

Resumen

Gerenciar es una de las actividades humanas más importantes en el contexto de las organizaciones, la situación política y económica de Venezuela ha hecho de la gerencia una función muy retadora en aras de alcanzar los objetivos de las organizaciones, de allí la importancia de estudiar los factores claves del éxito necesarios en los gerentes venezolanos para ser exitosos en su cometido. Este artículo presenta una revisión de las concepciones iniciales de la gerencia como actividad, su evolución y cómo el gerente venezolano la ejerce en la actualidad. La investigación fue documental, basada en referencias bibliográficas y electrónicas de autores sobre el tema. Los hallazgos se presentan en tres secciones: 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 ilustra la situación del entorno Venezolano y la caracterización del gerente Venezolano; y la tercera trata sobre las posiciones actuales y futuras acerca de la gerencia de las organizaciones en Venezuela. Las conclusiones resaltan la importancia del aprendizaje de la gerencia como objeto de estudio académico, que ayude a formar profesionales con las características necesarias para dirigir exitosamente las organizaciones en el complejo entorno Venezolano actual.

Palabras clave: Gerencia, organización, productividad, herramientas gerenciales, Venezuela

Abstract

Management in Venezuela's Present Context

Managing is one of the most important human activities in the context of organizations, Venezuela's political and economic situation has made of management a very demanding function in order to achieve organizations objectives, thus the importance of studying the key success factors needed for managers to be successful in their mission. This article presents a review of the initial concepts of management as an activity, its evolution and how the Venezuelan manager exercises it today. The research was documental, based on bibliographic and electronic references from authors on the subject. The findings are presented in three sections: the first gathers historical aspects of the development of management, initial and modern approaches from the principal researchers of management and managerial tools; the second illustrates the situation of the Venezuelan environment and characterization of the Venezuelan manager; and the third deals with the current and future positions for management of organizations in Venezuela. Conclusions highlight the importance of learning management as an object of academic study, to help train professionals with the necessary skills to successfully lead organizations in today's complex Venezuelan environment.

Keywords: *Managing, organization, productivity, managing tools, Venezuela*

1 Magister en Gerencia Universidad Tecnológica del Centro UNITEC Venezuela, opción Finanzas (en curso), Ingeniero Electricista Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo-Venezuela. E-mail: danilojose.lara@gmail.com

2 Magister en Gerencia Universidad Tecnológica del Centro UNITEC Venezuela, opción Mercadeo (en curso), Ingeniero Industrial universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. Táchira, estado Táchira-Venezuela. E-mail: phonc44@hotmail.com

3 Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Magister en Administración de Empresas, mención Finanzas, Licenciado en Administración Comercial, profesor asociado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo-Venezuela. E-mail: edelcanto19@yahoo.es

1. INTRODUCCIÓN

Desde la época en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones para alcanzar metas y objetivos que no hubieran sido posibles de alcanzar de forma individual, la gerencia y el rol del gerente en todos sus niveles ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales con miras a asegurar el cumplimiento de objetivos. Conforme el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del medio, y es durante éstas etapas de transición donde la gerencia, principalmente los más altos niveles de la misma, debe hacer un profundo análisis de las condiciones del presente para así tomar las decisiones más beneficiosas (o menos perjudiciales según el caso) y trazar el rumbo que tomará la organización en el futuro. Casos especiales como la situación coyuntural que atraviesa actualmente Venezuela, sin duda ponen a prueba las capacidades y la preparación de los gerentes, situación que evidencia la importancia del aprendizaje de la gerencia como objeto de estudio.

La investigación abarca en el inicio, una revisión de los primeros enfoques de la gerencia y el rol del gerente, la cultura local y competencias en capacitación gerencial; seguidamente se estudia la situación actual del entorno venezolano haciendo una revisión del marco regulatorio actual 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 corriente; posteriormente, se presentan perspectivas y futuras acerca del rol del gerente en Venezuela. Por último se presentan reflexiones acerca de la importancia de contar con profesionales de la gerencia en los tiempos presentes y futuros de las organizaciones en entornos como el de Venezuela.

2. CONCEPCIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA.

El hombre por su naturaleza, ha cambiado y re-estructurado las organizaciones por siglos, y es posible trazar la presencia de 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. La 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 maximizar productividad, minimizar los costos e incrementar la rentabilidad, pero no es sino hasta finales del siglo XIX, donde los estudiosos 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 Machiavelli and Sun Tzu.

Los principios que Machiavelli 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 Machiavelli ni Tzu estaban desarrollando teorías sobre la gerencia, nos demuestran que los conceptos no se originan en el siglo presente.

La transición 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 erigir organizaciones que eran administradas (gestionadas) por ellos mismos, pero a medida que la industria crecía se observaron grandes organizaciones con capital frecuentemente de origen externo, y esto no sólo abrió la brecha entre los propietarios o accionistas y los gerentes sino que también trajo con ello nuevos desafíos gerenciales.

2.1 El enfoque científico de la gerencia

Frederick Taylor (1856-1915) fue uno de los pioneros fundadores del enfoque científico a la gerencia, la cual se enfocaba en la eficiencia del movimiento y de cada tarea de los trabajadores o máquinas, midiendo y analizando cada aspecto medible del trabajo, y así determinó tiempos medios y secuencias para la culminación de cada tarea. Con esta información, Taylor le dio a los gerentes información auténtica sobre estándares de producción. Taylor tenía la creencia de que una de las tareas del gerente era diseñar trabajos apropiadamente y proporcionar incentivos de manera que el trabajador se sienta más motivado y sea así más eficiente y productivo.

Los cuatro principios del enfoque de Taylor son:

- Reemplazar modelos empíricos de trabajo, con modelos basados en el estudio científico de las tareas.
- Científicamente seleccionar, entrenar y desarrollar a cada empleado en vez de dejarlo a que pasivamente se entrene por sí mismo.
- Proporcionar “instrucciones detalladas y supervisión a cada trabajador en el desarrollo de la actividad de dicho trabajador”.
- Dividir casi por igual el trabajo entre gerentes y trabajadores, así los gerentes aplican principios de la gerencia científica a planificar el trabajo y los trabajadores se dedican a ejecutar el trabajo.

El enfoque de Taylor a la gerencia cambió el propósito y el objeto de los trabajadores de las empresas. Antes de sus propuestas, los trabajadores eran libres de planificar y de escoger la manera de realizar sus tareas. Sus prácticas cambiaron el rol de los gerentes de uno amenazador, intimidatorio hacia los trabajadores para que completasen sus tareas y los cambió a empleados con habilidades que podían supervisar un aspecto individual de la producción con el objetivo de incrementar la producción eficientemente. Por supuesto se criticó mucho este enfoque, ya que indicaba que a los trabajadores no se les debía permitir expresar individualidad en su trabajo, y a su vez le daba mayor poder a la gerencia, reduciendo trabajadores a autómatas. Apartando esto, el objetivo de Taylor no era otro que entrelazar la productividad con el beneficio económico y así más trabajadores productivos ganarían más dinero. Los objetivos de Taylor también estaban enfocados en la seguridad laboral.

2.2 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.

Fayol estableció catorce (14) principios para ayudar a los dirigentes a gestionar sus asuntos efectivamente:

- División del trabajo: Para cada trabajo existe un número de procesos que deben tener lugar. Promueve la especialización y la eficiencia.
- Autoridad: Los dirigentes tienen poder dar órdenes. Y donde tiene lugar la autoridad, también lo tiene la responsabilidad por ejercerla.
- Disciplina: Los empleos deben obedecer las reglas que gobiernan la organización.
- Unidad de mando: Cada empleado debe responder a un único jefe.
- Unidad de dirección: Cada grupo de actividades organizacionales que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un único gerente a través de un plan.
- Subordinación: No deben anteponerse los intereses personales sobre los de la organización.
- Remuneración: Cada trabajador debe recibir una justa remuneración por su labor.
- Centralización: Se refiere al grado en el cual los subordinados se involucran en la toma de decisiones. Mientras más grande sea la organización, menos centralización habrá.
- Jerarquía: Las comunicaciones deben seguir la línea de mando, desde la alta gerencia hasta los rangos inferiores.
- Orden: Se refiere al arreglo sistemático del hombre, máquina y otros recursos. Debe haber un lugar para cada empleado de la organización.
- Equidad: Los dirigentes deben dar el mismo trato por igual a sus subordinados.
- Estabilidad de tenencia del personal: Alta rotación de personal

es ineficiente.

