

INNOVACIONES GERENCIALES PARA LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Rafael Alfonso Segovia Hernández
Docente - Universidad Simón Bolívar
Departamento de ciencias económicas y administrativas
rasedgoviah@usb.ve
<https://orcid.org/0009-0009-7619-4810>

Resumen

En la actualidad, gerenciar consiste en analizar, planificar, dirigir y gestionar que todas las funciones que se realizan de manera óptima dentro de una empresa o institución integrando recursos tales como el capital, los bienes, el tiempo, el recurso humano, la información o el conocimiento dentro del ámbito de las organizaciones, pero, la situación política y económica de Venezuela ha hecho de la gerencia una función muy desafiante con el fin de alcanzar los objetivos planteados y es de allí, la importancia de estudiar los elementos clave del éxito necesarios en los gerentes venezolanos para ser exitosos en su función. Este artículo presentará una revisión de los conceptos básicos e iniciales de la gerencia como actividad, su evolución y cómo el gerente venezolano la realiza en la actualidad. Este estudio tendrá un paradigma cualitativo ya que se trata de un artículo documental de tipo descriptivo ya que refiere y detalla el rol de gerencia en el contexto actual venezolano, es de diseño bibliográfico ya que, se fundamenta en la revisión sistemática y profunda del tema tal como libros, revistas, informes, entre otros, para así analizar la información. Los hallazgos se presentan en tres fases: la primera reúne aspectos históricos sobre la aparición de la gerencia, los enfoques iniciales y modernos de los principales investigadores de la gerencia y las herramientas gerenciales; la segunda instruye la situación del entorno venezolano y la caracterización del gerente venezolano y la tercera trata sobre las posiciones actuales y futuras en cuanto a la gerencia de las organizaciones en Venezuela. Las conclusiones resaltan la importancia de la gerencia como objeto de estudio académico, que ayude a formar profesionales con las condiciones necesarias para administrar exitosamente las organizaciones en el complejo entorno venezolano actual.

102

Palabras clave: Gerencia, Herramientas Gerenciales., Organización, Productividad.

MANAGEMENT INNOVATIONS FOR ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

Abstract

At present, managing consists of analyzing, planning, directing and managing that all the functions that are carried out optimally within a company or institution integrating resources such as capital, assets, time, human resources, information or knowledge within the scope of organizations, but the political and economic situation in Venezuela has made management a very challenging function in order to achieve the objectives set and that is why it is important to study the key elements of success necessary in Venezuelan managers to be successful in their function. This article will present a review of the basic and initial concepts of management as an activity, its evolution and how the Venezuelan manager currently performs it. This study will have a qualitative paradigm since it is a documentary article of a descriptive type since it refers to and details the role of management in the current Venezuelan context, it is of bibliographic

design since it is based on a systematic and in-depth review of the subject such as such as books, magazines, reports, among others, in order to analyze the information. The findings are presented in three phases: the first brings together historical aspects of the emergence of management, the initial and modern approaches of the main management researchers, and management tools; the second instructs the situation of the Venezuelan environment and the characterization of the Venezuelan manager and the third deals with the current and future positions regarding the management of organizations in Venezuela. The conclusions highlight the importance of management as an object of academic study, which helps to train professionals with the necessary conditions to successfully manage organizations in the current complex Venezuelan environment.

Keywords: Management, Management Tools., Organization, Productivity.

INNOVATIONS MANAGÉRIALES POUR LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Résumé

Actuellement, le management consiste à analyser, planifier, diriger et gérer de manière optimale l'ensemble des fonctions d'une entreprise ou d'une institution, en intégrant des ressources telles que le capital, les actifs, le temps, les ressources humaines, l'information et les connaissances au sein de la sphère organisationnelle. Cependant, le contexte politique et économique du Venezuela rend le management particulièrement complexe pour atteindre les objectifs fixés. D'où l'importance d'étudier les facteurs clés de succès nécessaires à la réussite des managers vénézuéliens. Cet article présente une synthèse des concepts fondamentaux et initiaux du management en tant qu'activité, son évolution et sa pratique actuelle par les managers vénézuéliens. Cette étude adopte une approche qualitative, puisqu'il s'agit d'un article descriptif qui décrit en détail le rôle du management dans le contexte vénézuélien actuel. Cet ouvrage, de conception bibliographique, repose sur une analyse systématique et approfondie du sujet, incluant livres, revues, rapports et autres sources. Les résultats sont présentés en trois phases : la première aborde les aspects historiques de l'émergence du management, les approches initiales et modernes des principaux chercheurs en management, ainsi que les outils managériaux ; la deuxième décrit la situation au Venezuela et caractérise le manager vénézuélien ; la troisième traite des perspectives actuelles et futures concernant la gestion des organisations au Venezuela. Les conclusions soulignent l'importance du management en tant qu'objet d'étude académique, contribuant à former des professionnels dotés des compétences nécessaires pour gérer efficacement les organisations dans le contexte complexe du Venezuela actuel.

103

Mots-clés : Management, Outils managériaux, Organisation, Productivité.

Introducción

Desde la época en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones para alcanzar metas y objetivos que no hubiesen sido posibles de alcanzar de forma individual, la gerencia y el rol del gerente en todos sus niveles ha sido fundamental para aseverar la

coordinación de esfuerzos individuales con miras a asegurar el cumplimiento de objetivos organizacionales. Conforme el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de progresar evolutivamente para adaptarse, en forma satisfactoria, a las condiciones del medio y es durante estas etapas de innovación donde la gerencia, principalmente los más altos niveles de la misma, debe hacer un profundo análisis de las condiciones del presente para poder tomar las decisiones más productivas y perfilar el nuevo rumbo que tomará la organización en el futuro.

Venezuela, actualmente, se encuentra pasando por situaciones donde ponen a prueba las capacidades y la preparación de los gerentes, situación que evidencia la importancia del aprendizaje de la gerencia, también, como objeto de estudio.

