y por tanto, canalizándola al logro de un impulso significativo hacia el “Ganar – Ganar”, para salir de la crisis, alcanzar competitividad mediante el cumplimiento de la Misión de la Agenda, en una posición sistémica de cooperación?

¿Cómo lograr que la estructura organizativa formal de la Asociación asuma con dinamismo y eficacia el rol establecido en el documento constitutivo, con base en la estrategia programática formulada, para enfrentar la pobreza y el desempleo por medio del relanzamiento del Aparato Productivo?

Gracias al invaluable patrocinio de la Universidad de Carabobo, después de realizado el proceso Pre-jornada y de sucesivos diferimientos por causas fuera de nuestro control, se celebró el 14 de Octubre 2004 en las instalaciones del CUAM Industrial, la Jornada – Taller N° 1: **“Sinergización” Interinstitucional**, dentro del marco de la Asociación Agenda Industrial, con la cual se concluyó el proceso pre-jornada comenzado a finales del año 2003, y se materializaron con creces los objetivos y los “productos” preestablecidos al efecto.



Este proceso coordinado por el suscrito, fue desarrollado con la participación de los Miembros del Consejo General, la Junta Directiva y los Miembros de la Comisión Técnica del SIIIGC; todos ellos miembros de las 13 Instituciones Fundadoras de los tres sectores que constituyen inicialmente la Asociación, once de las cuales participaron activamente en todo el proceso Pre-jornada y Jornada y dos, por causas internas en sus organizaciones, tuvieron una participación parcial, debiendo estas dos instituciones profundizar dicho proceso de Sinergización en futuro próximo; todo ello, mediante la materialización del mencionado trabajo de campo, denominado: **“Sinergización” Interinstitucional: Academia, Sector Público y Sector Productivo** en el marco de la Agenda Industrial.

El desarrollo de la Pre-jornada y la Jornada, fue materialmente factible gracias al patrocinio de la Universidad de Carabobo, en cuanto a costos del material y de la logística, incluyendo su aporte del material audiovisual histórico, grabación de voz, etc., por medio del Rectorado, Tecnología Educativa, Radio Universitaria, FUNDACID, Protocolo y del Decanato de FACES; igualmente, fue posible su realización gracias al apoyo metodológico, de asesoramiento y cobertura de gastos generales, por parte del primer patrocinante de la Agenda Industrial, M.I.S. Asesores Gerenciales y al apoyo específico del CUAM en cuanto a aporte de la infraestructura para el evento del día 14/10/04, la teleconferencia del Dr. Villanueva, edición de videos por parte de su equipo de producción audiovisual, para seis de los siete micros desarrollados para la Jornada y utilizados en la misma.

Esta iniciativa realizada con el apoyo mencionado, destinada a vencer los obstáculos que estaban impidiendo el arranque de la nueva fase de la Agenda mediante la acción decidida de su organización formal, integrada por sus diversos órganos establecidos en los Estatutos registrados con fecha 29/11/2003, fue un éxito sobresaliente, en función de los resultados analizados y contrastados con los objetivos establecidos para el trabajo de campo antes mencionado.

Las respuestas a dichas interrogantes implicaban un serio esfuerzo de investigación, análisis y contrastación para descubrir los programas y proyectos pertinentes en cada institución, su potencial de sinergización y el análisis de la perspectiva y visión existente en cada institución respecto a los proyectos equivalentes o complementarios de las demás instituciones involucradas, lo cual implicaba un proceso de concientización sistémica, de sinergización y sobre todo, un cambio en la valoración de la misión vs. los propios objetivos.

Si bien al concluir el proceso, los obstáculos habían sido vencidos en principio, los posteriores cambios institucionales de algunos miembros clave, sin duda mostró lo frágil de dichos resultados, en general y lo persistente de los mismos, en especial cuando se trata de cambiar valores profundamente arraigados por más que se comprenda la necesidad de cambiarlos y se tomen decisiones sinceras y compartidas al efecto.

## **b. Consideraciones complementarias de las causales axiológicas.**

La realidad viva, en todos los ámbitos de la vida nacional, muestra que abundan los casos donde se observa una pirámide de valores contraria a los requerimientos de la sinergización solidaria.

Existe baja valoración del cumplimiento de la misión de servir: La satisfacción de las necesidades de otros seres por su dignidad humana (valor moral, motivación trascendente), y una alta valoración del reconocimiento de los méritos propios por parte de los demás actores sociales, motivación extrínseca: “La respuesta externa a mi favor que ello implica - ser servido”.

Evidentemente, una alta valoración de la misión a cumplir, induce a la cooperación y a la Sinergización sin cortapisas ni intereses ocultos: una posición “Ganar – Ganar”. Una alta motivación extrínseca, de recibir el premio en forma individual, implica una posición Ganar – Perder, lo que en definitiva, resulta en un “Perder – Perder”.

