

GERENCIA AVANZADA DESDE LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE



Autor: Ángel Gerdet.

Correo electrónico: gerdetaangel@gmail.com

Licenciado en contaduría pública

Msc. en Administración, mención: Gerencia General

Doctorando en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0424-3087480

Recibido: 20/02/2023 **Aprobado:** 26/03/2023

RESUMEN

La gerencia no es un instructivo que se sigue para conseguir los resultados deseados, sino que cada experiencia gerencial tiene sus particularidades, cada organización o empresa está marcada por una serie de condiciones, particularidades y elementos propios, en atención a estas ideas que rodean el hecho gerencial en los contextos de incertidumbre, se presenta esta construcción teórica con el objetivo de analizar gerencia avanzada desde las empresas de producción social en tiempos de incertidumbre, desarrollada desde una revisión documental de diferentes fuentes bibliográficas que permitieron establecer las ideas relevantes que se presentan en este texto. Se concluye que ante la incertidumbre que rodea el desarrollo de la gerencia en los últimos tiempos, pensar en una gerencia avanzada, es avizorar alternativas que resulten de provecho, que sean cónsonas con las realidades cambiantes y dinámicas que se puedan presentar en el contexto de las organizaciones, desde donde las empresas no pueden estar estáticas, deben ir a la par de los avances y vertiginosos cambios que se suscitan en la estructura social, económica política y cultural de las localidades.

Descriptor: gerencia avanzada, empresas de producción social y tiempos de incertidumbre.



ADVANCED MANAGEMENT FROM SOCIAL PRODUCTION COMPANIES IN TIMES OF UNCERTAINTY

ABSTRACT

Management is not an instruction that is followed to achieve the desired results, but each management experience has its particularities, each organization or company is marked by a series of conditions, particularities and its own elements, in response to these ideas that surround the fact. management in the context of uncertainty, this theoretical construction is presented with the objective of analyzing advanced management from social production companies in times of uncertainty, developed from a documentary review of different bibliographic sources that allowed establishing the relevant ideas that are presented in this text. It is concluded that given the uncertainty that surrounds the development of management in recent times, thinking about advanced management is envisioning alternatives that are beneficial, that are consistent with the changing and dynamic realities that may arise in the context of the organizations, from where companies cannot be static, must keep pace with the advances and dizzying changes that arise in the social, economic, political and cultural structure of the localities.

Descriptors: advanced management, social production companies and times of uncertainty.

INTRODUCCIÓN

La gerencia se ha perfilado hacia el estudio de las condiciones sobre las cuales deben guiarse o conducirse las instituciones, lo cual supone el desarrollo de acciones estratégicas que permitan una efectividad en la toma de decisiones, sobre todo cuando la misión de estas instituciones es la atención social o áreas productivas que son neurálgicas para el país. No obstante, en algunas instituciones esa gerencia no ha respondido a las circunstancias de la poca actual lo que se traduce en un servicio que no corresponde con la realidad, la satisfacción de las necesidades y/o interés del colectivo, de allí que se haga necesario evaluar lo que se ha venido desarrollando para su fortalecimiento y accionar sobre nuevas orientaciones hacia el éxito organizacional.



Es por ello, que en Venezuela han surgido las empresas de propiedad social, que responden a una nueva estructura mercantil, con la participación del Estado, la comunidad y los diferentes trabajadores que forman parte de ella, se puede decir que una empresa de propiedad social recogen la esencia de ser una institución que es fundamental para el nuevo tejido productivo que se viene gestando en el país con el devenir del tiempo, buscando establecer bases sólidas para lo que es un modelo productivo que responda a la realidad de la nación, a las necesidades del pueblo y que permita un sistema económico coherente, válido y eficaz.

Se hace necesario desde las comunidades organizadas, propiciar la construcción y creación de empresas de producción social, que impulsen los proyectos del gobierno y la visión de bienestar social y colectivo que demandan las poblaciones, buscando elegir un modelo de gestión que se considere conveniente para los involucrados, se puede decir que las empresas de propiedad social, deben visualizar el establecimiento de objetivo e intereses que resulten comunes, desde la visión del poder popular y el poder público, orientados a la satisfacción de las necesidades colectivas, propiciando un espacio para la producción, transformación, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios que tengan utilidad social, pero permiten con que se desprenden de las mismas.

