

DESAFÍOS DEL GERENTE EN TIEMPOS DE CAMBIOS EN EL SECTOR EMPRESARIAL VENEZOLANO ACTUAL

CHALLENGES OF THE MANAGER IN TIMES OF CHANGES IN THE VENEZUELAN BUSINESS SECTOR

Marviel Santana Guevara¹ y Liz Del Negro ²

RESUMEN

El presente artículo describe algunos desafíos del gerente en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano, ante los aspectos que actualmente afrontan los gerentes, lo que conlleva una constante adaptación ante la presencia de cambios dinámicos, requiriendo de una visión estratégica y liderazgo efectivo, por ello debe poseer una serie de competencias particulares y bien definidas para alcanzar las metas propuestas. En relación al direccionamiento metodológico se orientó desde la revisión documental que ofrece la epistemología del conocimiento científico, a través del método hermenéutico, generando como conclusión que entre los principales desafíos se tienen los de orden de financiamiento, de personal, organización y mercadeo.

Palabras claves: Desafíos, cambios, sector empresarial.

ABSTRACT

This article describes some challenges of the manager in times of change in the Venezuelan business sector, in view of the aspects currently faced by managers, which entails a constant adaptation to the presence of dynamic changes, requiring a strategic vision and effective leadership, therefore, they must possess a series of particular and well-defined competencies to achieve the proposed goals. In relation to the methodological approach, it was oriented from the documentary review offered by the epistemology of scientific knowledge, through the hermeneutic method, generating as a conclusion that among the main challenges are those of financing, personnel, organization and marketing.

Keywords: Challenges, changes, business sector.

JEL: J24

Recibido: 29 de enero de 2024

Aceptado: 22 de marzo de 2024

¹ Abogado, Asesor jurídico empresarial. MSc en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad Bicentennial de Aragua, Venezuela. ORCID: 0000-0001-9440-226X, santanamarviel@gmail.com

² Abogado, Corredor inmobiliario. Licenciada en Administración, Msc en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Universidad Bicentennial de Aragua. ORCID: 0009-0000-2274-9897, lizdelnegro11@gmail.com

INTRODUCCIÓN

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, de una manera más amplia (Koontz y Weihrich, 2004) definen 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” (p. 24).

Por ello, a medida que ese entorno va cambiando las organizaciones deben evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones que se presenten y durante esa etapa de cambios es cuando el gerente debe hacer un profundo análisis de ese entorno para así tomar las decisiones más favorables. En los últimos años, el sector empresarial venezolano ha enfrentado una serie de cambios significativos y desafíos sin precedentes, la situación económica, social y política del país ha generado un entorno empresarial altamente complejo y volátil, por lo que los gerentes venezolanos se encuentran frente a retos cada vez más exigentes, que requieren habilidades y capacidades adaptativas para sobrevivir y prosperar en medio de la incertidumbre.

Estos desafíos incluyen aspectos relacionados con la incertidumbre económica, la escasez de recursos, la inestabilidad política, la falta de acceso a financiamiento, el deterioro de la infraestructura. Por ello, es fundamental para los gerentes comprender la importancia de adaptarse rápidamente a estos cambios y anticiparse a las necesidades del mercado para mantenerse competitivos. A lo largo de este artículo, se describen los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano, así como también, las posibles estrategias y enfoques que pueden adoptar para superarlos en este contexto desafiante.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación está orientada en un enfoque cualitativo, tal como lo reseña Denzin y Lincoln (1998), como “aquella que se caracteriza por subrayar la naturaleza construida

de la realidad social, la íntima relación entre el investigador y aquello que estudia y los determinantes contextuales que condicionan la investigación” (p. 78). Florece entonces desde esta una interesante perspectiva de análisis de la investigación, ya que se pretende desde el contacto directo con la realidad generar una nueva visión y/o transformación de la misma.

