

## LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJAS DENTRO DEL CONTEXTO DE LAS PYMES EN EL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL

**Martínez Nieto Andersson José**  
Licenciado en Administración  
Profesor Asistente Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario del Táchira  
“Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”  
San Cristóbal, Táchira, Venezuela  
e-mail: anieto@ula.ve

Licenciada en Contaduría Pública  
Especialista en Gerencia  
Tributaria  
Profesora Agregada Universidad  
de Los Andes  
Núcleo Universitario del Táchira  
“Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”  
San Cristóbal, Táchira, Venezuela  
e-mail: lizzethulett@gmail.com

### Resumen

En Venezuela gran parte de las organizaciones que conforman la economía, son consideradas pequeñas y medianas empresas (Pyme's); Por ello, al representar un sector tan importante en la economía del país, es necesario que en el contexto post moderno, las Pyme's cuenten con una nueva gerencia, dinámica, innovadora y creativa, que presente dentro de su estructura el establecimiento de estrategias. Con base en las consideraciones anteriores, se realizó un estudio de campo, de carácter descriptivo, donde se seleccionaron ocho (8) Pyme's ubicadas en el Municipio San Cristóbal, del Estado Táchira, en las que se evaluó de forma general el estilo gerencial que están aplicando. El estudio arrojó como resultado, que como consecuencia de las políticas económicas que el Estado ha implementado, su transformación gerencial ha sido a entidades más reactivas que proactivas, en cuanto a la formulación de su futuro y donde su principal preocupación es sobrevivir y mantenerse en el mercado.

**Keywords:** management, strategy, organizations, SME's, complexity.

## LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJAS DENTRO DEL CONTEXTO DE LAS PYMES EN EL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL

**Martínez Nieto Andersson José**  
Licenciado en Administración  
Profesor Asistente Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario del Táchira  
“Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”  
San Cristóbal, Táchira, Venezuela  
e-mail: anieto@ula.ve

Licenciada en Contaduría Pública  
Especialista en Gerencia  
Tributaria  
Profesora Agregada Universidad  
de Los Andes  
Núcleo Universitario del Táchira  
“Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”  
San Cristóbal, Táchira, Venezuela  
e-mail: lizzethulett@gmail.com

### Resumen

En Venezuela gran parte de las organizaciones que conforman la economía, son consideradas pequeñas y medianas empresas (Pyme's); Por ello, al representar un sector tan importante en la economía del país, es necesario que en el contexto post moderno, las Pyme's cuenten con una nueva gerencia, dinámica, innovadora y creativa, que presente dentro de su estructura el establecimiento de estrategias. Con base en las consideraciones anteriores, se realizó un estudio de campo, de carácter descriptivo, donde se seleccionaron ocho (8) Pyme's ubicadas en el Municipio San Cristóbal, del Estado Táchira, en las que se evaluó de forma general el estilo gerencial que están aplicando. El estudio arrojó como resultado, que como consecuencia de las políticas económicas que el Estado ha implementado, su transformación gerencial ha sido a entidades más reactivas que proactivas, en cuanto a la formulación de su futuro y donde su principal preocupación es sobrevivir y mantenerse en el mercado.

**Keywords:** management, strategy, organizations, SME's, complexity.

---

**STRATEGIC MANAGEMENT IN TRANSCOMPLEJAS ORGANIZATIONS  
IN THE CONTEXT OF SMEs IN THE MUNICIPALITY OF SAN  
CRISTOBAL**

**Martínez Nieto Andersson José**

Bachelor in Business Administration  
Assistant Professor University of Los Andes  
University Nucleus of Táchira  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez "  
San Cristobal, Tachira, Venezuela  
e-mail: anieto@ula.ve

**Hulett Rubio, Neyi Lizzet**

Degree in Accounting Tax  
Management Specialist Associate  
Professor University of Los Andes  
University Nucleus of Táchira  
"Dr. Pedro Rincón Gutiérrez " San  
Cristobal, Tachira, Venezuelae-  
mail: lizzethulett@gmail.com

**Summary**

In Venezuela many of the organizations that make up the economy, are considered small and medium enterprises (SME's); Therefore, to represent such an important sector in the economy, it is necessary that in the post modern context, SME's have a new management, dynamic, innovative and creative, that present within its structure establishing strategies . Based on the foregoing, a field study, descriptive, where eight (8) were selected SME's located in the municipality of San Cristobal, Tachira state, which generally assessed management style was made they are applying. The survey resulted that as a result of economic policies that the State has implemented its management transformation has been more reactive than proactive entities regarding the formulation of its future and where their main concern is to survive and stay in the market.