Para mayor información sobre el tema, ver el Anexo con la síntesis de la Ponencia: “**LA MISIÓN COMO VALOR MORAL**”.

## **3. Experiencias de la Jornada de “Sinergización” Interinstitucional.**

### **a. Proceso pre-jornada: Noviembre 2003 – Octubre 2004.**

Con el fin de lograr los objetivos del Trabajo de Campo y de generar los productos fijados y el vencimiento de los obstáculos a la sinergización

interinstitucional, señalados en el aparte anterior, se conceptuó el enfoque a utilizar, el cual implicaba la realización de una Jornada compartida de Sinergización desde un proceso Pre-jornada taller, preparatorio para la Jornada y una Jornada–Taller con los altos dirigentes y su equipo de apoyo de las Instituciones Miembro de la Asociación: Consejo General, Junta Directiva y Presidentes de las Comisiones Técnicas de los ocho Programas Estratégicos de la Agenda, que se apoyarían en los logros Pre-jornada convirtiéndose la realización de dicho proceso, en condición previa para tener acceso a la participación en la Jornada – Taller. Se definió el Diagrama General del Proceso a realizar y su enfoque metodológico que permitiera alcanzar los objetivos del Trabajo de Campo y resultados al respecto. El Diagrama Esquemático General del Proceso, planeado y realizado, es el siguiente:

## Jornada - Taller N° 1: "Sinergización" Interinstitucional VISIÓN SISTÉMICA DE LA AGENDA INDUSTRIAL DIAGRAMA DEL PROCESO PRE-TALLER A REALIZAR POR EL PARTICIPANTE

ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
	<u>Paso 0</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Normativa vigente.</li> <li>2. Metodología.</li> <li>3. Material de Agenda Industrial.</li> </ul>	<p><b>•Realizar Trabajo Preparatorio del Pre - Taller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño</li> <li>- Prueba piloto</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Reproducción de M. I.</li> <li>- Inducción de los Coordinadores.</li> <li>- Establecimiento de logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto general del T. de A., en el marco de la Agenda Industrial, aprobado.</li> <li>2. Carpetas / material Instruccional, disponible.</li> <li>3. Plan logístico; cronograma del Pre -Taller y las Jornadas, aprobado.</li> <li>4. Equipo coordinador, inducido y formado.</li> </ul>
	↓	
	<u>Paso 1</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Cronograma Pre-taller</li> <li>2. Carpeta con material</li> <li>3. Coordinador Interno</li> <li>4. Coordinador General</li> </ul>	<p><b>Recepción del material por el Participante; su inducción.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Participante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Con el Material</li> <li>2. Inducido</li> <li>3. Comprometido</li> </ul> </li> </ul>
	↓	
	<u>Paso 2</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Con el Material</li> <li>2. Inducido</li> <li>3. Comprometido</li> </ul> </li> <li>• <b>Coordinador Asignado.</b></li> </ul>	<p><b>Lectura y Análisis Inicial del Material Instruccional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participante con:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Visión global de la Jornada, del proceso y sus propósitos.</li> <li>2. Conocimiento general de la Agenda; tópicos a investigar.</li> </ul> </li> </ul>
	↓	
	<u>Paso 3</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participante con:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Visión global de la Jornada, del proceso y sus propósitos.</li> <li>2. Conocimiento general de la Agenda; tópicos a investigar.</li> </ul> </li> <li>• <b>Unidades internas de apoyo.</b></li> <li>• <b>Coordinador asignado.</b></li> </ul>	<p><b>Reunión Interna de Inducción a responsables por tópico.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan y programa de trabajo.</b></li> <li>• <b>Responsables asignados por tópico.</b></li> <li>• <b>Salidas identificadas, con fecha tope de entrega.</b></li> </ul>
	↓	
	<u>Paso 4</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Personal de apoyo interno con:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de trabajo por tópico.</li> <li>2. Material - Cuestionarios.</li> <li>3. Diagnóstico y programas internos.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Análisis Interno vs. Material Instruccional; Elaboración de Respuestas a Cuestionarios.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cuestionarios por sección:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Contestados.</li> <li>2. Armonizados.</li> </ul> </li> </ul>
	↓	
	<u>Paso 5</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cuestionarios con respuestas planteadas por el personal de apoyo asignado.</b></li> </ul>	<p><b>Análisis por participante de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas recibidas.</li> <li>• Elaboración / armonización de sus propias respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cuestionarios del participante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Contestados.</li> <li>2. Armonizados.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Material de soporte.</b></li> </ul>
	↓	
	<u>Paso 6</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cuestionarios del participante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Contestados.</li> <li>2. Armonizados.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Material de soporte.</b></li> <li>▪ <b>Cuestionario N° 1 (en blanco).</b></li> </ul>	<p><b>Llenado de expectativas personales en cuestionario 1. Selección de documentación de apoyo en carpeta.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Participante listo para Jornadas, con:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Expectativas a compartir.</li> <li>2. Carpeta con respuestas a cuestionarios y con material de soporte.</li> </ul> </li> </ul>