- Iniciativa: Aquellos empleados que se les dé libertad para originar y llevar a cabo planes, mostrarán altos niveles de esfuerzo.
- Espíritu de equipo: Fomentar el espíritu de equipo construirá armonía y unidad dentro de la organización.

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.

3. EL ENFOQUE BUROCRÁTICO

Max Weber (1864-1920) razonó que cualquier organización centrada con cientos de individuos debe requerir de una regulación cuidadosamente controlada de sus actividades. Weber desarrolló una teoría sobre la gerencia burocrática que enfatizó la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, a su vez gobernada por regulaciones y líneas de autoridad claramente definidas. Este enfoque consideraba que la organización ideal debía ser burocrática, cuyas actividades y objetivos eran racionalmente establecidos y cuyas divisiones de labores eran explícitamente establecidas, además resaltaba que se debía enfatizar la competencia técnica y que las evaluaciones de desempeño debían estar basadas completamente en los méritos.

Los principios primarios del enfoque:

- Roles especializados
- Contrataciones basadas en méritos.
- Principios uniformes de ubicación, promoción, y transferencia en sistemas administrativos.
- Hacer carrera con estructura de salario sistemática.
- Jerarquía, responsabilidad y rendición de cuentas.
- Sujeción de la conducta oficial a estrictas normas de disciplina

y control.

- Supremacía de reglas abstractas.
- Autoridad impersonal.
- Neutralidad política.

Hoy en día vemos a las organizaciones burocráticas como organizaciones impersonales que colocan a la eficiencia por encima de las necesidades humanas además de organizaciones dentro de las cuales la ejecución de algunas actividades en particulares pueden resultar altamente tediosas debido a lo estrictamente detallado de sus procedimientos, sin embargo Weber buscó mejorar el desempeño de las organizaciones al hacer sus operaciones predecibles y productivas. A pesar de las mejoras que trajo a las organizaciones, este modelo requería que todos los dirigentes y trabajadores se apegaran estrictamente a sus funciones, provocándoles una sensación de que no son partes de la misión de la empresa, llevándolos eventualmente a la pérdida del sentido de pertenencia, y más allá de eso, se desestima el potencial de los empleados, limitando su creatividad y habilidad para adaptarse al cambio.

4. EL ENFOQUE EN LAS RELACIONES HUMANAS

En el año 1920, Elton Mayo (1880-1949) hizo observaciones sobre la importancia de la interacción humana y las relaciones personales en el lugar de trabajo, observaciones que consiguió a través de experimentos que lo llevaron a entender los efectos que tenía la variación de condiciones de trabajo sobre la productividad de los trabajadores. En cada etapa de los experimentos la productividad aumentó, porque los trabajadores sentían que la gerencia se preocupaba por ellos y adicionalmente, se creaban lazos sociales más fuertes entre los trabajadores, pues se veían a ellos mismos como parte de un grupo selecto (aquellos involucrados en los experimentos) y sentían que tenían la libertad de elegir condiciones laborales, lo que llevó a Mayo a concluir que este acercamiento enfocado en satisfacer las necesidades sociales del trabajador, la dinámica de grupo y el

trabajo en equipo tenían el mayor impacto en la productividad de los trabajadores.

Para principios del siglo 20, había mayores tendencias a apoyar la tesis de que el objetivo del empleo no era únicamente el hacer dinero, sino que además las personas tenían necesidades sociales que también eran alcanzadas en el ambiente laboral. Para 1943, Abraham Maslow presentó su famosa Pirámide de Maslow, la cual trataba completamente sobre motivación y desarrollo personal.