**Key words:** Management, strategy, organizations, SME's, complexity.

## **Introducción**

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos, integradas por diversos elementos; humanos, materiales y técnicos, que forman una estructura sistémica de relaciones de interacción, cuyo objetivo natural y principal puede ser la producción, comercialización, venta o prestación de servicios, para cubrir o satisfacer las necesidades de la comunidad dentro de un entorno, las cuales en su mayoría se encuentran coordinadas por una persona, denominada gerente, que planifica, organiza, dirige y controla todas sus actividades y operaciones, tomando decisiones de manera oportuna, orientadas a la consecución de los objetivos previamente propuestos, y en donde se combinan, los conocimientos del hombre, con los recursos económicos existentes.

En este contexto, García S. (1994, 101) indica que “desde la economía positiva se entiende por empresa la institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de forma eficiente”.

Dentro del entorno económico y social, las empresas u organizaciones pueden clasificarse según distintos criterios como son: su forma jurídica, dividiéndose en: sociedades de personas, sociedades de capital y sociedades mixtas; de acuerdo a la actividad que realicen en: industriales, comerciales y de servicios; y según su dimensión en: grandes, medianas y pequeñas empresas.

En la República Bolivariana de Venezuela, en el ámbito económico, se utilizan también como parámetros para clasificar las empresas, de acuerdo a su dimensión, la cantidad de ingresos y el número de empleados. En este contexto el Decreto N° 6215, con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y demás Unidades de Producción Social, N° 5.890 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, del 31 de julio de 2008 en su artículo 5 define lo que el Estado considera pequeña y mediana industria:

Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos,

---

en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se considerará Pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.).

Se considerará Mediana Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)

Tanto en la Pequeña como en la Mediana Industria ambos parámetros son concurrentes.

En la actualidad y especialmente en Venezuela, gran parte de las organizaciones que conforman la economía, son consideradas pequeñas y medianas empresas (Pyme's), estas en su mayoría han surgido como una consecuencia del dinamismo económico, producto de la globalización, resultando oportuno mencionar, la opinión de Mora, C. (s/f), en el portal Degerencia.com, quien expresa que al país las Pyme's aportan más del 13% de producto interno bruto (PIB), y dan empleo al 55% de la población activa, tomando como base solo al sector privado, las Pyme's generan el 77% del empleo de este sector.

De acuerdo al planteamiento anterior, se observa que las Pyme's, representan un sector importante y significativo en la economía del país, por lo que la evolución y desarrollo de las mismas tiene una incidencia directa en su crecimiento, por ello es fundamental que este tipo de empresas se adapten adecuadamente a los nuevos retos y exigencias del entorno, ocurridos con ocasión de la globalización, y cuyas derivaciones de este proceso afectan la competitividad de los negocios, en consecuencia es necesario un cambio en el estilo de gerenciar, del tradicional a uno moderno y actualizado, que se identifique más con los nuevos tópicos gerenciales que presentan las empresas competitivas.

En este orden de ideas, cabe citar nuevamente a Mora, C. (ob.cit) "La dinámica competitiva de los actuales escenarios, presentan características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que

contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados”.

Es por ello, que el contexto post moderno y en esta nueva sociedad emergente, producto de la globalización, la internacionalización y la apertura económica, hace necesario que las Pyme's cuenten una gerencia dinámica, innovadora, creativa, que pueda asumir el cambio e internalizar los nuevos paradigmas que se traducirán en una nueva manera de pensar y de actuar, que sea capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que tiene su organización, identificándose plenamente con las exigencias y características del contexto en donde operan, tanto fuera como dentro de la organización.

Bajo estas orientaciones, se realizó un análisis hermenéutico sobre diferentes aspectos de la gerencia estratégica dentro de las organizaciones en el contexto de la complejidad, acompañado de una investigación de campo, con el fin de evaluar el estilo gerencial en las organizaciones del Municipio San Cristóbal. Este artículo se organizó en varias secciones; 1) La Gerencia Estratégica en las Pyme's. 2) Las Organizaciones Transcomplejas. 3) La Gerencia Estratégica como una herramienta para las Pyme's ante el reto de la transcomplejidad. 4) Reflexiones Finales.