Del mismo modo, se ha realizado una revisión documental a través de la revisión de diversos libros, revistas científicas de estudios previos de diversos autores y universidades, así mismo se realizó revisión en la base de datos en línea como google académico, scielo entre otras, para llegar a una hermenéusis que permite acceder a esa realidad a la que se enfrenta el Gerente en la actualidad. Desde esta perspectiva, Planella (2005) señala la hermenéutica como:

Una forma de estar en el mundo y de cómo a través de nuestra experiencia leemos (interpretamos) lo que nos pasa, lo que nos rodea, nuestras interacciones con los otros sujetos y si se quiere, los discursos que a través del diálogo estos otros sujetos comparten con nosotros. (p. 5)

Por consiguiente, este método procura hacer un recorrido por las dimensiones epistemológicas y los aspectos fundamentales basado en el paradigma interpretativo, lo que implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo.

RESULTADOS

EVOLUCION DEL GERENTE DESDE EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La revolución industrial marca el hito de partida en el desarrollo de los conceptos y teorías de la gerencia, los modelos gerenciales aplicados a las organizaciones son producto del tiempo histórico y del lugar donde se desarrolla. Por lo cual, cada tiempo histórico ha enmarcado un sin número de propuestas e ideas innovadoras que ayuda a la nueva gerencia y la toma de decisiones.

No obstante, tanto las teorías y la historia son herramientas indispensables de la gestión del gerente y su organización, pues como señala Petterson (2006) citado por

Dimitri (2017) “Si un gerente no emplea teorías, el día a día es una rutina de la que difícilmente se puede aprender, el gerente efectivo es el que reflexiona sobre la realidad que enfrenta, crea modelos que la expliquen y se guía por ellos” (p.8).

Por ello, el marco histórico de la teoría de la ciencia de la administración desde sus inicios se ve relacionado con la gerencia, además está influenciado por factores económicos, sociales y políticos, lo que conlleva a que es necesario considerar las teorías como herramienta indispensable para la gestión organizacional.

Por otra parte, resulta importante hacer una síntesis antes de analizar el aspecto empresarial venezolano, desde el punto de vista epistemológico de diversos postulantes a lo largo de la historia como Frederick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Fred Fiedler, ya que enfocan dentro de sus estudios el manejo de las organizaciones y han develando la necesidad de generar nuevas teorías que se adapten a las exigencias del mercado, las políticas del país y las diversas tecnologías.

Por su parte, Frederick Taylor en 1903 en su libro titulado Principios de la Administración Científica, propone la idea de que las tareas pueden ser analizadas y mejoradas para aumentar la eficiencia en la producción.

En relación, Henry Fayol en 1916 *Administration Industrielle et Generale*, introduce la idea de los principios de la administración, que incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando y la centralización. Más adelante, Elton Mayo en 1927 realizó una serie de experimentos en la fábrica de *Hawthorne de la Western Electric Company* en Chicago, donde descubrió que la motivación y la satisfacción de los trabajadores eran factores clave en la productividad, esta teoría llevó a un mayor enfoque en las relaciones humanas en el lugar de trabajo.

Por otra parte, Max Weber en 1947 habla de Economía y Sociedad, donde propone la teoría de la burocracia como un modelo de organización racional y eficiente. La burocracia se basa en la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y las reglas y procedimientos estandarizados. Además, Drucker (1999) plantea la idea de la administración por objetivos, esta teoría se centra en el establecimiento de objetivos

claros y medibles y la evaluación del desempeño en función de estos objetivos. En 1967, Fred Fiedler propone la teoría de la contingencia de liderazgo, argumenta que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación y que no hay un estilo de liderazgo universalmente efectivo.

Cabe destacar, en la década de 1980, surgen las Teorías consideradas modernas las cuales son las más conocidas e implementadas en la actualidad dentro de las cuales se encuentra la teoría de la calidad total, que se popularizó gracias al trabajo de William Edwards Deming, la cual se centró en la mejora continua y la satisfacción del cliente como filosofía organizacional y objetivos clave de la gestión. En 1990, Michael Hammer propone la teoría de la reingeniería, cuyo eje fundamental es la reorganización radical de los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en la eficiencia y la calidad. Es hasta la década del 2000, cuando la teoría de la gestión del conocimiento trasciende al campo de la gestión.

