

**LA GERENCIA EN EL
CONTEXTO ORGANIZACIONAL
ACTUAL VENEZOLANO**

Autor: Fredis Torcates
torcates28@gmail.com

RESUMEN

Hablar de gerencia es aludir a 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 ensayo, presenta una revisión de las concepciones iniciales de la gerencia como actividad, su evolución y cómo el gerente venezolano la ejerce en la actualidad. Se hace un recorrido en tres etapas consideradas de gran relevancia dada la secuencia que la gerencia en el transitar del venezolano: 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. Las conclusiones resaltan la importancia del aprendizaje de la gerencia avanzada como objeto de estudio académico, que ayude a fortalecer la formación de profesionales con las características necesarias para dirigir exitosamente las organizaciones en el complejo entorno venezolano actual.

PALABRAS CLAVE:

gerencia,
organización,
venezolano

MANAGEMENT IN THE CURRENT VENEZUELAN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Autor: Freddy Torcantes
Torcantes28@gmail.com

ABSTRACT

To speak of management is to refer to one of the most important human activities in the context of organizations. The political and economic situation in Venezuela has made management a very challenging function in order to achieve the objectives of the organizations, hence the importance of studying the key factors of success necessary for Venezuelan managers to be successful in their task. This article presents a review of the initial conceptions of management as an activity, its evolution and how the Venezuelan manager currently exercises it. The article makes a tour in three stages considered of great relevance given the sequence that management in the Venezuelan journey: the first brings together historical aspects of the emergence of management, the initial and modern approaches of the main management researchers and the management tools; the second illustrates the situation in the Venezuelan environment and the characterization of the Venezuelan manager; and the third deals with current and future positions on the management of organizations. The conclusions highlight the importance of advanced management learning as an object of academic study, which helps to strengthen the training of professionals with the necessary characteristics to successfully lead organizations in today's complex Venezuelan environment.

Keywords: management, organization, venezuelan

INTRODUCCION

Desde épocas muy remotas en que los seres humanos sintieron la necesidad de involucrarse en el mundo de la formación de organizaciones que tuvieran como propósito principal el alcance de metas y objetivos que no se logran de manera individual, sino que es el gerente a través de sus procesos gerenciales y más aún como participe de un liderazgo que pudiéramos decir transformacional dado que es ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización que garantice de manera significativa la esencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que en la medida que surgen los cambios en cada uno de los contextos que hacen vida en la sociedad, se generan expectativas dentro de las organizaciones capaces de ser transformadas en su propia realidad para no sentirse desplazadas

del contexto real. Por consiguiente, la gerencia debe jugar un papel se suma importancia en la búsqueda de adaptarse a las condiciones del medio que les rodea, haciendo un mejor uso de la ciencia y la tecnología.

Se debe hacer de la gerencia una condición que vislumbre el umbral de la realidad que se debe transformar y a través del análisis argumentativo donde se generen situaciones que permitan transformar hábitos, modificar valores, afectar patrones de conducta, reorientar intereses, que configuran los estilos de vida de individuos, grupos e instituciones y de esta manera, poder generar los cambios en beneficio de las demandas del mercado para así tomar las decisiones más idóneas y trazar el rumbo que tomará la organización en el futuro. En el caso específico de Venezuela, donde el gerente, en la mayoría de los casos, se siente limitado por las políticas gubernamentales y la incertidumbre que ocasiona las situaciones que emanan del gobierno central hace verter indecisión y porque no decirlo

dudas al momento de generar compromisos que evidencien la importancia del aprendizaje de la gerencia avanzada como objeto de estudio.

Plano de Desarrollo

Concepción y Evolución de la Gerencia.