Dilucidando, estas se comprende la complejidad que reviste a las empresas de propiedad social para hacer frente a los retos que demanda la sociedad actual, los gobiernos y las localidades, de manera que resulten exitosa y logren los objetivos que se han trazado, con especial énfasis y siendo consciente en el caso de Venezuela, de la crisis y las circunstancias adversas que afectan la economía del país, es por ello, que esta organización mercantil, viene a coadyuvar con la resolución de necesidades y/o problemas que se presentan en el colectivo social, con la generación de bienes de servicio, consumo entre otros, propiciando el anhelado bienestar que se quiere brindar a la colectividad.

De allí, que en atención a la dinámica, que reviste a las empresas de propiedad social frente a los retos de la gerencia actual y todas las implicaciones que se desprenden de guiar, con y la ante la época de incertidumbre, desde esta experiencia



investigativa, se consideran una serie de matices, aspectos y componentes que serán útiles para tributar a una gerencia de calidad, con el logro de los objetivos y metas trazadas, por lo cual se visualiza a la gerencia avanzada, como un mecanismo referencial desde lo teórico, para aportar a esa gerencia de calidad, que responda a las realidades presentes, que se perfile en el logro de sus objetivos institucionales, que permite al máximo aprovechamiento de sus recursos, que propicia un espacio para el crecimiento de sus miembros y que aprovecha las potencialidades que se generan del entorno.

En tal sentido, el investigador visualiza en la gerencia avanzada un lienzo, sobre el cual se dibujan trazos organizacionales, operativos, gerenciales y axiológicos que contribuyan a la salud de las empresas de propiedad social, a la superación de adversidades, a la resolución de conflictos, a la puesta en práctica de un liderazgo transformacional y efectivo, al establecimiento de una comunicación asertiva, al fomento de valores dentro de la organización, permitiendo consolidar una cohesión organizacional y un adecuado clima entre sus miembros, además de potenciar el uso de las tecnologías que puedan contribuir con las diferentes actividades, servicios y funciones que cumple la empresa.

A la luz de todos estos elementos organizacionales y gerenciales, que vislumbran una serie de bondades que se desprenden de la gerencia avanzada, se presenta la siguiente construcción teórica, como producto reflexivo generado de este transitar investigativo, por consiguiente se presenta esta construcción teórica con el objetivo de analizar gerencia avanzada desde las empresas de producción social en tiempos de incertidumbre, desarrollada desde una revisión documental de diferentes fuentes bibliográficas. Se generan pues perspectivas teóricas que vienen a cristalizar ante la realidad de incierta, caos y las particularidades de la dinámica actual, una gerencia que se revista de todos estos matices y considere estos componentes para lograr la sostenibilidad que se quiere, calidad en el servicio prestado, el aprovechamiento de los recursos de manera eficiente, el crecimiento de todos sus miembros y la proyección en el tiempo, siendo un aporte teórico de relevancia gerencial, filosófico, académico y metodológico.



Gerencia Avanzada en las organizaciones

La gerencia se reviste de una serie de particularidades, que permiten considerar la relevancia de la misma, en el éxito y sostenibilidad, que presenta marcada por la incertidumbre, el caos y lo indeterminado, donde los gerentes deben poseer una serie de habilidades, destrezas y competencias que le serán necesarias para canalizar los objetivos. De allí que, con el devenir del tiempo, en los contextos organizacionales se han acuñado diferentes formas y estilos que buscan lograr el éxito de la conducción de las organizaciones, tal como se presenta con la gerencia avanzada, como se puede apreciar en los planteamientos realizados por Arias (2021:51) que sostiene lo siguiente:

La gerencia avanzada, debe cavilar en un espacio donde prevalezca la ética, como base sólida para construir o edificar el crecimiento perdurable del negocio. Es una gerencia basada en lo humano, en la sana convivencia, en el compartir de saberes, pero sobre todo en la firme convicción de hacer el bien al ser humano.