Antes solo se enfocaban en la producción y veían a las personas como maquinas o herramientas para alcanzar el logro de los objetivos, pero resulta en esta teoría que se centran en la identificación, la captura y el uso efectivo del conocimiento organizacional para mejorar la eficiencia y la innovación todas estas teorías y cambios en el punto de vista de la administración se debe a factores externos e internos que han afectado el desarrollo de la organización y el comportamiento de quienes la conforman.

En relación a la determinación de las estrategias y la teoría de la administración estratégica, las cuales son influyente para la toma de decisiones del gerente, Robins y Coulter (2005) citado por Carrillo (2016) establecen que “es utilizada por los gerentes para poder crear estrategias para la empresa, como planes de cómo la empresa llevará a cabo lo que requiera el negocio, como completará sus planes obtendrá clientes, para lograr el objetivo principal” (p. 34). Esto destaca la importancia en relación a la administración estratégica, sin embargo es la gestión del gerente líder y su habilidad para determinar que teoría enfocar y que estrategia aplicar de acuerdo a sus necesidades.

Ahora bien, lo que realmente marca la diferencia en el desempeño de las diferentes empresas, es una estrategia bien planteada, esto puede, de acuerdo a las circunstancias y al entorno replantearse. Sin embargo, para el gerente es necesario reconocer la existencia de un entorno de incertidumbre de manera constante lo cual ayudara a estar preparados a posibles cambios, así como a nuevas oportunidades en el mercado y ayuda a que los empleados se enfoquen y se esfuercen en lo que es más importante para la empresa.

Por otra parte, en el caso 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 durante el periodo de 2002 hasta el 2022 inclusive, 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, así lo destaca Velázquez (2012) citado por Lara, Rodríguez y Del canto (2016), donde se resalta la importancia del gerente venezolano de tener una visión global de las condiciones externas e internas que afecten el desarrollo de su enfoque administrativo.

En este mismo orden de ideas, Maqueda (1992) citado por Lara, Rodríguez y Del canto (ob. cit) plantea que:

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 (p. 10).

Resalta esta propuesta que uno de los grandes desafíos de la gerencia, es la capacidad del gerente de adaptarse a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnologías para lograr mantener y conservar una empresa en el mercado y además conservarla competitiva.

En relación a lo antes señalado para Carrillo (2021, 9 de marzo), resulta importante identificar el perfil del gerente como un guía orientador, creativo, innovador, estratega,

llegando a concluir que las dinámicas profesionales de las organizaciones manifiestan comportamientos según el cual las que mejor se adapten al entorno serán las que perdurarán en el tiempo. Así también manifiesta Añez (2005), que el gerente “debe ser eficaz, promover la concertación interna, externa, haciendo compatibles los intereses en los distintos sectores u organizaciones afines, coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos económicos y sociales de la empresa” (p.14).

DESAFIOS DEL GERENTE EN TIEMPOS DE CAMBIOS

Entre los principales desafíos que afrontan el gerente en las empresas venezolanas, se encuentran la falta de fuentes de financiamiento, la escasez de combustible, el deterioro de los servicios públicos, la reducción del tamaño del mercado producto de la contracción del poder adquisitivo, el incremento del empleo informal, la disminución de la productividad y de la fuerza de trabajo, un incremento del esquema de dolarización transaccional.

Los desafíos de la gerencia a partir del siglo XXI, según Capra (1996) inicia por determinar y fortalecer los valores de la organización de los miembros que la conforman. Por su parte la confederación Venezolana de Industrias CONINDUSTRIA- (2022), en su publicación de fecha 9 de junio del 2020, se alinea con los resultados de esta investigación por cuanto se sostiene que cada empresa y cada sector tiene sus propios retos de financiamiento, de personal, organización, mercadeo, tecnológico, entre otros. La nueva realidad que se vislumbra son los distintos desafíos, los cuales deben enfrentar las organizaciones aspectos distintos tanto desde el punto de vista axiológico como desde el punto de vista de mercadeo, financieros y tecnológicos. El cambio es más rápido que nunca, la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, un enfoque sistémico, como expresa Crissien (2005):