### **La Gerencia Estratégica en las Pyme's:**

La gerencia se refiere al proceso mediante el cual se pretende planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las operaciones de una empresa para alcanzar los objetivos o metas previamente establecidos, es decir, un proceso que tiene el compromiso de planear, regular y ejecutar las actividades de una empresa, con el fin de lograr un propósito determinado. Al respecto Sisk y Sverdlik (1979: 80) consideran que “... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...”

---

Del planteamiento anterior, se desprende que la gerencia es considerada también como un cargo que ocupa el director de una empresa, quién tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control, con el fin de lograr objetivos y metas preestablecidos.

De acuerdo con los razonamientos anteriores, se expresa que la gerencia no está enmarcada únicamente a la calificación que se le otorga a la persona o sujeto que ocupa un cargo de dirección dentro de una organización o empresa, sino al proceso administrativo llevado en la misma, enmarcado dentro de los cuatro principios básicos de la administración como son la planeación o planificación, organización, dirección y control, con el fin de alcanzar los objetivos o metas preestablecidos, siempre considerando el ámbito social en el cual se desarrolla.

En este contexto, la gerencia es un factor determinante en la productividad, continuidad y éxito de una organización, por lo cual es necesario orientar su proceso administrativo, bajo un enfoque estratégico, en otras palabras, planificando sistemáticamente y de forma anticipada las acciones necesarias para el logro de sus metas y objetivos, disminuyendo la incertidumbre y previendo los cambios, lo que determinará su rumbo y su posición competitiva en el futuro. Al respecto Morín, E. (2003: 113) expresa que:

La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción. La estrategia lucha contra el azar y busca a la información.

De igual forma, Koontz, H. (citado por Bustos, E. 2003) opina que “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”. Asimismo López, N. (2006: 145), afirma que “La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su

---

fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudaran a determinar sus productos, servicios y mercados futuros”.

En este contexto, la gerencia estratégica se define como el proceso administrativo mediante el cual, se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, esto comprende la identificación de las amenazas y oportunidades externas, así como las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de la misión, visión y objetivos a lograr, el desarrollo de las estrategias alternativas, su análisis y la decisión de cuáles escoger, de igual forma permite la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución de los planes establecidos.

Por lo tanto, resulta oportuno citar a Serna, H. (1994: 17) quien considera que la gerencia estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas”, de igual forma concibiendo a la estrategia como “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, a través de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlas”.

En este orden de ideas, la gerencia estratégica se convierte en un proceso que contribuye a que una organización, en especial a la pequeña y mediana empresa, se convierta en una entidad proactiva y no reactiva en la formulación de su futuro, orientada a, actuar antes de, y no esperar que algo pase antes de reaccionar, puesto que la misma permite organizar la información existente, tanto cuantitativa como cualitativa, de forma tal que favorece la toma de decisiones de manera efectiva, conforme a las circunstancias de incertidumbre que en la actualidad se presentan, como consecuencia de los cambios emergentes producto de la globalización.

De acuerdo con los razonamientos realizados, es conveniente agregar el comentario que aparece en el sitio web [pymesfuturo.com](http://pymesfuturo.com) sobre la gerencia estratégica:

Es un proceso que invita a todos los actores que conforman la organización a la reflexión, al análisis profundo de su pasado y presente, al estudio de factores internos y externos que han contribuido en sus



---

éxitos y fracasos; es un llamado a la práctica constante del aprendizaje generativo con el fin de posicionar a la institución en un lugar muy especial en la mente de quienes participan en un mercado de alta competitividad.

<http://www.pymesfuturo.com/Estrategia.htm#Fuerzasestrategicas>

Es importante resaltar, que la base de una adecuada gestión estratégica dentro de una organización, son los talentos de la gente que en ella trabaja, las estrategias que utilizan para realizar su trabajo y la aptitud que asumen frente a los procesos, por lo cual es necesario fomentar en los trabajadores el desarrollo personal, su autoestima y profesionalismo, procurar valorizar el aprendizaje, considerando el conocimiento como un activo fundamental de la organización. Al respecto Betancourth, J. (2002: 24) afirma que la “Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente”

De acuerdo a lo anterior, las Pyme’s para poder afrontar la realidad actual deben necesariamente cambiar su estilo gerencial, con una gerencia que incluya el establecimiento de estrategias enmarcadas en la excelencia, innovación y anticipación, que les permitan no solo responder a los cambios del entorno, sino además ser promotores de cambio, con el fin de forjar el camino que obligue que la competencia a cambiar, en otras palabras ser una organización proactiva, que no espera que ocurran las cosas para responder. Betancourth, J. (2002, p. 19) expresa que “Generar el cambio...es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de *cambiar para obligar a los demás a cambiar*”.