Partiendo de las ideas expuestas por este autor, se puede decir que la gerencia avanzada responde a la manera de conducir las organizaciones, permeado de una serie de matices que van más allá de las habilidades y destrezas en lo administrativo, contable y gerencial, incorporando elementos que son significativos en la cotidianidad de las instituciones como la ética, dejando ver que la gerencia debe de estar fundamentada en un componente humano, considerando que su talento más valioso lo representan los seres humanos, favoreciendo una convivencia sana, consolidando espacios que permiten el intercambio de saberes y conocimientos, el desarrollo de relaciones interpersonales, la cohesión como organización y por consiguiente el aprendizaje colaborativo, de tal manera que se puedan construir bases sólidas y que perduren en el tiempo.

Con el devenir del tiempo, son diversos los elementos que se configuran en el arte de dirigir y conducir las organizaciones, no puede visualizarse la gerencia como



un instructivo o receta a seguir, por cuanto los contextos son cambiantes, la dinámica exige contextualizarse y adaptarse a esos elementos sociales, culturales, económicos y políticos que inciden en crecimiento de las organizaciones, por consiguiente, se requiere de un gerente de avanzada, que se amolde a esas realidades, tal como se puede apreciar en las ideas de Vargas (2020:189), que refiere: “...la gerencia avanzada implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones. Entendiéndose hasta como una nueva forma de adaptarse los estilos gerenciales a los diferentes cambios que ocurren constantemente en la sociedad...”.

En atención a lo antes expuesto, se comprende que la gerencia avanzada tiene el reto de coadyuvar con la sostenibilidad de la empresa, de adecuarse a las nuevas tendencias, estilos y orientaciones que en el campo gerencial se han suscitado para lograr el éxito de la organización, propiciando un proceso de contextualización ante la dinámica social. Se reconoce la complejidad que conlleva el desarrollo de una gerencia avanzada, frente a esa realidad que por lo general es incierta, teniendo presente que los seres humanos son complejos, pero que es posible desde una visión compartida por todos los miembros de la organización, que buscan sumar desde sus espacios para el logro de los objetivos trazados.

De igual manera, es indispensable que el gerente de avanzada se abra a los cambios, que desarrolla una serie de habilidades, destrezas y competencias profesionales y humanas, tal como se puede apreciar en las ideas de Arias(2021:252), que señala lo siguiente: “...el rol del gerente es mantener con responsabilidad y buena diligencia una nueva gerencia humanizada, tolerante para invitar a ofrecer estructuras organizacionales enmarcadas por la horizontalidad hacia la creatividad e innovación”, lo que conlleva a visualizar que el rol del gerente debe de estar permeado de valores, actitud, abierto a los cambios que va marcando la dinámica epocal, consolidando un espacio de cohesión de los miembros y propiciando la creatividad e innovación frente a las circunstancias, oportunidades o adversidades que se le puedan presentar.



Las Empresas de Producción Social en el contexto venezolano

El desarrollo de las organizaciones en los ámbitos mundiales y nacionales tienen una fuerte incidencia en actividades económicas y sociales, de allí que las estructuras gubernamentales y los gobernantes, han impulsado acciones que permiten el desarrollo de estas organizaciones mercantiles, buscando consolidar economías de mercado, abastecimiento de productos, suministro de bienes y servicios entre otros; todas estas acciones han estado focalizadas en sumar e impulsar unidades de producción, empresas e industrias, que de manera indirecta fortalecen el desarrollo económico del país, bien sea por la generación de empleo, el desarrollo de exportaciones, la diversificación de marcas y productos entre otros.

Considerando todos estos elementos, en el contexto venezolano, desde lo establecido en la Carta Magna, se busca impulsar el desarrollo de estas estructuras económicas, tributando al sistema socioeconómico de la nación, por lo cual en el artículo número 299 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se consagran los principios del sistema socioeconómico de la Nación, destacando que es necesario la promoción de la justicia social, eficiencia, libre competencia, productividad y solidaridad, lo cual también se fortalece con lo establecido y en el artículo número 308, que destaca lo siguiente:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentando en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Lo citado en el texto constitucional, permite comprender que el estado venezolano busca la protección y la promoción de formas de desarrollo económico como la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, la empresa familiar, la microempresa y con el devenir del tiempo lo que han sido los



emprendimientos, abriendo la brecha para que de esta manera surjan diversas formas, que sustentadas en la propiedad colectiva y la iniciativa popular buscan favorecer el sistema socioeconómico de la nación, impulsando unidades de producción como las denominadas empresas de producción social (EPS).