5. ENFOQUES MODERNOS DE LA GERENCIA

A partir de 1960, el pensamiento de la gerencia se ha alejado de alguna manera de las ideas extremas sobre las relaciones humanas, específicamente hablando entre la relación entre la moral y la productividad. Actualmente el pensamiento gerencial persigue enfocarse por igual tanto en el hombre como en la máquina.

Existen varios enfoques modernos de gerencia, sin embargo a nuestro juicio, los siguientes han sido los más significativos.

5.1 El Enfoque de Sistema

Partiendo de la concepción de un sistema como un conjunto de elementos interconectados e interrelacionados dirigidos para alcanzar un objetivo, en este enfoque se percibe a las organizaciones como un sistema abierto comprendido por varios sub-sistemas, enlazados entre sí a través de la comunicación, decisiones, objetivos, políticas, etc. El efecto que tiene este enfoque en la gerencia, es que ayuda a los dirigentes a tener una visión más amplia de la organización y los ayuda a identificar patrones y eventos en el lugar de trabajo.

Las principales características de este enfoque son:

- Un sistema consiste de elementos que interactúan.
- Los sub-sistemas deben estudiarse en sus relaciones con otros sub-sistemas en vez de aisladamente.

- Un sistema organizacional tiene límites que determinan cuales partes son internas y cuáles externas.
- Un sistema no existe aisladamente. Recibe entradas de otros sistemas, que atraviesan un proceso de transformación y dejan el sistema como salidas de otros sistemas.
- Una organización es un sistema dinámico que responde a su entorno. Es vulnerable al cambio en su entorno.

Este enfoque en comparación con otros, se acerca mucho a la realidad de la dinámica del negocio de las organizaciones.

5.1.2 El Enfoque de Contingencia o Situacional

De acuerdo a este enfoque, la gerencia es y debe ser situacional. Los exponentes de otras teorías no han tomado en cuenta el entorno y su integración en cada enfoque, por lo que con frecuencia asumen que sus teorías son aplicables en todo momento. El enfoque de contingencia establece que los dirigentes deberían diseñar las organizaciones, definir objetivos y reformular las políticas y planes de acuerdo a las condiciones predominantes del entorno, y las políticas y planes deben responder a los cambios de tales condiciones. Adicionalmente, indica que la gerencia debería tener las habilidades necesarias para anticipar, entender los cambios del entorno, y dar lugar al cambio dentro de la organización.

Al día de hoy, éste enfoque demuestra ser el que mejor se acerca a la realidad, incluso, por sus lineamientos, da cabida a la existencia de otros enfoques cuando la situación lo amerite.

6. EL GERENTE Y LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES

En primer lugar, la gerencia trata de la resolución de problemas que continuamente surgen en el curso de una organización en su camino a lograr sus metas y objetivos. De una manera más amplia, se define a la gerencia (y al gerente, como el dirigente que la practica), 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 Wehrich, 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.

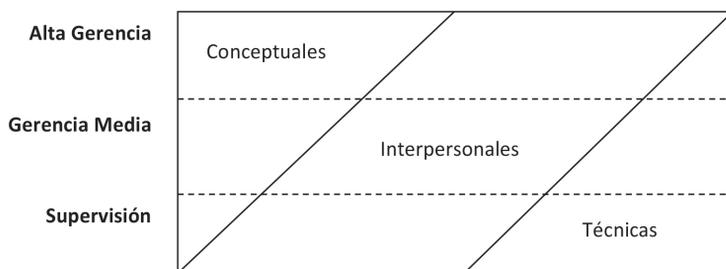
Gerenciar es una ciencia, el arte si se quiere de lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor. De acuerdo al profesor Robert Kratz (1974) en su artículo “Habilidades de 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. Los resultados de Katz se exponen a través del gráfico 1:

GRÁFICO N° 1

HABILIDADES GERENCIALES VS NIVELES DE GERENCIA



Fuente: elaboración propia: 2016

Del mismo se entiende que en el nivel de la alta gerencia, se requiere un mayor dominio de habilidades conceptuales que técnicas, en el nivel más bajo se requiere lo contrario. Las habilidades interpersonales se requieren en todos los niveles. 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 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.