## **Descripción del Proceso Pre-Jornada:**

Como se señala en las entradas del primer paso, fue necesario elaborar previamente un proyecto de material instruccional (Paso Cero), contentivo de toda la formulación estratégica de la Agenda, someterlo a un proceso de prueba piloto con los Miembros de la Comisión Técnica, realizar los ajustes necesarios en función de los resultados y aportes de los miembros de dicha comisión, y realizar un proceso exhaustivo de inducción y trabajo individual y coaching para lograr una comprensión adecuada de la Agenda, por cada miembro de la Comisión a fungir de Coordinador e Inductor interno para los participantes de su organismo; todo ello, respecto al material del instrumento y de la metodología a utilizar por ellos para conducir el proceso Pre-jornada con los participantes de su Institución, tanto para lograr la respuesta de los cuestionarios clave, 2, 3 y 4 (Obstáculos Estructurales a la Competitividad, Estrategia de la Agenda para vencerlos y Organización sinérgica para cometer el proceso), así como respecto a los cuestionarios de los seis Anexos, los cuales aportaban el análisis de soporte de los anteriores y la comprensión de las técnicas y de los principios aplicados en la Agenda.

Al concluir el análisis final del material y la respuesta de los cuestionarios, enmarcada en el contexto de su respectiva institución miembro, se produjo en cada uno de los Coordinadores un cambio de perspectiva y un entusiasmo notable respecto a la valoración de la Agenda Industrial y de su estrategia programática y metodológica.

Ante este excelente resultado considerado como piloto, el proceso fue guiado en cada institución por el respectivo Coordinador interno respecto a los participantes de cada institución, con el apoyo como Coordinador General cuando fue necesario, repitiéndose el mismo efecto en cada participante de cada institución, con lo cual quedó definitivamente validado el proceso, el instrumento y las tesis pertinentes a los dos obstáculos clave establecidos como premisas.

Se desarrollaron presentaciones de síntesis de cada sección y siete micros de soporte conceptual a la Agenda para utilizarlos en la Jornada, como reforzamiento de la estrategia y sus principios.

Se desarrolló una base de datos, con un sistema de generación de análisis de resultados respecto a cada cuestionario la cual permitió ir evaluando progresivamente el grado de coincidencia y apoyo o disenso a los planteamientos de la Agenda y a su sinergia potencial con los programas y estructura interna de cada institución, con facilidades de filtro y discriminación por cuestionario, sector, sub-sector, institución, etc.

## **Descripción del Proceso de la Jornada - Taller:**

Tal como se establece en el informe final del proceso, la Jornada – Taller programada para una duración de 7 ½ horas, se dividió en dos partes: Acto de instalación, síntesis de los planteamientos / resultados Pre-jornada, y almuerzo-teleconferencia con invitación ampliada a otros asistentes que no habían realizado el trabajo previo. Esta primera parte que tuvo lugar de 11:00 a.m. a 2:00 p.m., contó con el apoyo

protocolar de la Universidad de Carabobo y con el apoyo del CUAM Industrial.

La segunda parte, de 2:00 p.m. a 7:30 p.m., se presentaron síntesis de los aspectos clave de cada sección, se utilizaron videos de refuerzo conceptual y de principios y se realizaron los procesos de consenso en cinco mesas de trabajo, utilizando como base, las respuestas individuales previas a los cuestionarios, con base a los cuales se integraron en un cuestionario de consenso por cada mesa.

Luego, se celebraron plenarias en las cuales se contrastaron los reportes de consenso de cada mesa y se lograron los consensos finales conjuntos, enriquecidos por los comentarios y aportes de las cinco mesas, sobre cada aspecto contrastado.

Posteriormente, se obtuvieron los reportes a los cuestionarios de evaluación de los participantes y los de validación de los obstáculos por parte de los coordinadores por institución.

## **b. Informe final del proceso de fecha 28/10/2004. Evolución y efectos Post-jornada, relativas al liderazgo requerido, “Hacedor de sociedad”. Fortaleza Agregada de la Agenda a la Conclusión del Proceso Pre-Jornada y Jornada:**

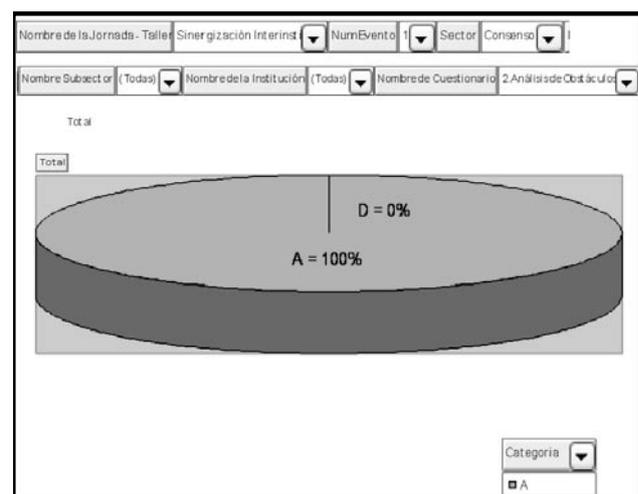
Con la culminación del Trabajo de Campo (Jornada de “Sinergización” Interinstitucional), según el resultado individual de respuestas a los cuestionarios previos, fue logrado un consenso de comprensión y valoración del diagnóstico competitivo, de la estrategia programática de la Agenda y de la Organización para su activación y Sinergización interinstitucional, que en ningún