El presente estudio comienza con una revisión de los primeros enfoques de la gerencia y el rol del gerente, la cultura local y competencias en capacitación gerencial; inmediatamente se enfoca la situación actual del entorno venezolano haciendo una revisión del marco teórico sobre los nuevos conceptos que permiten a las empresas obtener ventajas competitivas como lo son: gerencia, organización, productividad, herramientas gerenciales, todo esto, con la finalidad de lograr una gerencia exitosa enfocada a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que le brindan estos nuevos entornos empresariales, cuyas implicaciones conducen a crear un diagnóstico de cuál es la situación de los gerentes venezolanos y cuáles deben ser las competencias necesarias para dirigir con éxito las organizaciones en un entorno como el actual; posteriormente, se presentan perspectivas y futuras acerca del rol del gerente en Venezuela.

Ahora bien, el reto para el gerente venezolano es lograr la productividad de la organización basada en los principios claves. En consecuencia, el desarrollo y formación gerencial debe ser un proceso planeado que involucre la identificación y el crecimiento de las expectativas del gerente y de la organización.

En este sentido, la formación de la gerencia debe estar dirigida a la obtención de conocimientos específicos que lo preparen para identificar las situaciones y hacer uso de las herramientas gerenciales adecuadas. Es decir, una formación de conocimiento, que se convierta en la inversión más grande de la empresa y que se traduzca en éxito empresarial, centrando su actividad en hacer productivo el conocimiento incluyendo el suyo propio.

Enfoque y Evolución de la Gerencia

El hombre por su naturaleza, ha realizado cambios dentro de las organizaciones y su gestión al evaluar en retrospectiva algunas de las grandes hazañas de la humanidad como la construcción de las pirámides de Egipto y el Taj Mahal en la India y en los relatos sobre el trabajo en conjunto en organizaciones formales como el ejército de Grecia y Roma, la Compañía británica de las indias Orientales (1600-1874) y la Compañía de la bahía de Hudson (aún activa desde 1670), sin embargo la revolución industrial fue clave para las primeras definiciones de la gerencia y su labor. Esta revolución industrial y el crecimiento de la industria creó la necesidad de una fuerte gestión de procesos donde se requerían mejores y más eficientes métodos para optimizar productividad, minimizar costos e incrementar la rentabilidad, pero no es sino hasta finales del siglo XIX, donde los experimentados comienzan a dedicar recursos a la gerencia como problema de estudio. Sin embargo, el hombre ha estado escribiendo sobre cómo hacer las organizaciones eficientes y efectivas mucho antes de que popularizáramos el término de gerencia. Algunos ejemplos de esto son los escritos que nos dejaron Niccolo Macchiavello y Sun Tzu.

105

Los principios que Macchiavello sentó (1531) son fácilmente adaptables a las organizaciones de hoy en día:

Una organización es más estable si los miembros tienen el derecho a expresar sus diferencias y resolver sus problemas dentro de ella.

Aunque una sola persona puede iniciar una organización, ésta es duradera cuando se deja al cuidado de muchas y cuando muchas desean mantenerla.

Un dirigente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y mantener autoridad

Un dirigente que persigue cambiar una organización debe conservar al menos la sombra de las antiguas costumbres.

También Sun Tzu hace aproximadamente 2000 años en su obra “El arte de la guerra” nos deja:

Cuando el enemigo avanza, ¡nos detenemos!

Cuando el enemigo se detiene, ¡nos inquietamos!

Cuando el enemigo trata de evitar la batalla, ¡atacamos!

Cuando el enemigo se retira, ¡continuamos!

Aunque estas reglas fueron impartidas para guiar en temas de estrategia militar, las mismas han sido utilizadas en la planificación de estrategias para enfrentar competidores de mercado y aunque ni Macchiavello ni Tzu estaban desarrollando teorías sobre la gerencia, nos demuestran que los conceptos no se originan en el siglo presente.

Hay que mencionar que, la evolución del capitalismo empresarial a finales del siglo XIX, hacia el capitalismo gerencial del siglo XX fue la protagonista del desarrollo de la gerencia como una ciencia. Los primeros capitalistas eran propietarios de negocios que utilizaban sus propios recursos financieros para constituir organizaciones que eran administradas por ellos mismos, pero a medida que la industria prosperaba, se lograron observar organizaciones con capital de origen externo, y esto no sólo abrió el reto entre los propietarios o accionistas y los gerentes, sino que también trajo con ello nuevos desafíos gerenciales.

El Enfoque Administrativo de la Gerencia

Casi al mismo tiempo en que Taylor hizo público su enfoque, Henri Fayol (1841-1925) hizo lo propio con su enfoque administrativo. Fayol tuvo la convicción de que, al enfocarse en las prácticas gerenciales, administrativas, podría minimizar los errores e incrementar eficiencia en las organizaciones. Fayol difería del enfoque de Taylor, quién se centró en mejorar la organización desde abajo, desde los trabajadores y tareas en busca de reducción de costos y que además creía que la actividad gerencial era exclusiva de un grupo de la organización.

Por el contrario, Fayol se centra en ver a la organización desde arriba, y tenía la creencia de que cada individuo de la organización en un punto u otro se hace cargo de una tarea que involucra una decisión gerencial. También mostró un poco más de respeto por los trabajadores, proclamando que los trabajadores pueden de hecho estar motivados por algo más que sólo dinero.

Hay que destacar que, en la actualidad, Rosales, (2022: 48), precisa que, “el enfoque administrativo de las funciones gerenciales es un enfoque de análisis administrativo que parte del estudio de los roles gerenciales para comprender y perfeccionar la administración como ciencia social para la gestión eficiente de las organizaciones”, en otras palabras, plantea con este enfoque, la observación de qué es lo que los gerentes hacen, para el base a ello, deducir que actividades o funciones gerenciales desempeñan.

Teoría de Taylor

Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la “libertad” de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta.

El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”.

De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema, Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente, aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

107

Teoría Fayolismo

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Las seis funciones básicas de la empresa. Fayol (1971) dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

- Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las

funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, es decir, los descritos en los apartados anteriores. No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.