El cambio es más rápido que nunca, la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, un enfoque sistémico en donde todos los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor a toda medida: los proveedores, la empresa como ente transformador de recursos en bienes y servicios para la satisfacción de los clientes finales y la sociedad en general Todos estos participantes como un sistema vivo, aportan a la gerencia y al gerente un enfoque sistémico que lo constituya en

el mejor jugador. (El término moderno de los *stakeholders* entonces aparenta una tendencia administrativa a tener en cuenta). (p. 62)

Este término *stakeholders* deriva de aquellas personas que se ven afectadas por las políticas de una empresa, directa o indirectamente. Este concepto surgió en la década de 1980 por Robert Edward Freeman, y pretende ir un paso más allá de los análisis simplistas, es decir este enfoque busca ver las empresas que deseen mantenerse en el mercado como un todo, las mismas se interrelacionan con diversos agentes del mercado global y tienen un impacto a nivel competitivo, a nivel de mercadeo y a nivel de su personal desde el punto de vista interno, por lo que sugiere que los gerentes manejen un concepto multidisciplinario en la organización.

Por otra parte, uno de los factores que resultara un desafío en las organizaciones desde el punto de vista interno son los futuros trabajadores, por cuanto quienes se encuentran en la actualidad quienes ocupan estas vacantes laborales son los llamados '*millennials*' no es tarea fácil, estas personas nacidas a partir de los 80 son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos.

Por esta razón, esto los hace diferentes a las generaciones pasadas, es allí donde un importante sector de los '*millennials*' tienen una preparación de grado superior, así lo determina la investigación que realizó en el año 2020 el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A.- BBVA (2020). Los propios '*millennials*' son desafiantes ante los retos del futuro, las empresas, si quieren conquistarlos y mantener el talento entre sus filas, deben que valoran la flexibilidad, el trabajo desde casa y el reconocimiento no por años, sino por sus funciones.

Pero conservando esta hermenéusis, es importante hacer referencia a un análisis de Carrillo, (2016) aborda que desde el año 2020 especialmente por la pandemia del COVID-19, las soluciones tecnológicas han tomado fuerza en las compañías, los expertos plantean varias tendencias encaminadas a lograr nuevas oportunidades de desarrollo, crecimiento y consolidación de los negocios. En dicho artículo se concluye que uno de cada tres compradores eligió por primera vez el canal online para generar sus compras.

Desde esta perspectiva, en Latinoamérica el comercio electrónico avanzó y creció en dos meses lo que hubiera tomado cinco años, esto es debido a que parte de la población se ha ido incorporando al sistema tecnológico y digital, es decir que el mercadeo de las organizaciones debe tener un enfoque virtual y tecnológico que facilite al cliente el acceso del producto. De igual manera, esto es una realidad en las empresas venezolanas, es decir que se puede analógicamente afinar que los mercados se han venido digitalizando.

Otro de los desafíos a los que se debe enfrentar la gerencia es, el aumento de la exigencia de gestión responsable de datos (ciberseguridad). El reporte ciberseguridad (2020) sobre la experiencia del cliente digital, *Simpler Media Group* descubrió por primera vez que los clientes consideraban la privacidad de los datos como un diferenciador competitivo para las empresas. Según una encuesta realizada por el Índice de Privacidad del Consumidor de la Alianza Nacional de Ciberseguridad (NCSA), el 89% de los encuestados afirmó que no haría negocios con una empresa que no protegiera sus datos en línea.

En consecuencia, en la última década se produjeron muchas violaciones de datos de gran repercusión, como las de Equifax y Sony, que provocaron la protesta del público y la adopción de medidas más estrictas por parte de los reguladores en relación con la privacidad de los datos. En un esfuerzo por abordar estas preocupaciones, California puso en vigor una amplia ley de privacidad de datos, dando a los clientes más control sobre los datos recopilados acerca de ellos. La ley llega a conceder a los clientes el derecho a ser olvidados por una empresa.

Dicho esto, es por lo que actualmente las organizaciones son conscientes, no solo en relación al resguardo de los datos, sino que también se encuentra ante el desafío de enfrentar su vulnerabilidad y la presencia de los *hackers*, y posibles ataques que provienen de diversos ciberactores que se han convertido en amenazas para las organizaciones.