caso bajó de 92% la coincidencia y aceptación producto del análisis integral de la Agenda, su comprensión y su cotejamiento con los programas y proyectos internos de la respectiva institución, destinados al mismo fin de la Agenda, los cuales por su carácter puntual, no sistémico ni sinérgico con las demás instituciones normalmente no logra efectos significativos en la capacidad competitiva ni en la reactivación de cadena productiva alguna.

Como resultado del proceso de contrastación en las mesas y las plenarias, el consenso general subió al 99%, lo cual puede observarse en los gráficos de la página siguiente.

## **GRAFICACIÓN DE COINCIDENCIA – DISENSOS DE LOS CUESTIONARIOS DE CONSENSO DE MESAS DE TRABAJO EN LA JORNADA DEL 14/10/2004**

### **1. Análisis de Obstáculos Clave**

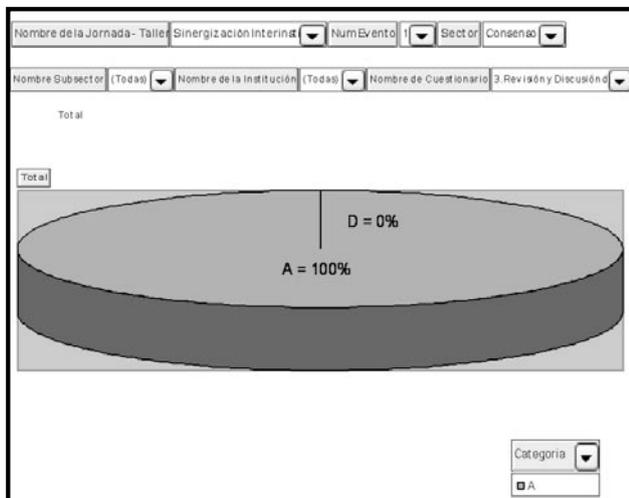


A = Acuerdo, coincidencia y apoyo al planteamiento de la Agenda.  
D = Disenso, desacuerdo con el planteamiento de la Agenda.

100% Coincidencia respecto a los ocho obstáculos estructurales a la competitividad y su

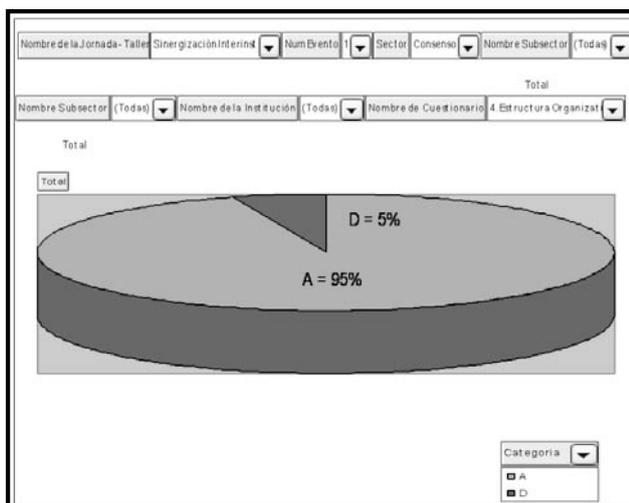
impacto sistémico sobre los cuatro niveles del modelo utilizado.

## 2. Revisión de Estrategia Básica



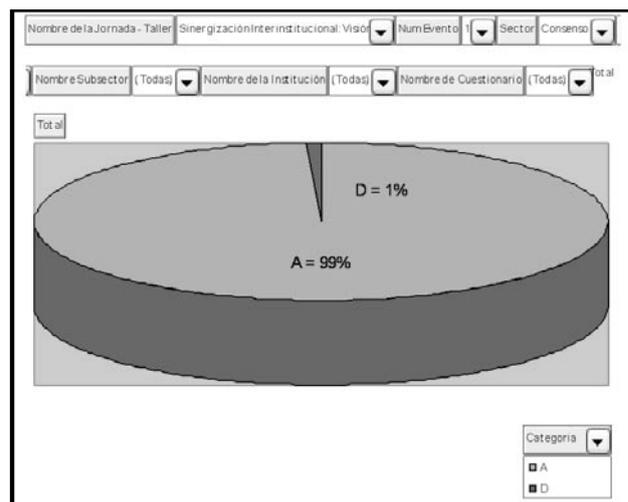
100% Coincidencia respecto a la estrategia básica – programática (sistémica) y de sinergia institucional multi sectorial; planteada en la Agenda.