Se puede decir entonces que, los clásicos, Taylor y Fayol (1971), centraban sus aportes en el estudio de la organización puertas adentro, analizando aspectos como la división de tareas, la definición de funciones organizacionales, la supervisión, el incentivo económico de los empleados, entre otros.

108

Principios y funciones básicos de organización de la empresa

Fayol fue el impulsor y el que desarrolló los conocidos como 14 principios fundamentales, entrando en profundidad en el papel de los mandos intermedios y la dirección, para tratar como deben organizarse, tomar decisiones e incluso interactuar con los demás trabajadores de la organización. Esta teoría trata métodos de dirección innovadores y ha trascendido todos estos años.

Los 14 principios de gestión de Fayol

1.División del trabajo. La división del trabajo consiste en fragmentar las tareas necesarias para la producción de un bien o un servicio. Esta división del trabajo se realiza en base a la fuerza, la capacidad de trabajo, la especialidad y la naturaleza de cada trabajo. De modo que se mejora la eficiencia en la producción.

2.Autoridad. Debe existir el principio de autoridad que mantiene que la autoridad es esencial para cumplir con el trabajo. Sin autoridad, todo estaría desordenado y no se llevaría a cabo el trabajo en la calidad y plazos adecuados.

3.Disciplina. No solo es suficiente con que exista una autoridad, además, el principio de

disciplina dicta que hay que cumplir todos los procesos con una disciplina férrea. De nada sirve saber todo lo que tenemos que hacer, si luego no lo cumplimos. Todo siempre, bajo los valores del respeto y la educación.

4.Unidad de mando. Un empleado recibe órdenes de un único superior. La importancia de este principio recae en que su ausencia podría afectar negativamente a otros principios como el de autoridad o disciplina.

5.Unidad de dirección. Las actividades persiguen el mismo objetivo, están dirigidas por un mismo plan y un mismo superior.

6.Subordinación. Los objetivos de la empresa son más importantes que los objetivos personales o individuales. Es decir, los objetivos generales son siempre lo primero.

7.Remuneración. Aunque no existe un sistema de pagos ideal, la remuneración es importante. Se debe encontrar un equilibrio entre motivar el trabajo con buenos salarios, pero que no sean excesivos y estén adecuados a la productividad.

8.Centralización. Es importante tener la gestión de la empresa concentrada en algunos casos, ya que eso mejora los resultados. Sin embargo, en otras ocasiones conviene más descentralizar y recurrir a la delegación. Esto dependerá del tipo de empresa. 109

9.Jerarquía. La autoridad va desde arriba hacia abajo. Es decir, se trata de un tipo de organizaciones con un organigrama vertical en el que hay distintos niveles de mando.

10.Orden. Los recursos necesarios para la actividad de la empresa deben estar en el momento y lugar adecuados.

11.Equidad. Aunque para mantener una coherencia y obtener resultados, según Fayol, debemos cumplir con principios como el de autoridad o unidad de mando, el trato entre empleados debe ser de compañeros. Un trato justo y respetuoso. Puede haber diferentes niveles en una empresa, pero todas las personas merecen el mismo respeto.

12.Estabilidad del personal. Al hilo con la división del trabajo, conviene que el personal se mantenga a largo plazo. Cambiar continuamente de personal provocará que haya que formar a nuevos empleados y esperar a que se adapten. Además, la estabilidad en el empleo mejorará la productividad.

13.Iniciativa. Cualquiera puede sugerir ideas y estas pueden ser valoradas. Cuatro ojos ven más que dos.

14. Unión del personal. Debe existir un espíritu de equipo. Si todos reman en la misma dirección, el barco llegará antes a buen puerto.

Estos 14 principios fundamentales de Fayol (1971) buscan un correcto desarrollo de los métodos de dirección, que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases. Cada principio tiene en cuenta el factor humano, como parte del motor para que haya un correcto funcionamiento. Esta idea resulta muy familiar e innovadora hoy en día y se sigue estableciendo como una de las premisas básicas en cada compañía.

Estableció además cinco (5) funciones principales de la administración: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

El enfoque de Fayol rechazaba aquel paradigma de que “los gerentes nacen, no se hacen”, proponiendo en su lugar, que la gerencia implica una serie de habilidades y competencias que pueden aprenderse o adquirirse si se comprende sus principios.

Teoría de Max Weber.

A finales del siglo XIX, fue un sociólogo alemán y autor de *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* (1905), Max Weber quien fue el primero en usar y describir el término **110** burocracia. Esto también se conoce como la Teoría Burocrática de la Gestión, la Teoría de la Gestión Burocrática o la Teoría de Max Weber.

Él creía que la burocracia era la forma más eficiente de establecer una compañía. Max Weber creía que la burocracia era mejor que las estructuras tradicionales. En una organización burocrática, todos son tratados igual y la división del trabajo es claramente descrita para cada empleado.

¿Qué es burocracia?

“La burocracia es una estructura organizacional que es caracterizada por muchas reglas, procesos estandarizados, procedimientos y requisitos, número de escritorios, división meticulosa de trabajo y responsabilidad, jerarquías claras y profesionales, interacciones casi impersonales entre los empleados”.

De acuerdo con la Teoría de la Burocracia de Max Weber, tal estructura era indispensable en grandes organizaciones para realizar estructuralmente todas las tareas por parte de un gran número de empleados. Además, en una organización burocrática, la selección y promoción únicamente se producen sobre la base de las calificaciones técnicas.

Según la Teoría de la Burocracia de Max Weber, se pueden encontrar tres tipos de poder en las organizaciones: poder tradicional, poder carismático y poder legal. En su teoría se refiere a esta última como una burocracia. Todos los aspectos de una democracia se organizan sobre la base de reglas y leyes, haciendo que prevalezca el principio de la jurisdicción establecida.

Los siguientes tres elementos soportan la gestión burocrática:

-Todas las actividades regulares dentro de una burocracia pueden considerarse como deberes oficiales;

-La gerencia tiene la autoridad para imponer reglas;

-Las reglas pueden ser fácilmente respetadas sobre la base de los métodos establecidos.