De igual forma, las Pyme’s deben ser organizaciones que entienda que el éxito también depende del talento humano que la integra, y que el aprendizaje de una organización se alcanza es con la interacción de sus miembros, por lo que es necesario motivar y fomentar el compromiso de sus integrantes en el logro de los objetivos y metas propuestos.

### **Las organizaciones trascomplejas**

El cambio de época en el que actualmente el mundo está inmerso y por tanto el surgimiento de una nueva sociedad, ha ocasionado que las organizaciones como

sistemas sociales sean cada vez más complejos, puesto que son diversos los elementos que en ella intervienen, los cuales de forma independiente manifiestan aspectos no esperados que rompen las rutinas y expectativas ordinarias, en particular su interrelación con el entorno, que en el presente es bastante cambiante y turbulento, y de acuerdo con Escalante, P. (2010: 91) ésta situación ha originado que la gerencia de estas organizaciones esté “inmersa en un ambiente de contradicciones, de posiciones encontradas, de desorden aparente, de cuestionamientos; de supuesto caos, en consecuencia, se desarrolla bajo un ambiente de complejidad”.

Al respecto Morín, E (2003: 32), considera que la complejidad es “el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”. De igual forma expresa que existen tres principios que pueden ayudar a entender la complejidad: el primer principio; es el que llamó dialógico, el cual asocia dos términos a la vez, complementarios y antagonistas, que permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. El segundo principio denominado la recursividad, el cual considera que los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que lo produce. Y el tercero y último principio llamado hologramático, el cual pone de manifiesto que la parte está en el todo y el todo está en la parte.

Morin, E (2000: 15), considera que hay complejidad cuando “son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, el mitológico)” y por tanto “existe un tejido interdependiente, interactivo e inter-retroactivo entre el objeto de conocimiento y su contexto, las partes y el todo, el todo y las partes, las partes entre ellas”.

En el marco de las ideas anteriores, las organizaciones en la actualidad, como consecuencia de los diferentes cambios que dentro de la sociedad están ocurriendo, en especial los ocasionado por la globalización y el avance acelerado de las tecnologías, se encuentran inmersas en un contexto de desorden, que las ha obligado a transformar su estructura gerencial, es decir, a cambiar sus paradigmas sobre la forma de cómo se vive, se piensa, se aprende y se actúa, de tal forma que les permita a través de ese desorden aparente llevar la productividad de la organización. En este sentido Morín

---

(2003: 117) considera que “...la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir, y de todos modos, va a surgir”.

De lo anterior se desprende, que las organizaciones se desarrollan en un ambiente de complejidad, donde están presentes estos tres principios, dialógico, recursivo y hologramático, puesto que se encuentran en interacción diversos elementos, a saber, la organización en sí, los sujetos que en ella intervienen y el entorno, conformado principalmente por el Estado, los clientes y la competencia, que forman parte de un todo cuya relación es inseparable, los cuales se convierten en antagónicos y a su vez en complementarios, entre sí, donde la acción de cada uno de estos elementos genera una reacción en otro, es decir, se forma un ciclo auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor.

Oportuno resulta citar lo que expresa López, N. (2006: 199), con respecto al paradigma de la complejidad y su adecuado manejo en las organizaciones:

El adecuado manejo del paradigma de la complejidad, por parte de las organizaciones es medular, para las aplicaciones de crisis o conflictos, para el manejo de los comportamientos organizacionales; De igual modo, se plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causa locales. La interdependencia entre los componentes y el cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema. La consideración por parte de las organizaciones del paradigma de la complejidad restituye a las organizaciones su condición de sistemas blandos, en contraposición de sistemas duros.

Como consecuencia de esto, es necesario un cambio de los paradigmas organizacionales, incorporando nuevos principios como la complementariedad, transitividad, pluralidad, multidimensionalidad y alternabilidad, entre otros; que contribuyan al proceso de cambio en su dinámica organizacional, orientados a nuevas construcciones sobre el desarrollo, la productividad, el beneficio y los valores, es decir, nuevos principios, miradas y horizontes, enmarcados en un entorno de responsabilidad social y de principios éticos, dirigidos, entre otros aspectos, a generar el bienestar y el respeto de las personas que la conforman, promover el desarrollo sostenible y crear un ambiente de cambio, apoyo e integración, tanto dentro como fuera de la organización.