7. EL ESCENARIO VENEZOLANO: PROBLEMÁTICA Y ADAPTACIÓN DE LA GERENCIA

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 externos y los que de una manera u otra tienen que ver con los procesos intrínsecos de la empresa se agrupan en factores internos, lo cual se puede ver en detalle en la tabla N° 1. 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.

TABLA N° 1

FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Externos	Reglamentación del gobierno, clientes, competencia, política económica del gobierno, infraestructuras, estabilidad política, sociedad, entorno político, medio ambiente
Internos	
Gestion Administrativa	Administración, aprendizaje, toma de decisiones
Manode Obra	Estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneraciones
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, diseño de sistemas
Capital	Inversión, Investigación y desarrollo
Cultura	Etica del trabajo, trabajo en equipo, calidad

Fuente: Velásquez (2012)

En Venezuela tradicionalmente se ha tenido la influencia del estado como un factor que incide directamente en las decisiones, no sólo por su rol de dictar políticas económicas del país, sino que en los últimos años se ha convertido en propietario de numerosas organizaciones productivas de todos los sectores de la economía además de su monopólica participación en el sector petrolero, el cual representa la mayor parte del aporte al producto interno bruto.

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

“A diferencia de los dos controles cambiarios anteriores, el actual posee un ingrediente 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”.

En este sentido la distribución en la asignación de divisas ha estado enfocada principalmente hacia la importación de bienes de consumo dejando menores proporciones a la inversión en bienes que permitan incrementar el tamaño del sector secundario de la economía empeorando la tendencia histórica en la cual se producen materias primas, las cuales se exportan y con las divisas obtenidas se financia la importación de los bienes terminados, lo que ha generado dependencia de forma directa de la cesta petrolera, para poder satisfacer las necesidades de la población.

Adicionalmente la asignación de divisas ha generado un problema en el cual el diferencial cambiario hace que el producto importado sea mucho más barato que el producido en el territorio nacional lo que genera una especie de competencia desleal por denominarlo de alguna forma, haciendo imposible competir con las organizaciones dedicadas a la importación de estos bienes.

Adicionalmente 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 considerados de primera necesidad en base a la estructura de costos de las organizaciones pertenecientes a estas categorías de productos, a la cual la consecuencia ha sido disminuir su producción y enfocarse en otros productos de alta rentabilidad, lo que ha generado efectos en las cadenas de suministros provocando que las materias primas sean destinadas a la producción de sustitutos.

Desde el punto de vista laboral existe un factor en el cual la política del estado ha sido la de renovar la inamovilidad laboral a través de

decretos anuales como política enfocada a mantener el nivel de empleo a nivel nacional, sin embargo esta política 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 (Lopcyamat) han traído como consecuencia que se desvirtúe la intención del cuerpo legislador y ejecutivo quienes pretendían mejorar las condiciones de los trabajadores y de los centros de trabajo, generando las 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.

Igualmente se presenta el factor administrativo con la gran cantidad de trámites que se deben generar para poder registrar, poner en marcha y realizar las operaciones de una empresa, donde el número de trámites administrativos para el registro de una organización es significativamente mayor, en comparación con otros países de la región.

Desde el punto de vista 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 en seguridad 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 instaurar controles para evitar pérdidas asociadas a conductas delictivas por parte de las personas que hacen vida dentro de las organizaciones.

Las empresas en Venezuela presentan una tendencia de decrecimiento en su actividad esto según lo muestran las estadísticas que revelan que en el sector industrial el número de establecimientos ha disminuido en los últimos años debido a las situaciones descritas

donde Larrazábal (2014) señala que en el año 1998 existían 11.200 empresas y en la actualidad esa cifra es de aproximadamente 7.000 y es que las frecuentes fallas en la cadena de suministros, problemas frecuentes de índice laboral y un mercado limitado debido a la incapacidad de exportar debido a la tasa de cambio establecida a través del control de cambio disminuyen el margen de maniobra de las organizaciones.