Principios de la gestión burocrática de Max Weber

A continuación, se muestra una explicación más detallada de los 6 principios de la gestión burocrática:

La formalización: Existe el principio de las zonas jurisdiccionales fijas y oficiales, generalmente ordenadas por reglas, es decir, por las leyes o reglamentos administrativos.

Una estructura jerárquica formal: Los principios de jerarquía de cargos y de los niveles de autoridad graduados significan un sistema firmemente ordenado de subordinación, en la que hay una supervisión de las oficinas inferiores por los superiores. Este sistema, ofrece a los gobernados la posibilidad de apelar la decisión de una oficina inferior a su autoridad superior, de una manera definitivamente regulada. 111

La división del trabajo: Cada miembro del grupo tiene una función específica, para evitar conflictos en el mandato. Por lo menos, toda la gestión especializada es claramente moderna, y por lo general, supone la formación completa y experta. Esto tiende a aplicarse cada vez más para el ejecutivo moderno tanto de la empresa privada, como el funcionario estatal.

La impersonalidad: Los trabajadores de la organización, simplemente cumplen con sus tareas, y siempre se pueden sustituir por otros. El sistema, después que se formalice, trabajará tanto con una persona como con otra.

Competencia técnica y meritocracia: La elección de los empleados y las posiciones depende únicamente de sus méritos y capacidades.

La separación de la propiedad y la gestión: Los burócratas simplemente administran los medios de producción que carecen de ellos. La profesionalización de los empleados: A los

expertos son a quienes se les divide el trabajo y se les paga de acuerdo a sus funciones o del cargo. Sus puestos son su actividad principal dentro de la organización y son nombrados por el superior inmediato.

En fin, el modelo burocrático de Max Weber describe el funcionamiento de las grandes organizaciones y examina la burocracia como un tipo de organización en las sociedades industriales modernas.

El Gerente y las Herramientas Gerenciales

Primeramente, la gerencia según Megginson (2001), se puede definir como el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Es decir, se define a la gerencia como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual los individuos, a través del trabajo en equipo, eficientemente alcanzan ciertos objetivos, Koontz y Weihrich, (1990). Esto implica varias cosas.

Primero, como gerentes, las personas llevan a cabo funciones gerenciales como la planificación, organización, dirección y control.

Segundo, la gerencia se aplica a cualquier tipo de organización.

Tercero, la gerencia aplica a los dirigentes en todos los niveles de la organización.

Cuarto, el enfoque de todos los gerentes es el mismo, crear valor, generar crecimiento.

Ahora bien, Gerenciar es una ciencia, el arte si se quiere de lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor. De acuerdo al profesor Robert Kratz (1974) en su artículo “habilidades de un Administrador efectivo”, todos los gerentes requieren al menos de 3 habilidades gerenciales:

Habilidades conceptuales: Permiten visualizar la organización como un todo. Incluye habilidades de análisis, creatividad e iniciativa. Ayudan al gerente a identificar la causa de los problemas y no los síntomas, y a solucionarlos en beneficio de la organización.

Habilidades interpersonales o de relaciones humanas: Es la habilidad de trabajar con la gente. Ayuda al gerente a entender, comunicarse, dirigir, motivar y desarrollar el espíritu de equipo.

Habilidades técnicas: Corresponde a la habilidad de ejecutar un trabajo en particular.

Sin embargo, la cantidad en que estas habilidades son requeridas varía de acuerdo a los niveles de gerencia, y de una organización a otra. Adicionalmente al enfoque de Katz, se considera que un gerente necesita además dominio de las siguientes habilidades:

Comunicación: El gerente debe ser capaz de comunicar los planes y políticas a sus subordinados y demás trabajadores. Debe estimular el libre flujo de la comunicación en la organización. Se requieren en todos los niveles de la gerencia.

Administración: Requeridas en el nivel más alto, ayudan al gerente a realizar planes y políticas, a coordinar diferentes actividades de la organización y a controlarla completamente.

Liderazgo: Reconociendo al liderazgo como la habilidad de influenciar sobre el comportamiento humano, se requiere en todos los niveles por cuanto cada gerente debe saber motivar a sus colaboradores.

Resolución de problemas: Se espera que un gerente sepa cómo identificar un problema y tenga la capacidad de encontrar la mejor solución para dicho problema. Esto requiere inteligencia, experiencia y conocimiento actualizado.

Toma de decisiones: Aunque se requiere en todos los niveles, se requiere con mayor 113 necesidad en el nivel más superior. un gerente debe ser capaz de tomar decisiones rápidas y acertadas, además de implementarlas con sabiduría. Básicamente el éxito o fracaso de un gerente yace en la exactitud de sus decisiones.

Problemática de la Gerencia en el entorno venezolano

En el proceso de gerenciar una organización existen numerosos factores que inciden en el desempeño de la misma, los cuales señala Velásquez (2012) aquellos cuyo ámbito están relacionados con agentes tanto externos como internos que tienen que ver con los procesos de la empresa.

La identificación de factores permite establecer con mayor certeza las acciones y técnicas a aplicar para mejorar los resultados de la productividad de las empresas.

Factores que inciden en la productividad

Factores Externos:

Reglamentación del gobierno, clientes, competencia, política económica del gobierno, infraestructura, estabilidad política, sociedad, entorno político, medio ambiente.

Factores internos.

- Gestión Administrativa:** Administración, aprendizaje, toma de decisiones
- Mano de obra:** Estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneración.
- Materiales y Suministros:** Logística, compras, almacenamiento, manejo de materiales.
- Maquinarias y Equipos:** Vida útil de los equipos, tecnología, mantenimiento.
- Métodos de Trabajo:** Diseño y condiciones de trabajo, ergonomía, diseños de sistemas.
- Capital:** Inversión, investigación, y desarrollo.
- Cultura:** Ética del trabajo, trabajo en equipo, calidad.