Al respecto Lanz, R. (2001: 162-164) expresa que:

Los acomodos y adaptaciones de los procesos organizacionales a las nuevas condiciones de posmodernización de la sociedad obedecen a la pulsión de continuidad (reproducción) que es constitutiva de las prácticas sociales y de sus formas...En la transición posmoderna emergen nuevas prácticas sociales que están experimentando nuevas forma de despliegue (nueva organización).

En este sentido, las organizaciones para poder lograr esta transformación y adaptación organizacional, deben tener un adecuado manejo de la complejidad, en consecuencia pensar transdisciplinariamente, con la finalidad de facilitar la enseñanza y el aprendizaje de las situaciones que se presentan dentro ella, adaptándose al entorno, respondiendo de forma congruente, equilibrada y factiblemente a las nuevas necesidades sociales surgidas, lo cual es posible si se cuenta con una adecuada gerencia estratégica, es decir, una gerencia que promueva el establecimiento de tácticas que permitan presentar de forma anticipada diversos escenarios necesarios para el logro de los objetivos propuestos, con el fin de disminuir la incertidumbre y prever los futuros cambios.

En este orden de ideas Morín (2003: 126) señala:

La estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo o inesperado, a integrarlo para modificar o enriquecer su acción...se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e, inclusive, adversarios y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso.

### **La Gerencia Estratégica como una herramienta para las Pyme's ante el reto de la transcomplejidad**

Como ya se ha indicado en los planteamientos anteriores, se está en presencia de un proceso de cambio, donde la globalización representa el aspecto principal de ese proceso, el cual ha influido de forma significativa en el entorno económico de los diferentes países, en especial de Venezuela, cuyo motor principal es el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación, principalmente el surgimiento, desarrollo y expansión del internet, situación que ha motivado la

---

creación de escenarios más competitivos, lo cual ha ocasionado que las organizaciones y en especial las Pyme's, deban transformarse para adaptarse a este nuevo entorno, para ello deben contar con una nueva gerencia, proactiva y visionaria, que establezca las estrategias adecuadas que les permita anticipar los problemas y resolverlos incluso antes de que ocurran.

Colina, H (citado por Betancourt, J. 2002: 14) considera que:

El presente de las organizaciones demanda de cada uno de sus gerentes una enorme capacidad para gerenciar el cambio, la velocidad de los cambios hoy en día es extraordinaria, todo se está moviendo, la tierra sigue girando alrededor del sol y sobre su propio eje constantemente, el mundo está cambiando, Venezuela está cambiando, todo está cambiando y si nos detenemos o reducimos la velocidad, puede ser que nos caigamos.

De igual forma, Moreno, Z. (Citado por Mora, C. s/f) en un artículo publicado en el portal pensardenuevo.org, señala que:

Las Pymes deben saber enfrentar sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno, estrategias y acciones que impone su realidad, para ello es básico de una vez por todas cambiar el estilo gerencial tradicional que se ha tenido y obligar a que su gerencia se identifique más con los nuevos tópicos gerenciales que presentan las empresas competitivas que han abierto nuevos mercados gracias a saber usar adecuadamente sus ventajas competitivas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se realizó una investigación de campo, de carácter descriptivo, en la que se evaluó de forma general el estilo gerencial aplicado en las organizaciones del Municipio San Cristóbal, seleccionando para el estudio ocho (8) organizaciones en forma intencional, las cuales por su volumen de ingresos y la cantidad del talento humano utilizado, se caracterizan como Pyme's, donde se considerándose diferentes indicadores o variables como: su misión y visión, objetivos y metas tanto a corto como a mediano y largo plazo, establecimiento de las acciones emprendidas, recurso humano que las integra, incorporación de la tecnología en sus procesos productivos, evaluación tanto de las amenazas y oportunidades del entorno, como de las debilidades y fortalezas, entre otros aspectos.