Contrario a las tendencias mundiales donde las políticas del estado apuntan hacia el fortalecimiento de la capacidad productiva nacional, en Venezuela las políticas han generado un incremento en la participación del estado con las expropiaciones donde sectores enteros son monopolios del estado y que además en los demás factores incide directamente al asignar las divisas que ingresan al país, esto dificulta significativamente el proceso de administración de las organizaciones en Venezuela, por todo lo antes mencionado se requiere que aquellas personas que ocupen los niveles directivos posean una serie de competencias muy particulares para poder cumplir los objetivos de sus respectivas organizaciones.

8. EL GERENTE VENEZOLANO EN LA ACTUALIDAD

En el ambiente organizacional caracterizado por el cambio, el cual exige cada vez más de directivos integrales que vean todas las aristas de la organización, a lo cual Maqueda (1992) hace una reflexión sobre las Pymes en Venezuela donde señala:

“El sistema económico global moderno, exige de sus protagonistas ser cada vez más competitivos dentro del contexto en el que se desenvuelven. Venezuela no escapa a esta emergente realidad, donde la constante es el cambio, y la sobrevivencia de la pequeña y mediana empresa tienen como herramientas fundamentales la innovación y la creatividad, para garantizar su operatividad en el transcurso del tiempo. Sin embargo, las principales áreas en las que los directivos de estas organizaciones prestan mayor atención

es a los fines financieros económicos: utilidad, ventas, producción, atención al cliente, calidad, etc. Las actividades de gerencia estratégica, ubican este fin último en un lugar secundario, en la atención de los directivos. Aprovisionamiento y logística, ocupan un lugar intermedio”

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):

“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 una 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. Ahora bien, existe otra dimensión de la cultura denominada latente por Mikhael Bakhtine (1996) quien la define como ideología de lo cotidiano y la misma es cambiante, permeable, muy dinámica, es decir no tiene normas fijas e inflexibles. Martin (1999) describe la situación en Venezuela de esta manera:

“Nuestras prácticas económicas cotidianas (incluidas las de los empresarios o los gerentes) están muy lejos de una verdadera racionalidad capitalista, muy frecuentemente no vinculamos la riqueza al trabajo, nos contentamos con una productividad moderada”

Este tipo de conductas se refuerzan a diario en nuestra sociedad, la cual indica Martin (1999) deriva en:

“una falta de motivación al logro y la importancia que tiene la afiliativa y la de poder. La falta de motivación al logro nos lleva a pensar que no es través de nuestro esfuerzo, trabajo, preparación, capacitación y todo cuanto esté relacionado a nuestro mejoramiento personal como podemos lograr las cosas que nos proponemos, sino que a través de nuestras relaciones o amistades o del usufructo de una cuota de poder real o simbólico como podemos llevar a cabo lo que aspiramos o deseamos para nosotros y los nuestros. Ello explica el por qué los modelos normativos institucionales, donde el logro es un valor central, no son más que una simple formalidad”.

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. Adicionalmente a esto se presenta también el caso de empresas donde las personas que alcanzan los puestos gerenciales ingresaron allí en los niveles más bajos de la estructura y fueron subiendo posiciones hasta encontrarse en niveles superiores de la organización y que aunque cuentan con un gran conocimiento de los procesos, desconocen el aspecto gerencial y traen consigo los efectos de estas carencias. 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. Para Ogliastri (1997), los venezolanos al negociar prefieren hacerlo de una manera amistosa e informal. Utilizan el regateo, son brillantes improvisadores, son flexibles en el manejo del tiempo, son emocionales y usan tácticas de poder, son arriesgados y confían en la contraparte si sienten afinidad y se desarrolla la amistad. Son más abiertos, espontáneos e informales que la mayoría de los latinoamericanos. 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. Éstos 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.