Con la revolución industrial se sientan los cimientos que hacen del proceso de la gerencia organizacional que se establezcan los parámetros para consolidar su estructuración, partiendo del desarrollo de nuevas tecnologías que trajo consigo la revolución industrial y la globalización, no solo en cuestiones de producción, sino que con ello se necesitó de un mejor manejo y planeación de la organización. Es así que surge la gestión estratégica, siendo esta el proceso y método de especificar los objetivos de una organización de tal forma que facilite la elaboración de políticas y planes para el logro y alcance de los objetivos mediante la asignación de recursos. Es aquí donde comienzan a establecerse las bases de una nueva manera de consolidar los procesos

que determinan la vía para un mejor desarrollo social y empresarial.

En este devenir de ideas surgidas en tiempos remotos y que no fueron direccionadas de manera significativa a lo que se está planteando hoy en día con la gerencia, se abre un compás a su desarrollo como una ciencia que enseña al líder dentro de la organización, a la más eficiente forma de coordinar y conducir esfuerzos hacia metas previamente fijadas. Cabe destacar que al hacer referencia a los postulados de Taylor (1975) enfocaba su teoría en el esfuerzo que generaba cada trabajador para satisfacer las necesidades de la empresa y cumplir cabalmente con las metas propuestas por el gerente y la propia organización a la cual está adscrito.

Para que esta realidad pudiera ser consolidada, el autor precitado hace uso de los cuatro principios que han de orientar al gerente en su proceso organizacional: 1.- Reemplazar modelos empíricos de trabajo, con nuevos modelos que estén en correspondencia con el

estudio científico de las tareas; 2.- Que se pueda entrenar y seleccionar a cada empleado para que esté consciente del trabajo que les corresponde realizar y no dejar que desarrolle su trabajo por ensayo y error; 3.- Que se genere mecanismo de supervisión permanente para evitar que los errores puedan generar caos y que los aciertos permitan motivar al trabajador en el logro de sus funciones y 4.- Hacer una correlación inédita entre el gerente y los trabajadores a el gerente pueda planificar las actividades que se van a realizar con el consenso del trabajador y este último sentir que al tomarlo en cuenta realice su trabajo de manera más armónica.

Por su parte, Fayol (1971) señala que al enfocarse en las prácticas gerenciales se estaría minimizando los errores que suelen presentarse dentro de las organizaciones. Fayol le da importancia significativa y relevante a cada trabajador de la organización, porque es la manera, en que las decisiones que tome el gerente, puedan ser cumplidas cabalmente. El

autor señala que, el principio primordial del éxito dentro de la organización se fomenta en el respeto hacia los trabajadores y el trato humanizado que genera motivación al logro. Fayol estableció catorce (14) principios para ayudar a los dirigentes a gestionar sus asuntos efectivamente:

1. División del trabajo: el trabajo organizacional se divide en procesos que cada trabajador debe cumplir de acuerdo con sus competencias. Esto genera dentro de la empresa la especialización en el personal y con ello la eficiencia en los procesos que se desarrollan.
2. Autoridad: Los gerentes establecen las pautas que se han de cumplir en la organización, lo que deviene la autoridad que se debe ejercer para que las cosas fluyan de manera satisfactoria.
3. Disciplina: Realizar el trabajo que se les asigne de manera organizada y siempre visualizando como norte la visión y misión de la empresa.
4. Unidad de mando: Cada trabajador debe respetar a su jefe inmediato

superior para poder cristalizar las metas propuestas.

5. Unidad de dirección: Las actividades organizacionales conducentes al logro de un mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente a través de un plan previamente establecido.

6. Subordinación: Anteponerse los intereses personales sobre los de la organización genera caos dentro de la misma porque no se establecen las pautas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos.

7. Remuneración: Cada trabajador debe recibir una justa remuneración por su labor. 8. Centralización: Lograr que la toma de decisiones dentro de la organización se haga de manera mancomunada, donde la participación de cada trabajador tenga un valor significativo a la hora de ejercer los mecanismos para la reconstrucción de las metas.

9. Jerarquía: Las comunicaciones deben seguir la línea de mando, desde la alta gerencia hasta los rangos inferiores.

10. Orden: Debe haber un lugar para cada empleado de la organización

donde se sienta valorado por el trabajo que ejerce.