## 3. Estructura Organizativa



95% Coincidencia respecto a la estructura organizativa, roles y experticia requerida en cada unidad organizativa.

## Consolidado de los tres (3) cuestionarios de Consenso de las cinco mesas.



99% Coincidencia global de los tres cuestionarios de consenso, elaborados por las cinco mesas de trabajo

La Base de Datos contiene a su vez las categorías “N” (No contestó) y “C” (Comentarios con aspectos enriquecedores de gran importancia para las comisiones técnicas de cada uno de los ocho Programas Estratégicos de la Agenda, sinérgicos y sistémicos para lograr cerrar las brechas competitivas, vencer el desempleo y la pobreza, mediante el relanzamiento del aparato productivo en forma sostenible y sustentable).

Se logró vencer los dos grandes obstáculos señalados como hipótesis en el Trabajo de Campo, en su parte de desarrollo teórico y de investigación, como era la dificultad de compartir una visión sistémica de la Agenda por todos los Miembros y Órganos de la Asociación, y la valoración del cumplimiento de la misión de servicio trascendente de la Agenda (por lo menos a nivel declarativo e intelectual), más que la preocupación de quien recibiría el reconocimiento; la existencia



real de esas dos barreras, establecidas como tesis y su obstaculización al proceso de Sinergización, quedaron igualmente probadas.

Además del logro de los objetivos y productos previstos a priori, se logró la incorporación de los programas de la Agenda en el informe de las Naciones Unidas, sinérgicos con las metas del milenio: 1, 7 y 8; la designación de los Presidentes de las Comisiones de los ocho Programas, lo cual debía permitir la activación de la estructura organizativa y el uso eficaz del Portal con el SIIIGC (Sistema de Información Industrial e Inteligencia Global Competitiva), a nivel de la Fase I, disponible de inmediato.

## **Piso de la Agenda a la fecha - Logros Alcanzados:**

El siguiente esquema, puntualiza la plataforma actual de la Agenda, al concluir el proceso de sinergización:

### **Piso de la Agenda** **Logros Alcanzados:**

1. Plataforma Estratégica, Programática y Organizativa, comprendida y compartida.
2. SIIIGC - Fase I: Sistema de Información Industrial e Inteligencia Global Competitiva.
3. Alianza Estratégica materializada en Asociación A. I.
4. Sinergización Interinstitucional, en marcha.
5. Integración a Metas del Milenio.
6. Organización activada y comprometida para la dinamización programática de la Agenda.
7. Recursos iniciales convenidos para el arranque de la Dirección Ejecutiva

En la Matriz DOFA solicitada por las Naciones Unidas y entregada al efecto, en respaldo al informe sobre las metas del milenio a las cuales contribuyen los Programas de la Agenda Industrial, se sintetiza la realidad de la Agenda a esa fecha

(20/10/2004); las mayores debilidades (pocas comparadas con las fortalezas, oportunidades, etc.), están representadas por la resistencia con la cual normalmente actúan los dos obstáculos, anteriormente señalados, a la Sinergización Interinstitucional.

## **4. Reflexiones, conclusiones y experiencias significativas a compartir. Recomendaciones.**

Como reflexión inicial debo explicitar los propósitos perseguidos con el contenido de esta ponencia, cuyo marco de referencia es la situación de desempleo y pobreza, la cual tiene como misión enfrentar la alianza intersectorial – institucional y la síntesis del diagnóstico del cual parte y la estructura programática estratégica y organizativa establecida para abatir los obstáculos a la competitividad, a la generación de empleo y a la disminución de la pobreza.

Desde este ángulo, la ponencia tiene como uno de sus propósitos la difusión de la Agenda y la de motivar el apoyo a esta misión trascendente en estas circunstancias.

El otro propósito fundamental, es crear conciencia de los obstáculos a la sinergización, tanto desde el punto de vista sistémico como axiológico y la experiencia lograda con el proceso Pre-jornada y Jornada de Sinergización realizada entre Noviembre 2003 y Octubre 2004, los instrumentos, consensos y decisiones interinstitucionales adaptados en función del análisis del potencial existente en los programas, proyectos y estructuras internas y en las experiencias “milagrosas” que sirven de referente para enfrentar nuestro problema.

El tercer propósito, el de mayor pertinencia para este Simposio, es el significado de la “Misión como Valor Moral”, y su impacto en la solución del mayor problema que nos aflige y el rol de los líderes, los cuales tendrán que ser “Hacedores de sociedad” para ser de verdad “Líderes eficaces”.

A.- Algunas reflexiones significativas al respecto:

1. El Valor como cualidad estructural: la tensión entre el sujeto y el objeto, en una situación determinada.

Venid benditos de mi padre... Tuve hambre y me disteis de comer, tuve sed y me disteis de beber.