9. TENDENCIAS ACTUALES Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA GERENCIA EN VENEZUELA.

El proceso en el cual un país adquiere un nivel de madurez económica que permita denominarlo como desarrollado ha sido diferente para cada uno de ellos, es decir no hay una fórmula única que conduzca al crecimiento sostenido de la economía, sin embargo según el autor Sunkel (1970) existen dos factores comunes en todos estos países que son la existencia de un elemento potenciador del crecimiento de la economía como fue el caso de países Europeos con la construcción de sistemas ferroviarios y por otra parte el desarrollo de un sector industrial robusto; en el caso de Venezuela se puede decir

que la industria petrolera representa el primer factor, sin embargo el segundo elemento no se ha podido desarrollar, según señala Maza (1997) debido al modelo político económico predominante, basado en el uso de recursos excedentes orientados hacia el consumo y gastos que no tenían el potencial de generar un retorno de capital permanente y la economía se hizo altamente dependiente del precio del barril de petróleo para cubrir las necesidades, es aquí donde traemos a referencia el primer factor necesario para el desarrollo de la gerencia en Venezuela, el cual hace necesario que las decisiones en materia política económica así como el marco legislativo vigente estén acorde con el desarrollo sostenido de la industria nacional. El segundo elemento que se debe establecer con la formación del talento humano llamado a ejercer los cargos gerenciales, los cual corresponde al rol de las universidades e institutos del país, los cuales deben hacer una revisión de sus programas para proporcionar desde el pregrado inclusive herramientas actualizadas que permitan comprender todas las aristas de la gerencia de una organización, de manera que aquellas personas que se encuentren ejerciendo funciones gerenciales tengan un conocimiento previo adquirido y les permita realizar sus funciones de manera más efectiva.

Promover la edificación de modelos gerenciales acordes con nuestras realidades se convierte en una necesidad ineludible para la gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que la rodea. Las necesidades del país exigen cambios de direcciones gerenciales, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, para mayor coherencia entre los objetivos nacionales y los de la gestión gerencial de las empresas.

En Venezuela desde los años 80 los autores como Naim y Piñango (1989) iniciaron una serie de estudios relacionados con la gerencia empresarial, desde entonces plantearon en sus investigaciones, aproximaciones teóricas dirigidas hacia la necesidad de generar conocimientos basados en el entorno de las empresas venezolanas, es decir en su propia realidad. A partir de allí se iniciaron estudios, recopilaciones y casos asociados con el día a día de las empresas

venezolanas, orientados a plasmar su realidad cada vez más tendiente a mostrar las debilidades y fortalezas que mostraron la llamada ilusión de armonía.

Los estudios llevados a cabo por Naim y Piñango (1989) evidenciaron la necesidad de abordar la realidad empresarial venezolana con la finalidad de generar teorías acordes con la detección de fortalezas y debilidades de su gerencia, es decir establecer investigaciones alrededor de una pertinencia local. Los estudios de estos autores generaron que un alto índice de empresarios no poseía formación profesional en el área de la gerencia, haciendo hincapié en el término de gerente empírico.

Para determinar la existencia de los gerentes empíricos, los cuales han obtenido el conocimiento en el área gerencial producto de la experiencia en el cargo, se realizaron investigaciones y diagnósticos por Naim y Piñango (1989), que arrojaron estos resultados. El fortalecimiento de organizaciones como el Instituto de Estudios Superiores en Administración, tuvo su asidero y posicionamiento en el mercado empresarial venezolano, precisamente por determinar la realidad organizacional de las empresas venezolanas en un momento específico y mantenerse monitoreando el entorno de las mismas, con la finalidad de planificar alternativas de capacitación acordes con sus exigencias.

Kliksberg (2002) plantea al respecto, la necesidad de establecer lineamientos claros en el manejo de la gerencia, sustentados en proporcionarle los insumos necesarios para manejarse con criterios de excelencia. Cabe considerar en cuanto al suministro de estos insumos a los que hace referencia el autor, los cuales se relacionan con una formación gerencial acordes con sus necesidades propias de capacitación, en forma localizada.

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.