En Venezuela, la influencia del estado se ha tenido como un factor que incurre directamente en las decisiones, no sólo por su rol de establecer políticas económicas del país, sino que en los últimos años se ha transformado en propietario de grandes organizaciones productivas de todos los sectores de la economía además de su monopólica participación en el sector petrolero, el cual constituye la mayoría del aporte al producto interno bruto.

En este sentido el estado venezolano ha establecido un control de cambios desde el año 2002 al cual Del Canto (2013) señala lo siguiente:

A diferencia de los dos controles cambiarios anteriores, el actual posee un ingrediente **114** político ideológico que puede ser determinante en la gestión de la pequeña y mediana industria. La pregunta de relevancia es: ¿Qué puede hacer la empresa ante situaciones de controles cambiarios? Convertirse en una organización competitiva haciendo ajustes de precios, considerando los costos esperados de reposición. Igualmente, es conveniente evaluar la importación de materia prima con las restricciones de MILCO y CADIVI, sin olvidar los convenios con los proveedores locales.

Así mismo, la distribución en la asignación de divisas ha estado dirigida en primer lugar hacia la importación de bienes de consumo dejando menos participación a la inversión en bienes que permitan extender el tamaño del sector secundario de la economía desmejorando la tendencia histórica en la cual se producen materias primas, para la exportación y con las divisas obtenidas se financia la importación de los bienes terminados, lo que genera dependencia de directa de la gestión petrolera y as, satisfacer las necesidades de la población.

Ahora, dentro del marco legal tenemos la presencia de la ley de costos y precios justos la cual establece un precio máximo de venta para productos estimados de primera necesidad en base a la estructura de costos de las organizaciones pertenecientes a estos renglones de

productos, lo que ha traído como consecuencia disminución de su producción y orientarla en otros de alta rentabilidad, por lo que ha generado efectos en las cadenas de suministros induciendo que las materias primas sean reservadas a la producción de sustitutos.

En lo que respecta a la parte laboral, la renovación de la inamovilidad laboral a través de decretos anuales como política de estado, ha estado dirigida a mantener el empleo a nivel nacional, sin embargo esta estrategia junto a la gran relevancia que se ha dado a trabajadores, sindicatos y delegados de prevención en la ley orgánica del trabajo, trabajadores y trabajadoras (LOTTT) así como la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente del trabajo (LOPCYMAT) han traído como resultado que se altere la finalidad del cuerpo legislador y ejecutivo quienes trataban mejorar las condiciones de los trabajadores y de los sitios de trabajo, creando condiciones para una pérdida significativa de la productividad de las organizaciones, con elementos como la tercerización, la cual es calificada de ilegal, elementos de recreación, disminución paulatina de las jornadas de trabajo, el disfrute de los días compensatorios, incrementos de los periodos de licencia remunerada periodos pre y postnatales, etc.

De la misma manera, se presenta el factor administrativo con la gran cantidad de trámites 115 que se deben generar para poder registrar, poner en marcha y realizar las operaciones de una empresa, donde la cantidad de trámites administrativos para su registro es relativamente mayor, en comparación con otros países.

En el aspecto social, existe un alto índice de inseguridad por lo que se aumenta el riesgo de siniestros sobre las personas, activos e inventarios de la organización y se requiere invertir para el resguardo de los mismos. Otro elemento del problema social es el deterioro moral en la población en el cual se desvirtúan los valores apreciados en la sociedad y las organizaciones deben implantar controles para evitar pérdidas asociadas a conductas delictivas por parte de las personas que hacen vida dentro de las organizaciones.

En la actualidad de la gerencia venezolana, el rol de los gerentes en la administración estatal o privada; le urge reestructurar las formas de aplicar enfoques y teorías gerenciales para favorecer cambios evidentes, que obtengan resultados sociales, económicos y políticos que, vislumbren un horizonte de progreso, apalancado por los recursos naturales con los que se cuenta, cuyos principales impulsores potenciales son: el petróleo, gas, la minería, la agricultura y el turismo, orientados a una verdadera satisfacción real de las demandas de la

sociedad, evitando a toda costa prácticas de sensación de un país de bienestar utópico y con mayor análisis de lo percibido en las calles, donde se manifiesta una crisis estructural del aparato y modelo productivo, con base a cifras del Banco Central de Venezuela, que muestra una inflación en el año 2022 el 234%

Los datos oficiales descritos, demuestran una pérdida del poder adquisitivo de los habitantes; dejando ver las fluctuaciones actual de un sistema económico colapsado, donde el entorno debe ejecutar una reingeniería desde sus bases en la gerencia de las organizaciones con mayor acentuación en las de carácter público, a los fines de adoptar y corregir las decisiones políticas consecutivas que afectaron drásticamente el desempeño de los sectores empresariales, los cuales promovieron la estatización y deterioro agudizado de la economía.

Sin embargo, opuesto a las tendencias mundiales donde las políticas del estado apuntan hacia la optimización de su capacidad productiva, en Venezuela las políticas han generado un aumento en la participación del estado con las expropiaciones donde sectores enteros son monopolios del estado y que además, en los otros factores incurre claramente al asignar las divisas que ingresan al país, esto dificulta significativamente el proceso de administración de las organizaciones nacionales, por todo lo antes mencionado se requiere que aquellas personas que ocupen los niveles directivos posean una serie de competencias muy particulares para poder lograr que se cumplan los objetivos de sus respectivas organizaciones.

116

El gerente venezolano en la Actualidad

Los gerentes de hoy tienen la responsabilidad de buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos para encontrar innovadoras unidades de negocio, posibles socios, etc. Esta búsqueda se debe realizar mediante relaciones de colaboración con sus trabajadores y socios estratégicos que hagan más competitiva a la empresa.