Ante la presencia del hambre, de la pobreza extrema en otro ser humano, un valor prioritario es auxiliarlo contribuir a satisfacer su necesidad perentoria, pues en ello se le va la vida.

Este es el nuevo paradigma universal (Metas del milenio de las Naciones Unidas, tema de prioridad en cumbres, congresos, etc.).

2. Valor Moral:

Como es sabido, la moral trata del crecimiento interno que se produce en cada ser humano, a medida que adquiere la virtud de hacer el bien, haciéndolo por hábito, para otros seres humanos, por respeto a su dignidad, lo cual lo hace más “ser”, lo hace más feliz y lo trasciende, independientemente de que el receptor del bien sea conocido o no del sujeto y aun cuando dicho receptor no reconozca el bien recibido y producido por el agente.

La colocación del cumplimiento de la misión a nivel de excelencia, en una posición muy elevada en la escala de valores de cada ente productivo - prestador de servicios, - y de cada uno de los individuos que intervienen en el proceso, se sitúa en los nuevos paradigmas de competitividad, como el medio eficaz para generar valor agregado (riqueza), y enfrentar los niveles de pobreza señalados, generando empleo bien remunerado y disminuyendo las fuerzas propulsoras del delito y la inseguridad, lo cual es otra de las situaciones críticas que conforman la estructura, determinante del “valor”, como una cualidad estructural.

Otro aspecto que conforma la situación, de la cual surge la necesidad de elevar la misión a una categoría de valor moral, es el de que la misión se cumple para el bien de otros seres humanos, para satisfacer sus necesidades, lo cual es un paradigma dominante de competitividad en este momento, pues quien no tenga como norte, servir al “cliente” (interno y externo), no tiene sustentabilidad competitiva en el tiempo.

3. Una inecuación inexorable (aun teniendo petróleo):

Producción  $\geq$  Consumo de Bienes (Satisfacción de necesidades)

(Agregar valor) (Con temporales fluctuaciones debido a inventarios, reservas, etc.).

No hay forma de mitigar el hambre, sin producir los bienes capaces de satisfacer la necesidad: los alimentos.

4. La formación de valores y su posición en la escala, dependen, en primer término, del ejemplo



de los líderes a todos los niveles comenzando por el ejemplo de los padres, maestros, profesores, políticos, autoridades, etc. Su responsabilidad es inmensa: o son hacedores o deshacedores de sociedad.

5. En el mundo actual, no hay forma de generar empleo y riqueza sin ser competitivos; ello no es factible sin sinergia interinstitucional, y ésta no se da si la misión no está más alta en la escala de valores (Ganar – Ganar), que la parte del protagonismo propio a expensas del protagonismo del otro (Ganar – Perder), puesto esto último, al ser perseguido por la mayoría, equivale a Perder – Perder.

6. El reforzamiento de los valores de los líderes, en especial del cumplimiento de la misión a nivel de excelencia, con motivación trascendente, es la principal necesidad social para lograr un estado de bienestar, y por tanto, una tarea fundamental de la Academia en la formación en valores.

## B.- Conclusiones y experiencias:

1. El proceso de sinergización reflejado en el informe final en referencia de fecha 28/10/2004, y todo el esfuerzo y realidades surgidas posteriormente con los cambios interinstitucionales los cuales tuvieron lugar a finales del 2004, han probado ampliamente la validez y realidad del obstáculo b) a la sinergización, producto en buena parte del obstáculo estructural a la competitividad N° 8 (Débil valoración de la misión – del servicio y preponderancia de la valoración del propio protagonismo, de recibir el reconocimiento por los méritos).

Esta realidad fue confirmada por cada uno de los miembros de la Comisión Técnica, quienes sirvieron de coordinadores internos del proceso Pre-jornada, en su propia institución, después de haber recibido la inducción y de su revisión de los propios paradigmas.

2. El proceso posterior demostró la omnipresencia de dicho obstáculo a la sinergización, especialmente al producirse cambios de líderes institucionales, regresando en parte a los viejos paradigmas.

3. El problema de formación educacional, de mirada más superficial de lo debido, si bien fue totalmente confirmado y palpado en el proceso (visión no sistémica, parcial, puntual), su superación es de carácter intelectual, y por tanto, susceptible de soluciones basadas en las técnicas educativas y en los conocimientos aportados por el enfoque sistémico. Los instrumentos creados y el proceso realizado permitió, con mucho esfuerzo, una superación adecuada de dicho obstáculo.

C.- Recomendaciones (Puesto que nadie puede dar lo que no tiene):

1. Promover, canalizar y profundizar la investigación en el área de la valoración de la misión como servicio a otros seres (Clientes: Internos y Externos), por su dignidad humana, en comparación con el deseo, valoración, del protagonismo propio y sus efectos obstaculizantes en la cooperación para que la misión de servir sea cumplida (la satisfacción de las necesidades en general y de empleo y alimentación en particular).