Ciertamente, el problema ético en las organizaciones es complejo, pues éstas al estar integradas por personas, son muestras significativas de la sociedad y determinan su comportamiento. En tal sentido, la Conferencia Episcopal Venezolana (2009) establece tres elementos de la realidad social venezolana como punto generador del comportamiento social y que afecta la dimensión ética de las personas y las organizaciones al expresar: El presente y el futuro del país están condicionados, 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.

Todo esto en un escenario que se perfila muy complejo, donde el petróleo como elemento de importancia primordial en el desenvolvimiento de la economía mundial pareciera empezar a llegar a su ocaso, en éste escenario acontece la realidad de las empresas venezolanas, las cuales según se ha analizado hasta ahora, requieren de la aplicación de estrategias y manejo de la información para que incidan positivamente en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, cuyo acierto dependerá de la capacidad de su gerentes y su capacidad de interpretar un ambiente afectado por una serie de factores internos y externos.

10. EL ESCENARIO VENEZOLANO

Turbulento en lo económico, político, social, cultural, educacional que demanda una gerencia generadora de cambios, capaz de enfrentar las turbulencias con un rol, determinante en todo aquello que pueda conducir a salir airoso de dichas turbulencias. La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios. Hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las Alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados. Por ello 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, evidentemente 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.

La realidad empresarial venezolana es muy preocupante dado a muchos problemas que tiene que enfrentar producto de su entorno, en donde el estado ha incidido determinantemente en su rol con sus imposiciones tributarias, inestabilidad política y una crisis económica que ha afectado seriamente las inversiones, a su desarrollo, aunado además al poco desarrollo tecnológico que afecta seriamente su competitividad. 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, una visión innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones.

11. CONCLUSIONES

El crecimiento y éxito de una empresa tiene una fuerte dependencia en la efectividad de la gerencia en todos sus niveles. Es evidente que la constante dinámica del entorno tiene efectos sobre las organizaciones, creando tanto oportunidades para el crecimiento como condiciones de alto riesgo, y en éstas circunstancias cualquiera que se aprecie de ser un buen gerente debe tomar las decisiones correctas que permitan a la organización tomar ventaja de cualquier oportunidad que se presente pero al mismo tiempo debe proteger al negocio anticipándose y actuando en contra de potenciales amenazas.

La gerencia ha sido objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, y como tal, distintos enfoques han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, y es por esta razón que las técnicas y posiciones apropiadas se determinan en función de la situación, y de allí se concluye 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 la piedra angular del funcionamiento de una organización, puesto que de su desempeño depende el éxito

de su organización, por ello es necesario que las personas que ejerzan este puesto posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder ejercer cabalmente dicha función.

El entorno Venezolano actual ha demostrado ser uno de los escenarios más retadores para el gerente de hoy, donde la constante determinación de la situación interna de las empresas y externa a ellas, con una frecuencia cada vez menor imposibilita en algunas ocasiones realizar proyecciones sólidas, dado el grado de incertidumbre en cuestión, incluso a corto plazo. En Venezuela se espera 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-empírico, sino a través de la formación académica, esperando obtener en el proceso, profesionales capaces de tomar a tiempo las decisiones correctas para dirigir las organizaciones en la dirección adecuada durante los tiempos venideros.

12.REFERENCIAS

- ANDERSON, Erin y Weitz, Barton. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, Marketing Science, Vol. 8, No. 4, United States, Inform, 1989 pp 310-323.
- BAKHTINE, Mikhail. La cultura popular en la Edad Media y el Renacimiento. El contexto de François Rabelais, Barcelona, Barral, Alianza, Madrid, 1987.
- CHAND, Smitri Modern Management Theory: Quantitative, System and Contingency Approaches to Management, en línea: <http://www.yourarticlelibrary.com/>, fecha de consulta 20/06/15.
- DEL CANTO Ero, Fernández Vidigal y Souza Carlos. Análisis de la Gestión gerencial de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Venezuela. FEUC 2013
- LARRAZABAL, Carlos. Informe anual Fedecamaras 2014. Historical and Contemporary Theories of Management 2013, en línea: <http://www.saylor.org/>