Aunque no resulta una obligación, si resulta una necesidad de los profesionales que ejercen cargos gerenciales, el formarse de manera sistémica a los fines de establecer

sistemas de protección para poder mantener y resguardar la permanencia de las empresas en el mercado y mantenerlas seguras, tratando de evitar dentro de las máximas posibilidades que el sistema operativo, y de comercialización sean *hackeados*, así como también los sistemas administrativos y financieros puedan ser vulnerados.

DISCUSIÓN

Es a partir de la teoría de la contingencia propuesta por Fred Fiedler (1967), que se le reconoce el valor y la importancia del gerente dentro de las organizaciones, por cuanto antes se enfocaban las demás teorías en la simplificación, división y jerarquización de las actividades, tareas o funciones de cargos para maximizar eficiencia reducir costos incrementar la producción, sin embargo resulta que mediante esta teoría, se argumenta que no existe una sola o única estrategia que pueda ser aplicada en todas las organizaciones, por cuanto cada organización tiene factores que la afectan de distinta manera, por lo tanto depende de la habilidad del gerente en determinar qué estrategia aplicar en un determinado momento.

En cuanto a los desafíos a los que se enfrenta el gerente venezolano en tiempos de cambios, se debe aceptar el hecho de que el cambio es más rápido que nunca, así como lo sostiene Crissien (2006), debido a diversos factores, la tecnología la globalización, la migración de la población, la economía, la violencia, factores estos que influyen en el entorno externo e interno de las organizaciones y que el gerente debe tener en cuenta a los fines de establecer las estrategias que permitan mantener la organización que representa de manera competitiva en el mercado.

Sin embargo, a pesar de la rapidez de los cambios, se puede decir que el gerente puede realizar una planificación estratégica pensada en una evaluación de tiempos o condiciones que permiten anticipar proyecciones, y de hacer el direccionamiento de la estrategia para alcanzar el objetivo previamente planteado, tal como lo señala Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico citado por Serna (2008), es decir que aun cuando se planifica observando tiempos estables no se deja de prever la posibilidad de encontrarse con el caos.

En el caso de Venezuela el gerente se enfrenta ante diferentes adversidades, por lo que resulta importante señalar que para Begbie y otros (2002) “El caos explica cómo situaciones de cambio rápidas, que requieren soluciones creativas” (p. 6). No pueden ser controladas por los estándares normales, es decir, que invitan a los gerentes a salir de su área de confort de las estructuras definidas para conseguir estrategias creativas e innovadoras que permitan alcanzar el éxito de la organización.

En este sentido Mintzberg et al, (1998) considera que

Una organización manejada en forma caótica estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites, y es que acaso uno de los desafíos que se presentan al gerente venezolano en su cotidianidad no lo lleva a trascender de sus límites (p. 31).

Resulta importante reflexionar o asumir como estrategia el manejar en forma caótica las organizaciones, en el buen sentido del término, así como lo asume Mintzberg, el cual busca generar un estado de alerta de los gerentes para que puedan estar pendiente de los pequeños detalles que pueden generar grandes resultados, en un estado de alerta que permita encontrar nuevos océanos azules en el mercado venezolano.

Es en consecuencia, que para el gerente resulta de vital importancia conocer el entorno de una organización porque le permitirá crear planes de acción en base a información conocida y poder tener éxito en los objetivos con la mayor eficiencia y poder manejar sus recursos de la mejor forma.

En relación a lo dicho, es preciso considerar el entorno en el que se mueven las organizaciones y en la actualidad se ha venido hablando del entorno VUCA, el cual se trata de un acrónimo en inglés, compuesto por cuatro términos Volatility, Uncertainty, complexity y Ambiguity, cada una de estas palabras hacen referencia a un entorno que se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, este término sirve para designar el escenario en que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.

Sin embargo, para liderar con este tipo de entornos el cual presenta un gran desafío, el gerente debe manejarse bajo una formación constante en un entorno en el que los nuevos avances tecnológicos hacen necesaria una actualización y tener la capacidad para afrontar los cambios y hacer frente a los problemas y dificultades que se presentan.