11. Equidad: Los dirigentes deben dar el mismo trato por igual a sus subordinados.

12. Estabilidad de tenencia del personal: Alta rotación de personal es ineficiente.

13. Iniciativa: Aquellos empleados que se les dé libertad para originar y llevar a cabo planes, mostrarán altos niveles de esfuerzo.

14. Espíritu de equipo: Fomentar el espíritu de equipo construirá armonía y unidad dentro de la organización.

Cabe destacar que dentro de los procesos administrativos existen cinco funciones tal como las determinó Fayol: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. El enfoque de Fayol hace ver en el gerente el hombre responsable de llevar a cabo la tarea de formar de manera coordinada y orientada las metas de la empresa. Deja en claro que en todo un sistema se articulan procesos en donde el gerente ha de ser el promotor e impulsor de los procesos

administrativos dentro de la organización.

Otro de los enfoques que se han de mencionar en este ensayo, es el de Max Weber (1983), el cual desarrolló su teoría sobre la gerencia burocrática, donde tiene cabida solo la jerarquía que establece el gerente direccionado hacia el empleado, a través de líneas de mando altamente definidas. Los principios que subyacen en este enfoque son:

1. Que cada trabajador tiene su rol definido de acuerdo con su especialidad.
2. Se ejecutan las contrataciones en correspondencia con los méritos que posee el trabajador.
3. Los cambios que se generen en el trabajador les permita una mejor remuneración.
4. Que se establezcan jerarquía y responsabilidad de acuerdo con las actividades que se realicen.
5. Establecer estrictas normas de disciplina y control.

6. Propiciar toda neutralidad política entre otros de los principios establecidos por el autor precedente.

Es propicio hacer un paréntesis para hablar del enfoque basado en las relaciones humanas que presentó Mayo (1972), donde destaca que lo primordial en una relación laboral debe estar centrado en la interacción humana y las relaciones personales dentro de la organización. El autor destaca que para lograr que una institución sea efectiva se hace necesario crear lazos sociales más fuertes entre los trabajadores, donde juega un papel importante el trabajo en equipo para poder consolidar una mayor eficacia dentro de la productividad empresarial.

Dentro de los enfoques denominados modernos de la gerencia, se presenta como uno de los más significativos del sistema. A propósito, éste se define como el conjunto de elementos direccionados para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En este enfoque, se consideran como aspectos representativos la

comunicación, la toma de decisiones acertadas, objetivos organizacionales y las políticas de la empresa partiendo de la misión y visión de la misma. Las principales características de este enfoque son: la interacción entre los miembros de la organización, establecer los límites en el sistema organizacional que permitan conjugar las vertientes que establecen la diferencia entre las partes internas y externas de la misma; tomar en cuenta que dentro de una organización se deben canalizar todos los procesos de manera mancomunada y no de manera aislada; ver a la organización como un sistema dinámico que responde a su entorno por lo tanto, se hace vulnerable a los cambios que se generen.

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

Sunkel (1998), 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 (1996) 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, las decisiones en materia política económica, son necesarias, 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, según Naim y Piñango (2000), se 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, los 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 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.

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. Por lo tanto, se hace 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 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.

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 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.

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.

POSTURA CONCLUSIVA

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 estrategia, 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Fayol, H. (1971). **Administración Industrial y General**. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A
- Kliksberg, B. (2002). **Hacia una Economía con Rostro Humano**. Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo.
- Mayo, E. (1972). **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Maza Zavala, D. F. (1996) **Explosión Demográfica y Crecimiento Económico: una Relación Crítica**. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Ediciones de la Biblioteca.
- Naim, M. y Piñango, R. (2000). **Venezuela: Una Ilusión de Armonía**. Caracas Venezuela: Editorial IESA.
- Sunkel, O. (1998). **Desarrollo e Integración Regional: ¿Otra Oportunidad para una Promesa Incumplida?** Revista de la

CEPAL, Número extraordinario,
229- 241.

Taylor, W. Frederick. (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.