En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo. Debido a la importancia de su rol, a continuación, veremos una lista de cualidades y habilidades que deben poseer los gerentes que quieren ser exitosos y lograr los mejores resultados a través

de la eficiencia y calidad de su gestión. No son las únicas necesarias, pero si las que no pueden faltar: amabilidad, autodisciplina, autoestima, determinación integridad, optimismo, responsabilidad entre otros. De allí que un gerente exitoso debe realizar una gestión integral de todo el entorno de su organización, es decir hacer una revisión de 360° para evaluar todos los elementos del entorno y poder identificar las amenazas existentes para saber equilibrar todas las actividades requeridas en su función, como señala Maqueda (1992; 32):

Por lo tanto, un buen gerente, debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país

De acuerdo con Maqueda (1992), las tareas de un gerente general son:

Crear la misión de la empresa.

Desarrollar los objetivos y estrategias.

Negociar con los agentes del entorno.

Liderar, desarrollar y definir el problema y otros recursos.

Implementar las estrategias.

Atender y controlar la marcha de la operación.

Considerando lo anterior se establecen las principales pautas asociadas al deber ser de un gerente para garantizar la correcta conducción de su gestión a nivel general, ahora bien, considerando la problemática actual y las competencias básicas de un gerente, en el caso venezolano existen tres elementos considerados como limitantes a la capacidad gerencial del venezolano:

1. **Entorno externo:** El cual, genera un ambiente altamente inestable, que dificulta la toma de decisiones, que requiere por una parte el diseño de sistemas muy flexibles, para poder adoptar cambios de forma oportuna y poder obtener los insumos necesarios para poder mantener la continuidad operativa de la organización.

2. **Entorno cultural:** también juega un papel importante al referirse a las practicas normativo institucionales que orientan al menos en parte la acción de los seres humanos, así al hablar de nuestro país podemos decir que es un país de idiosincrasia capitalista, católico y

democrático, entre otras muchas cosas.

3. **Formación gerencial:** desde el punto de vista técnico la formación en las universidades nacionales en muchos casos se limita a preparar especialistas en determinadas áreas pero las competencias de tipo gerencial son poco impartidas y nuestros gerentes carecen de competencias técnicas en el uso de herramientas gerenciales que le permitan manejar la organización de forma más eficiente, como es planificación por objetivos, herramientas de control de gestión, o desde el punto de vista del manejo de personal el liderazgo, motivación, entre otros. Solo aquellos que cuentan con estudios de postgrado se puede decir que cuentan con la preparación técnica para gestionar una organización de forma eficiente.

Evaluando los aspectos positivos del gerente venezolano se presenta la creatividad y la capacidad para adaptarse al entorno cambiante que recurrente lo obliga a adoptar nuevas estrategias para poder conseguir los objetivos de la organización. Igualmente, Martin (1984) considera que los gerentes venezolanos, en general, logran acuerdos en situaciones donde hay preferencias diferentes y son buenos negociadores, que ceden en algunos puntos cuando lo consideran necesario para lograr un objetivo.

En un estudio realizado por Márquez (2008), con un grupo de gerentes venezolanos, se encontró que estos son personas que utilizan el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones por lo que prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas. Por otra parte, los resultados de ese mismo estudio indican que los gerentes abren espacios para la participación y reconocen trabajos bien realizados, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente. Sin embargo, son percibidos como poco sensibles a las necesidades de los otros.

La capacidad de emprender y de manejar creativamente los cambios son otras características comunes en el gerente venezolano. Las circunstancias económicas, políticas y sociales de la historia moderna de Venezuela han sacado a relucir o equipado muy particularmente a su gente en cuanto a sus capacidades para navegar en “aguas turbulentas”, es decir, a manejarse en medio de altos niveles de incertidumbre y ambigüedad.

Como se puede apreciar hay muchos elementos demuestran que el venezolano como gerente tiene un balance favorable y que representan la esperanza para poder construir un

conglomerado de organizaciones altamente productivas, evidentemente desarrollando estrategias para mitigar o eliminar el efecto de las limitaciones anteriormente señaladas, para poder desarrollar todo el potencial de estas organizaciones permitiendo una innovación permanente en la tecnología, generando mejora de las condiciones sociales y dando aportes significativos a la economía nacional. Queda entonces evaluar los retos que se perfilan en el porvenir como es el decaimiento del petróleo como fuente de energía primaria en el mundo, bien por la aparición o mejoramiento de tecnologías sustitutas o por su agotamiento por lo que debemos preparar a los nuestros para el mañana.

Finalmente es necesario mencionar las competencias personales que debe tener todo gerente y en general cualquier ciudadano de un país civilizado, pues es necesario hacer una revisión de los valores en general de la población venezolana para reforzar aquellos que permitan un desempeño integral de las posiciones gerenciales y permitan el crecimiento de las organizaciones y del país en general.

El presente y el futuro del país están limitados, tanto por la crisis financiera internacional, de cuyas graves consecuencias no estamos exentos, como por nuestra realidad nacional marcada por grandes problemas sociales y por un ambiente de confrontación interno, lleno de interrogantes e incertidumbres. Percibimos en la Venezuela actual una crisis ética generalizada presente en todos los ámbitos de la convivencia social y que frecuentemente refleja un peligroso relativismo ético de funestas consecuencias. Vemos con tristeza la pérdida creciente del valor de la vida. La inseguridad personal se ha convertido en el principal problema de los venezolanos.

La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios. Hoy los espacios son más dinámicos, sometidos firmemente a cambios, a innovaciones y es por ello que, es necesario que el gerente, como líder debe tener una visión al compromiso y participación en los directa y decisiva, debe contar con cuatro capacidades básicas: liderazgo personal, visión de negocios, capacidad empresarial y ética profesional, ya que permite darle a las empresas confianza y armonía, obviamente esto supone una formación integral con estudios universitarios y postgrado, conocer e interpretar la realidad de los escenarios económicos mundiales, donde la competencia de las empresas es muy dinámica, para saber aprovechar las oportunidades y proveer a sus productos ventajas competitivas. De

tal manera que, el perfil del gerente venezolano, debe ser ante todo proactivo que logre anticiparse a los hechos, que estimule el cambio, poseer altos conocimientos de formación globalizados, estar actualizado en todo lo acontece en materia integracionista y el contenido de los acuerdos que pudiera ofrecer oportunidades de negocios.