Por ello, el éxito y existencia de la organización dependerá de su capacidad de lidiar y adaptarse a las circunstancias que la rodean, desde que es una simple idea de negocio hasta su puesta en marcha, así lo señala Robertson (2017) “El mundo actual ha cambiado en lo político, económico, en algunos lugares sin duda son entornos predominantemente turbulentos y las organizaciones ponen en evidencia su capacidad de adaptarse, a través de la capacidad de innovar” (p. 89).

Así también, dentro de los factores que afectan el entorno de las organizaciones y generan los cambios a los cuales los gerentes deben de tener la capacidad de adaptarse además de los señalados por la confederación Venezolana de Industrias (COINDUSTRIA), la comisión económica para América latina y el caribe-CEPAL (2020) ha señalado que existen cinco trabas emergentes para el de desarrollo social y organizacional en la agenda 2030 dentro de los cuales se mencionan:

- 1- La violencia: aspectos que se pueden relacionar con la parte gerencial dentro de las organizaciones se vive violencia e inseguridad la cual se debe tratar de erradicar o evitar, garantizando la seguridad y salud física y mental de quienes prestan servicios, de los proveedores y de los mismos clientes.
- 2- Los desastres naturales y el cambio climático: Por lo que es necesario implementar estrategias dirigidas a la conservación del ambiente y a la reducción de liberación de gases contaminantes para reducir el proceso de calentamiento global y sus consecuencias.
- 3- Las migraciones: Las nuevas presiones en el entorno mundial, comenzando por la actual política migratoria estadounidense, han imprimido mayor urgencia a esta temática. A su vez, la región no está exenta de flujos migratorios forzados

por desastres naturales y climáticos poco predecibles, así como por crisis económicas e inestabilidad política. La cual se vio más afectada con la diáspora venezolana que según el departamento de migración y refugios de la organización de naciones unidas (ONU) en el 2022, constituían una cifra de 7 millones de venezolanos que se han movilizado buscando mejores condiciones de trabajo, mayores beneficios y calidad de vida. Lo que resulto todo un reto para los gerentes establecer sistemas de compensación salarial y otras bonificaciones y beneficios para mantener y retener el talento humano en las organizaciones.

- 4- Los cambios tecnológicos: Las transformaciones tecnológicas están teniendo notables efectos en la educación y la formación. De no universalizar el acceso para aprovechar las nuevas herramientas, continuará reforzándose la desigualdad. Según Etkin (2005) “Las investigaciones muestran, en líneas generales, una relación positiva entre la complejidad tecnológica, entre la complejidad de conocimiento y de materias primas como notas características de la tecnología y los distintos aspectos de diferenciación” (p. 39)

Por último, se debe hacer referencia a la influencia que ha ocasionado la tecnología en las organizaciones, cuando se habla del Teletrabajo, considerado por Amat (2020), “la forma en que trabajan empleados a plena dedicación que lo hace total o parcialmente en casa y también se refiere a autónomos que trabajan en su casa. (p. 25).

Al respecto Casero Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios españoles citado por Amat (2020), consideró que el teletrabajo no es el futuro del trabajo, sino el presente, cada vez más relevante en la actualidad, y es importante adaptar las políticas de recursos humanos y las dinámicas de trabajo para aprovechar sus ventajas y mitigar sus posibles dificultades.

Por lo tanto, no se trata de una moda que ya está aquí y llego para quedarse, sino que ha venido aumentando exponencialmente los últimos años, lo que resulta un reto para el gerente en la adaptación y determinación de puestos adecuados con flexibilidad de

horarios para poder retener a estos nuevos trabajadores comprometidos con los objetivos de la organización.

REFLEXIONES

Uno de los desafíos más grande que enfrenta el gerente en la actualidad, es tener la capacidad de desarrollar y aplicar la resiliencia, que no es más que tener la capacidad de aceptar las adversidades y crecer ante ella, de esta manera podrá dar respuestas rápidas, a las circunstancias imprevistas, y tomar decisiones con alto nivel de asertividad, retando a las organizaciones a hacer las cosas bien.

Es fundamental que el gerente ejerza su figura bajo un liderazgo positivo, y que sea capaz de adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren. Es decir, saber liderar en un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), adaptándose con rapidez, agilidad y constancia a los cambios e imprevistos que van surgiendo, conseguirán la estabilidad y el progreso en sus organizaciones.