El estudio arrojó como resultado aspectos significativos que muestran como es el proceso organizacional y gerencial actual, destacando ciertos aspectos relevantes dentro de los cuales se menciona que todas las organizaciones cuentan con la formulación de su misión y visión, las cuales representan la base de cualquier planificación estratégica, y donde se instruye, la razón de ser y la proyección de la organización a largo plazo; pero en cuanto al establecimiento de los objetivos y metas, a corto, a mediano y a largo plazo, así como de las estrategias y acciones que se deben seguir para alcanzarlos se observó la ausencia de ellos.

Con base en la observación anterior, de forma generalizada los directivos manifestaron que consecuencia de la actual situación económica que atraviesa el país, ocasionada principalmente por las diferentes políticas que el gobierno actual ha implementado en materia económica, especialmente las relacionadas con la regulación de precios de algunos productos, expropiaciones de grandes empresas proveedoras y el aumento en las normativas legales en materia tributaria, es muy difícil establecer objetivos y metas a mediano y largo plazo, inclusive a corto plazo, puesto que en la mayoría de las situaciones, tales estrategias gubernamentales han originado un efecto. De igual forma la mayoría manifestó que su objetivo principal a corto y mediano plazo es sobrevivir y mantenerse en el mercado.

En este orden de ideas, la opinión de Mora, C. (s/f) reafirma en gran parte los resultados obtenidos, al considerar que:

Venezuela presenta un escenario que sabemos está siempre amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector empresarial, especialmente por la participación del Estado que a través de sus normativas legales, específicamente las tributarias, ha incidido en el comportamiento organizacional de muchas pymes, a ello se agrega la inestabilidad política que ha repercutido en su economía, en la paz laboral, en la pobreza, inversiones, incrementándose el riesgo, la incertidumbre.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, la gerencia de estas instituciones, han tenido que asumir una posición enfocada más a la reacción, que a la innovación y el emprendimiento, dificultándose la creación de escenarios posibles, como el establecimiento de estrategias anticipadas, en razón de que deben hacer frente a las

---

situaciones inesperadas que surgen, como consecuencia de las políticas del gobierno, estableciendo las acciones necesarias que les ayuden afrontar esos cambios.

En este mismo orden y dirección, de forma general se determinó que una de las estrategias implementadas para afrontar tal situación, por parte de las organizaciones sujetas a estudio, fue la de contar con los servicios de profesionales externos, formados en diversas áreas, como laboral, tributaria y financiera, entre otras, que les asesoren adecuadamente, con capacidad y competencia, para afrontar los cambios en un corto periodo de tiempo. Al respecto se tiene la aseveración de Escalante, P. (2010: 93) con base en los resultados obtenidos en una investigación realizada sobre las pyme's en el contexto transcomplejo, el cual determinó que “este tipo de empresas utilizan de forma generalizada los servicios de profesionales como contador público y abogado bajo la figura de profesionales externos”.

Con respecto al manejo y administración del recurso humano que integra estas organizaciones, los resultados arrojaron que, la mayoría están empezando a implementar acciones de motivación, valoración y compromiso de los mismos, puesto que están vislumbrando que la gente representa el activo más importante de la organización, es decir, es considerado un activo intangible de gran valor y un componente indispensable, con una gran responsabilidad en el proceso de gestión y administración empresarial, dado que ellos aportan a la empresa sus habilidades, conocimientos y capacidades, elementos necesarios para afrontar los desafíos y retos que se presenten, y en consecuencia para contribuir a alcanzar el éxito organizacional.

En cuanto a la incorporación de las tecnologías como una herramienta para mejorar sus procesos productivos, se obtuvo que la mayoría ha hecho uso de las mismas pero no como una estrategia para ser mejores y más competitivos, sino más bien como una consecuencia de una imposición legal, producto de la promulgación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010), la cual plantea dentro de su contenido acciones que están dirigidas, entre otros, aspectos, a estimular la capacidad de innovación tecnológica del sector productivo, empresarial y académico, tanto público como privado, situación que las obligó a incorporar las tecnologías como una herramienta para automatizar sus procesos u operaciones.

En relación a la evaluación del entorno, como una herramienta en el proceso de planificación estratégica por parte de las organizaciones, el estudio arrojó que la mayoría de las Pyme's, ven con preocupación su estructura gerencial, y están motivados a mejorar, por lo cual están empezando a implementar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), pero de una manera empírica e informal, pues consideran que dicho análisis representa una alternativa que les permite establecer las diferentes estrategias para afrontar los cambios que de forma inesperada se presenten, en razón de que por medio de ese instrumento, pueden identificar las amenazas, oportunidades, las fortalezas y debilidades.