2. Identificar los líderes exitosos con fuerte motivación trascendente, con una valoración de la misión de servir, con tendencia a lo moral y estructurar con ellos programas de reforzamiento de valores, en los demás líderes, mediante su ejemplo visible y la formación de hábitos, para ir venciendo progresivamente este obstáculo a la efectividad. “Se explica lo que se sabe y se enseña lo que se es” (Miguel Fernández Pérez).

3. En el aspecto de falta de visión holista, sistémica, por tratarse de técnicas y procesos intelectuales, promover los ajustes necesarios en los paradigmas educativos, para que la preferencia por lo simple, cumpla la regla señalada por Albert Einstein: “Todo debe ser realizado lo más simple posible, pero no más”, para erradicar la mirada superficial de la que habla el filósofo Miguel Fernández Pérez.

Para mayor información sobre el proceso realizado y sobre la alianza estratégica plasmada en la Asociación Civil Agenda Industrial, puede dirigirse a la Universidad de Carabobo: Decanato de FACES o al Rectorado; igualmente para obtener información directamente del Portal de la Asociación Agenda Industrial en Internet, entre a la dirección: <http://www.agendaindustrial.org.ve>

Para más información sobre el trabajo de investigación en proceso conducido y continuado por el suscrito, sobre los aspectos pertinentes a esta ponencia, pueden dirigirse al e-mail: [misases@telcel.net.ve](mailto:misases@telcel.net.ve)

Prof. Manuel Fontenla Rivas – UC Coordinador General del Proceso Pre-jornada y de la Jornada de “Sinergización Interinstitucional”



## ANEXO



### I Congreso Nacional de Estrategias Competitivas

Valencia, Viernes 23 de Noviembre de 2001

### **“LA MISIÓN COMO VALOR MORAL”**

(Prof. Manuel Fontenla Rivas)

Presidente de M. I. S. Asesores gerenciales, Valencia - Venezuela

#### SÍNTESIS DESCRIPTIVA:

La misión como valor moral constituye un esfuerzo para enfrentar la problemática actual de Venezuela y en general del mundo, donde el estado de pobreza de un altísimo porcentaje de la población se profundiza constantemente, por una parte, debido a que la brecha competitiva se amplía a medida que la nueva tecnología le otorga aceleradamente más ventajas a quienes tengan el conocimiento (la experticia) y por otra, si poseen un sistema de valores apropiado para generar sociedades y empresas confiables, generadoras de riqueza y de empleo y como consecuencia, cuenten con la confianza del entorno, incluyendo la de los “clientes” de dichos sistemas, siendo la confianza generada, la expresión más significativa de sus ventajas competitivas.

El enfoque axiológico de este aporte al reforzamiento del sistema de valores, se fundamenta en la corriente estructuralista, donde el valor surge de la tensión entre el sujeto y el objeto, en una situación determinada.

La colocación del cumplimiento de la misión a nivel de excelencia, en una posición muy elevada en la escala de valores de cada ente productivo – prestador de servicios, se sitúa en los nuevos paradigmas de competitividad, como el medio eficaz para generar valor agregado (riqueza), y enfrentar los niveles de pobreza señalados, generando empleo bien remunerado y disminuyendo las fuerzas propulsoras del delito y la inseguridad, lo cual es otra de las situaciones críticas que conforman la estructura, determinante del “valor”, como una cualidad estructural.

Otro aspecto que conforma la situación, de la cual surge la necesidad de elevar la misión a una categoría de valor moral, es el de que la misión se cumple para el bien de otros seres humanos, para satisfacer sus necesidades, lo cual es un paradigma dominante en este momento, pues quien no tenga como norte, servir al “cliente”, no tiene sustentabilidad competitiva en el tiempo.

Como es sabido, la moral trata del crecimiento interno que se produce en cada ser humano, a medida que adquiere la virtud de hacer el bien, haciéndolo por hábito, para otros seres humanos, por respeto a su dignidad, lo cual lo hace más “ser”, lo hace más feliz y lo trasciende, independientemente de que

el receptor del bien sea conocido o no del sujeto y aún cuando dicho receptor no reconozca el bien recibido y producido por el agente.

El Dr. Antonio Pérez López, del IESE, recientemente desaparecido, tiene insertado en su libro denominado: *liderazgo y ética en la dirección de empresas* (Deusto), lo siguiente: “aprender a respetar a las personas (y los clientes son personas), es una tarea muy difícil; exige no engañarlas, pudiendo hacerlo, y no hay peor engaño que darles aquello que piden, aun sabiendo que no les conviene, porque dándoselo obtengo un beneficio y además, quedan contentos, y ese respeto es condición necesaria para poder darles un auténtico servicio”.

Otro aspecto de la situación como parte de la referida estructura, son los paradigmas de avanzada en materia de motivos y motivación de los seres humanos, los cuales influyen en forma determinante en su conducta productiva.