En fin, la gerencia venezolana, debe ser dirigida por ejecutivos con un alto conocimiento de la administración, alimentándose de la experiencia, y desde luego debidamente amparados por conocimiento del negocio en el cual se desempeñan, basando su gestión en principios éticos. Lo cierto, es que los venezolanos tienen su forma cultural y espontánea de trabajar, dirigir y organizarse, y justamente, esta forma mantiene una relación de armonía con las creencias que sirven de base al sistema local de valores, sin embargo, el gerente debe ser un líder que posea la capacidad de modelar sus habilidades, ser creativo e intelectual y, además, inspirar confianza en la búsqueda de la verdad. De manera general, se puede decir que el gerente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla,

Metodología

El propósito de llevar a cabo esta revisión sistemática es examinar cómo la evolución de la gerencia y la problemática en el entorno venezolano y para lograr esto, se emplea una metodología de enfoque cualitativo, que busca proporcionar una mayor claridad a los lectores y, al mismo tiempo, ayudar a responder la pregunta fundamental que guía toda investigación (Azüero, 2019).

El tipo de investigación que se utiliza aquí es la documental. Montagud (2020) nos dice que “la investigación documental, o bibliográfica, es un tipo de investigación cualitativa que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Estos datos son aquellos que otros investigadores han registrado en diversas fuentes documentales, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas, con el objetivo de estudiar fenómenos sociales.

El diseño de investigación que se está presentando es de tipo analítico. Esto significa que se elabora un plan estructurado cuyo objetivo no es solo describir un fenómeno, sino también explicar por qué ocurre (es decir, cómo y por qué), lográndose a través del estudio de las relaciones, causas y efectos entre variables, destacándose por la comprobación de hipótesis y

el uso del pensamiento crítico para interpretar la información y llegar a conclusiones más profundas, yendo más allá de simplemente recolectar datos.

Hurtado de Barrera (en publicaciones de 2020-2025) lo describe como un tipo particular de investigación que requiere el uso de la capacidad de pensamiento crítico y la evaluación de los datos y la información pertinentes para el proyecto en cuestión. A diferencia de otros niveles, el enfoque analítico busca entender la relación entre un evento y un criterio (teórico, lógico, etc.).

Para realizar la exploración y selección de estos artículos de revisión con rigor científico, debes seguir una metodología estandarizada, garantizando así, que la base documental sea confiable, actualizada y libre de sesgos. Ahora bien, se delimitó la búsqueda al periodo 2024-2026 y para asegurar la calidad, aplica los siguientes criterios:

Tabla 1

Criterios de exploración y selección documental

Fase del Proceso	Criterio de Inclusión (Lo que SÍ entra)	Criterio de Exclusión (Lo que NO entra)
1. Temporalidad	• Publicados entre 2024 y 2026 .	• Publicados en 2023 o años anteriores.
2. Tipo de Documento	• Artículos de revisión sistemática. • Revisiones de literatura (RSL). • Artículos de análisis documental.	• Tesis de pregrado. • Libros o reseñas de libros. • Notas editoriales u opiniones.
3. Calidad Científica	• Revistas indexadas en bases científicas (Scopus, WoS, SciELO, Redalyc, Dialnet).	• Blogs, artículos de prensa o repositorios comerciales no arbitrados.

Nota. Briones, (2025)

En resumen, se lleva a cabo una revisión sistemática del tema, donde se establecen criterios de elegibilidad que facilitan la obtención de información más clara y precisa sobre lo que se quiere explorar. Para ello, se seleccionó la información recopilada de revistas que tratan la línea de investigación, así como de registros adicionales de otras fuentes. Del mismo modo, se eliminaron los estudios duplicados que no se ajustaban a los aspectos relevantes de la

investigación esperada.

Resultados y Discusión

A continuación, se presenta la síntesis de los artículos de revisión (2023-2026) organizados de forma estructurada para facilitar su análisis comparativo:

Tabla 2
Tendencias en Innovación Gerencial (2023-2026)

Artículo de Revisión (Autor y Año)	Enfoque de Innovación Gerencial	Metodología Utilizada	Hallazgos Clave para la Productividad	Desafíos Identificados
"Modernización administrativa y su impacto en el desempeño organizacional" (Scielo, 2026)	Adopción de tecnologías emergentes y transformación digital en procesos administrativos.	Revisión sistemática de 25 artículos en Scopus, Web of Science y SciELO.	La automatización optimiza la eficiencia operativa de forma directa.	Alta resistencia al cambio por parte del personal.
"Gestión de la Innovación Organizacional: Enfoque de Capacidades Dinámicas" (Santillán / Dialnet, 2025)	Flexibilidad estratégica, liderazgo innovador y gestión del conocimiento.	Revisión sistemática de literatura sobre capacidades dinámicas.	El liderazgo innovador funciona como el principal habilitador para traducir recursos en innovación sostenible.	Falta de estudios empíricos sobre la integración cotidiana de la prospectiva (foresight) en América Latina.
"Tendencias futuras en el escenario del desarrollo y formación de recursos humanos" (FGU, 2025)	Rediseño de funciones, redistribución del tiempo y descanso proactivo en el talento humano.	Análisis crítico documental y bibliográfico de 30 artículos científicos.	Optimizar las condiciones de trabajo eleva sustancialmente el rendimiento y la productividad del capital humano.	Necesidad urgente de reestructurar los modelos tradicionales de supervisión laboral rigurosa.
"Nuevas tendencias gerenciales: retos en tiempo de cambios" (Revista Ethos, 2025)	Integración de gestión ágil, holocracia e Inteligencia Artificial en entornos volátiles.	Revisión teórica documental y bibliográfica aplicada a contextos de crisis.	Las estructuras organizacionales planas (holocracia) aceleran la toma de decisiones y la competitividad.	Brecha en la capacitación del talento y dificultades para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.
"Origen y evolución de la innovación en las organizaciones" (Sotomea-Renova et al. / ITSON, 2024)	Evolución histórica y adopción de certificaciones de calidad como estrategia innovadora	Revisión de literatura y análisis organizacional práctico.	La estandarización de procesos bajo un enfoque innovador abre canales de exportación y nuevos mercados.	Demanda altos recursos financieros y auditorías constantes que estresan la estructura operativa.