### **Reflexiones Finales:**

De acuerdo a las consideraciones señaladas y con base en los resultados obtenidos se pueden inferir las siguientes conclusiones:

- A. Los diferentes cambios que dentro de la sociedad están ocurriendo, ha ocasionado que las organizaciones se encuentren inmersas en un ambiente de complejidad, situación que las ha obligado a asumir un proceso de transformación dentro de su estructura organizacional, incorporando nuevas acciones y estrategias que contribuyen a disminuir la incertidumbre y el azar.
- B. Uno de los factores que más ha incidido en el proceso de transformación de las Pyme's en el entorno venezolano, son las políticas que en materia económica ha implementado el Estado en los últimos años, transformándolas en una entidad, más reactiva que proactiva en la formulación de su futuro, y de lo cual se ha derivado que las mismas establezcan como estrategia para asumir los diferentes hechos imprevistos, el contar con asesores especialistas externos en diversas áreas.
- C. Los directivos de las Pyme's están entendiendo que el talento humano que las integra, representa la base de una adecuada gerencia, por tanto un elemento indispensable para afrontar los diferentes retos y desafíos que se presenten, y en consecuencia contribuir al éxito organizacional.



- 
- D. El avance tecnológico de las Pyme's, obedece más a una consecuencia de una imposición legal, específicamente la promulgación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, que a una estrategia o iniciativa por parte de la gerencia para mejorar sus procesos, ser más competitivos, abarcar nuevos mercados y por tanto crecer como empresa.
- E. Los directivos de las Pyme's como consecuencia de los cambios ocurridos y de las diferentes situaciones a las cuales se han tenido que enfrentar, ven con preocupación su transformación gerencial, y están convencidos y motivados en alcanzarla, para lo cual han comenzado a implementar herramientas de gerencia estratégica, como es el análisis FODA, como una alternativa para analizar, tanto su situación actual, como para afrontar los cambios de una manera adecuada y eficiente.
- F. Como último aporte a esta investigación, se enuncia el pensamiento de Hoffer, E (s/f), el cual tiene mucha vinculación con el tema abordado "En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo; los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe".

### Referencias Biblioherográficas

- Betancouth, José (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Edición electrónica. eumed.net.
- Bustos, Eduardo (2003). *Proceso Administrativo*. [en línea]. Dirección URL: [http://www.angelfire.com/ak6/proceso\\_escom/unidad\\_2.pdf](http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf). [Consulta 28 de junio de 2011].
- Escalante, Pedro (2010), *Revista de Investigación Evaluativa. Las Pequeñas y Mediana Empresas Ante el reto de la Transcomplejidad*. Universidad de Los Andes. (1). Año 5. 89-94

García, Santiago (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid, España.

Lanz, Rigoberto (2001). *Diez tesis sobre cultura organizacional transcompleja*. En autor (Comp.), Organizaciones transcomplejas. Caracas: IMPOSMO/CONICIT.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2010) *Gaceta Oficial de Venezuela*, 36.575, diciembre 16, 2010

López, Nilsia (2006). *Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las Pymes en la Posmodernidad*. Tesis Doctoral, Universidad Experimental Simón Rodríguez-Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Mora, Carlos (s/f). *Las PYMES requieren de una nueva gerencia*. [en línea]. Dirección URL: <http://pensardenuovo.org/las-pymes-requieren-una-nueva-gerencia/>. [Consulta 28 de julio de 2011].

Mora, Carlos (s/f). *PYME venezolana con respecto a la calidad y productividad*. [en línea]. Dirección URL: [http://www.degerencia.com/articulo/pyme\\_venezolana\\_con\\_respecto\\_a\\_la\\_calidad\\_y\\_la\\_productividad](http://www.degerencia.com/articulo/pyme_venezolana_con_respecto_a_la_calidad_y_la_productividad). [Consulta 20 de junio de 2011].

Morín, Edgar (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas: Ediciones FACES/UCV.

Morín, Edgar (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. (6ta. Ed.). Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Serna, Humberto (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá. Editorial Legis.

---

Sisk, Henry y Sverdlik, Mario. *Administración y Gerencia de Empresas*. Editorial South-Western Publishing. U.S.A. 1979.

Urbano, David y Toledano, Nuria (2008). *Invitación al Emprendimiento*. Editorial UOC. Barcelona.