Cada miembro de una organización, está movido por tres tipos de motivaciones, como lo plantea el referido autor y filósofo de la organización:

El primer tipo se denomina motivación extrínseca. El motivo está representado por la respuesta que da el medio externo a la actuación del sujeto: el reconocimiento, la paga, las recompensas que le hace por su servicio y por su valía.

El segundo tipo, se denomina motivación intrínseca. En este caso los motivos que mueven y satisfacen al sujeto, son de carácter interno: están representados por el aprendizaje y la satisfacción que le produce la acción realizada en sí misma: al poeta, el hacer poesía; al artesano, al pintor, al realizar y ver su obra; al agricultor, al plantar un árbol y verlo crecer.

El tercer tipo de motivación se denomina trascendente. Es el crecimiento, el aprendizaje de la satisfacción que siente el sujeto con la obra o trabajo realizado con la intención de hacer algún bien para otros seres humanos, para satisfacer sus necesidades, por el respeto que le tiene a su dignidad como personas.

Una organización empresarial constituye un sistema abierto que aprende, bien a tener un comportamiento moral: cumplir su misión para satisfacer necesidades ajenas, o a comportarse pensando en el beneficio propio, lo deseado, con baja preocupación respecto al efecto que tenga su actuación en bien de los demás. La noción misma de empresa, como sistema, es el medio que permite en la era actual la supervivencia de seis millardos de seres humanos en el mundo, produciendo los bienes y servicios que ellos requieren; cada empresa interactúa, por medio de la cadena de valor, con otros



sistemas abiertos, los cuales también aprenden respecto al comportamiento de los demás sistemas.

En el caso de optar por el engaño, no hace falta resaltar el aprendizaje realizado por la empresa y su sistema: a engañar cada vez mejor y a “beneficiarse” de ello y a no cumplir su misión de buscar el bien de su “cliente”. Tampoco debemos subestimar el aprendizaje de sus “clientes”, quienes más temprano que tarde, aprenderán sobre el comportamiento inmoral de su “servidor” y éste pronto dejará de tener “clientes” deseables.

Lo resaltante de cumplir la misión a nivel de excelencia, como producto de asumirla como un valor moral, es que incrementa los tres niveles de motivos; de ello no queda sino concluir de que no sólo es trascendente una conducta moral y ética, sino que también es muy rentable económicamente; luego no vale la pena “ser vivo”.

El aprendizaje de la conducta moral es el crecimiento del “ser”, el adquirir el hábito, la virtud de actuar (cada vez con menor esfuerzo), con una conducta ética, logrando una alta felicidad personal y además, el aprendizaje de los “clientes” cuales confiar y, por tanto, afianzará un valor agregado sustentable en el ámbito económico.

Las organizaciones (y las personas) que logran incorporar la misión (servir, satisfacer una necesidad), como el principal valor incluido en su cultura, pagan un precio, en el corto plazo, pero construyen una plataforma permanente de sustentación económica. maximizan el valor total de su organización, a largo plazo, tanto para bien de sus empleados, directivos y dueños – accionistas, como para el de sus suplidores, especialmente para el de sus clientes y usuarios del bien o servicio prestado.

Privilegiar la comodidad y el valor económico a corto plazo, en detrimento de la misión, es hipotecar el futuro y la permanencia. Esto es, ¡pan para hoy y hambre para mañana!; es aprender a “mal ser”, para desgracia propia, donde el resultado final es perder – perder, en lugar de ganar – ganar.

Las organizaciones venezolanas, privadas y públicas, están encontrando actualmente el campo más rentable de inversión (por tener esta área una gran carencia previa): “invertir en el fortalecimiento del sistema de valores, para insertar su misión como un valor compartido, en un lugar muy alto en su escala”.

Para lograr el cambio requerido, se plantea el enfoque proaxis. Esta herramienta de M.I.S. Asesores Gerenciales, es utilizada en procesos destinados al fortalecimiento de los valores organizacionales, orientados a la inserción de la misión en la cultura organizacional, como el valor más alto en

dicha escala. Las experiencias a la fecha demuestran que, ante una estructura de alta necesidad de generar valor, dicho cambio es viable y deseado por las organizaciones y los seres humanos que las conforman. Demuestra en la práctica lo fundamental de la ética y la moral en el éxito personal y empresarial, contrario a los viejos paradigmas según los cuales para crear riqueza y tener recompensas económicas, la ética y la moral no se percibían como buenos aliados.

El valor de cumplir la misión, al ser “descubierto” por el organismo y sus miembros, impulsa una cultura de servicio excelente a los demás seres humanos (“clientes”), clave para la competitividad en nuestras circunstancias y en este mundo en transformación acelerada que nos rodea, y piedra angular para redescubrir y fortalecer los demás valores trascendentes tan añorados por la gran mayoría de las personas, ante la evidencia dolorosa de que la “viveza” de la cual nos hablaba el Dr. Uslar Pietri, no nos ha traído el bienestar y la felicidad.