Se destaca entonces que, las innovaciones gerenciales para la productividad organizacional han evolucionado hacia la transformación digital, la gestión del talento humano y el rediseño de estructuras flexibles. Los artículos de revisión recientes demuestran que la eficiencia operativa depende de la integración de tecnologías disruptivas y de una cultura corporativa adaptativa

Resultado

La validez, confiabilidad y replicabilidad de una revisión documental dependen directamente de la rigurosidad con la que se seleccionen sus fuentes primarias. Para el análisis de las innovaciones gerenciales para la productividad organizacional, la delimitación de los criterios de exploración y selección se justifica bajo los siguientes fundamentos teórico-metodológicos:

Delimitación Temporal (2024-2026)

El panorama empresarial global ha pasado por una transformación estructural rápida después de la crisis sanitaria mundial, lo que ha llevado a una adopción masiva de la Inteligencia Artificial (IA) y modelos de trabajo híbridos desde 2023. Limitar la búsqueda al periodo 2024-2026 asegura que se capture el "estado del arte" más reciente. Esto permite examinar las innovaciones en la gestión que responden a la actual volatilidad económica, dejando de lado los modelos de productividad que ya no son relevantes desde antes de la pandemia.

Tipo de Documento (Artículos de Revisión y RSL)

La cuidadosa selección de artículos de revisión sistemática, meta-análisis y estudios documentales profundos busca ofrecer una visión completa y sintetizada del fenómeno en cuestión. A diferencia de un artículo empírico, que se centra en una sola empresa o sector, las revisiones de literatura analizan múltiples investigaciones previas. Esto permite alcanzar un nivel de abstracción teórica más alto y obtener conclusiones que se pueden generalizar mejor. Se excluyen tesis de pregrado y literatura gris para asegurar que el análisis mantenga una madurez conceptual adecuada.

Calidad Científica e Indexación (Bases de Datos de Alto Impacto)

El uso exclusivo de plataformas indexadas como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet funciona como un filtro de calidad a través de la revisión por pares. Esto

garantiza que los hallazgos sobre la productividad y el desempeño organizacional tengan una validez metodológica sólida. Además, evita la inclusión de sesgos comerciales, opiniones sin fundamento o metodologías poco rigurosas que puedan afectar la seriedad de esta investigación

Filtro Temático (Eje Innovación-Productividad)

La innovación en la gestión a menudo se confunde con simplemente adquirir nuevas tecnologías, ya sea en productos o procesos. Sin embargo, desde una perspectiva más amplia, que incluye aspectos administrativos, estructurales y culturales. Esto abarca nuevas maneras de organizar el trabajo, liderar equipos y gestionar el conocimiento, además, es fundamental que haya una conexión clara con la mejora de la productividad o la optimización del rendimiento, garantizando así que esté alineada con el objetivo general del estudio.

El éxito de una empresa depende de la efectividad de la gerencia en todos sus niveles. Es indudable que la dinámica del entorno tiene efectos sobre las organizaciones, creando tanto oportunidades para el crecimiento como condiciones de alto riesgo, y en estas situaciones cualquiera que se considere de ser un buen gerente debe tomar las decisiones que permitan a la organización tomar ventaja de cualquier oportunidad que se presente, pero al mismo tiempo debe resguardar al negocio actuando en contra de posibles amenazas.

La gerencia ha sido objeto de estudio desde los inicios de la organización del hombre, y como tal, diferentes puntos de vista han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos retos o enfrentar diferentes situaciones, y es por ello que, las técnicas y enfoques apropiados se determinan en función de la situación, y de allí se determina que el análisis situacional y la adaptabilidad son dos claves del éxito indispensables para la supervivencia en la actualidad.

El gerente es llamado a ser punto principal del funcionamiento de una organización, puesto que de su experiencia depende el éxito de su organización y es por esta razón que, las personas que desempeñe este cargo posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder cumplir dicha función.

El entorno venezolano actual ha demostrado ser uno de los ambientes más desafiantes para el gerente de hoy, ya que, la situación de las empresas, tanto internas como externas, imposibilitan en algunas ocasiones realizar proyecciones sólidas, dado el grado de

incertidumbre que existe.

Se esperan que, en Venezuela, para los próximos años escenarios económicos aún más desfavorables y es por esta razón que se debe enfatizar la importancia del estudio de la gerencia y de la preparación del gerente venezolano como estratega, no sólo a través del aprendizaje práctico, sino a través de la formación académica, esperando obtener profesionales capaces de tomar a tiempo las decisiones adecuadas para dirigir las organizaciones en la dirección correcta durante los tiempos venideros.

Referencias

- Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. doi: <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia>
- Del Canto E., Fernández V. y Souza, C. (2013). *Análisis de la gestión gerencial de las pequeñas y medianas empresas (PyME) en Venezuela*. FEUC
- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A
- Katz, S (1974) *Habilidades de un Administrador efectivo*
- Koontz, H y Weihrich, H. (1990). *Administración. Una Perspectiva Global* – Capítulo 20
- Maqueda F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Ediciones Díaz de Santos.
- Márquez, L. (2008). ¿Cómo lidera el gerente venezolano? <https://temasgerenciales.wordpress.com/2021/06/11/>.
- Meggison and Netter. (2001) *Journal of Economic Literature*. Publisher in volumen 39, issue 2, 389 of
- Montagud, N. (2020). Investigación documental: tipos y características. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/miscelanea/investigacion-documental>
- Rosales, M., (2022) *Enfoque de las Funciones Gerenciales*. Web y Empresas . <https://www.webyempresas.com/enfoque-de-las-funciones-gerenciales/>.
- Taylor, W. F. (1975) *Fundamentos de la Administración Científica*. Herrero. México. 1975. (Publicado en 1911).
- Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.