Otro de los desafíos, resulta el adaptarse con mayor rapidez a los cambios externos e internos de la organización, ya se ha visto como los factores económicos políticos, sociales, migratorios y tecnológicos afectan el desarrollo de cualquier estrategia. Sin embargo, podrá el gerente en su proceso constante de revisión a través de los indicadores de gestión determinar si redireccionar las estrategias para alcanzar los objetivos planteados, así como establecer planes de contingencia.

Así mismo, establecer estrategias en materia de contratación de personal que permita optimizar los procesos en el trabajo, implementar la flexibilidad laboral a los fines de que los colaboradores puedan sentirse cómodos al realizar el trabajo, asumir la tecnología como una herramienta útil necesaria y que lleve para quedarse y en consecuencia debe generar mayor protección de los datos de Información y evitar intervenciones en los procesos de producción y mercadeo por parte de los *hackers*.

Entre las recomendaciones, se pudiera incentivar a las cámaras de Industriales a promover encuentros de grandes y pequeñas empresas donde los líderes hablen de sus experiencias y de las estrategias que el día de hoy han resultado exitosas antes tantos nuevos desafíos gerenciales, así como han enfrentado los retos dentro de un entorno en el que prevalece la incertidumbre.

REFERENCIAS

- Amat, O. (2020). *Economía del teletrabajo, impacto en las personas, la empresa y la sociedad*. En Aguilar, X. L., Piqueras, C., Lloret, P., González, Ó., Álvarez, M., Navarro, N., ... y Amat, O. (Comp.) *Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor*. España: Profit Editorial.
- Añez de Contreras, S., Bozo, F. y Gamboa, L. (2005). Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal. *Cuestiones Políticas* 21(34), 33-44.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A.-BBVA (2020). Investigación sobre los millennials revisado: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica>.
- Begbie, R.; Chudry, F. (2002). The Intranet Chaos Matrix: A conceptual framework for designing an effective knowledge management intranet, *Journal of Database Marketing*, 9 (4), 325-338.
- Capra, F. (1998). *El Punto Crucial, ciencia sociedad y cultura naciente*: Pax México.
- Carrillo, A. (2021, 9 de marzo). Tendencias de las empresas y los cambios tecnológicos en la nueva realidad. Visitado: <https://www.Eluniverso.com/larevista/tecnologia-tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-notas>
- Carrillo, M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Revista Científica*, 1(2), 200-217. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-987.2016.1.2.12.200-217>
- Comisión económica para América latina y el caribe del año (2020). *Informe anual*. visitado: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes>
- Confederación de la industria venezolana (2022). *Informe anual*. Visitado: <https://twitter.com/Conindustria/status/1679511430180028417>
- Crissien, J. (2005). Gerencia del siglo XXI. *Revista escuela de administración de negocios*, (54), 59-83

- Denzin, Norman, K. y Lincoln, Y. (1998). *Strategiess of qualitative inquiry*. Sage publications.
- Dimitri, V. (2017). *Evolución histórica y significado contemporáneo de la gerencia*. [https:// steemit.com/cervantes/@dimiv2017/ evolución-histórica-y-significado-contemporáneo-de-la-gerencia](https://steemit.com/cervantes/@dimiv2017/evolucion-historica-y-significado-contemporaneo-de-la-gerencia)
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XX*: Norma
- Etkin J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica S.A.
- Koontz H. y Wehrich H, (2004). *Administración, una perspectiva global* México: McGraw Hill Interamericana.
- Lara D., Rodríguez P. y Del Canto E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. *Sapienza Organizacional*, 3 (6), pp. 65-92.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Hemel Hempstead: Prentice Hall [Versión en español: Safari a la estrategia. Barcelona: Granica.
- Planella, J. (2005). Pedagogía y hermenéutica: de Hegel a Gadamer. *Revista de Educación*, 328 (12),1-11
- Reporte Ciberseguridad (2020). *Riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe* consultado: <http://dx.doi.org/10.18235/0002513>.
- Robins, S. y Coulter M. (2005) *Administración*, 8va Ed. México: Pearson Educación.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Editorial 3R