En este hilvanar de ideas, sobre las empresas de producción social (EPS), Molero (2017:39), Destaca lo siguiente: “...son unidades productivas de generación de bienes y servicios, donde los excedentes se reinvierten en obras y actividades de interés social; a través, de éstas organizaciones se pretende primordialmente contrarrestar los paradigmas gerenciales en el país”, esta investigadora conceptualiza a las empresas de producción social como Formas de organización, que desde la integración social y la propiedad colectiva han sido visualizadas para la generación de bienes y servicios, desde un enfoque gerencial novedoso, qué parte de la visión del desarrollo endógeno, el adecuado uso de sus potencialidades y recursos, desde las localidades y comunidades, satisfaciendo sus necesidades básicas y esenciales.

Este mismo orden de ideas, se presentan los planteamientos realizados por Parra (2019:19), que destaca los siguientes:

...las empresas de producción social surgen en el marco del Plan Petrolero como parte del nuevo modelo económico y social del país, donde se hace imperativo implantar y desarrollar un programa extraordinario que se impulse en el seno de la industria, la democratización de las oportunidades apalancadas en la demanda de bienes, ejecución de obras y contratación de servicios que posee la Corporación, lo cual consolidaría la construcción de un modelo inédito de relaciones con las empresas y la comunidad.

Lo referido por esta autora, permite comprender que las empresas de producción social han sido visualizadas como estructuras de un nuevo modelo económico y social, que surge de la necesidad de reinventar la economía de la nación, frente a circunstancias adversas, favoreciendo de esta manera la democratización de las oportunidades para producir bienes y servicios que contribuyan con el desarrollo social, que impulsen la economía, teniendo presente que el principal fin debe ser contribuir con la satisfacción de las necesidades de las comunidades y su entorno, de



esto se trata esta nueva estructura mercantil, pensada en el bienestar del colectivo social.

Gerencia avanzada en las EPS en tiempos de incertidumbre

Hablar de incertidumbre es referirse a un término, que ha sido acuñado en los últimos años por diversos pensadores, filósofos y metodólogos que buscan explicar, cómo la dinámica épocal está marcada por lo no certero, lo indeciso e indeterminado, donde se presenta el caos y una serie de aspectos que hacen compleja la realidad, es por ello, que desde se propiciar una actitud positiva frente a la época de la incertidumbre, en atención a estas ideas, se presentan los planteamientos de Drucker (1969:251), que destaca lo siguiente: “Deseamos una institución que desde el principio se adapte al cambio, una institución que demuestre una y otra vez su derecho a sobrevivir; para esto está diseñada una empresa, para crear y dirigir el cambio”.

De lo expuesto, se comprende que la gerencia avanzada se avizora como una herramienta significativa para favorecer la filosofía institucional de las empresas de producción social, para hacer frente a los retos que depara la época actual y para favorecer sus sostenibilidad. Desde esta visión de gerencia avanzada, es necesario abordar en el contexto de las empresas de producción social los siguientes tópicos: la consolidación de una gerencia consciente, el mantenimiento del equilibrio en la empresa, el desarrollo de la conciencia planetaria, el fomento de una visión compleja y la visualización de una prospectiva gerencial.

En lo que corresponde al tópico consolidación de una *gerencia consciente*, se debe tener presente que ante la falta de certeza en las acciones humanas, las organizaciones deben adecuarse para hacer frente a diversas situaciones que puedan afectarle, lo cual supone que el gerente debe ser consciente, para no amilanarse ante la incertidumbre o dificultades que se le puedan presentar en su quehacer cotidiano, esto implica una gerencia multifacética, holística, creativa e innovadora, capaz de evaluar el panorama que se le presenta, desarrollar acciones y estrategias que permitan revertir situaciones desfavorables, potenciar la el aprovechamiento de los



recursos con los que se cuentan, siendo capaz de motivar de manera constante a todos los miembros de la organización, hacia el trabajo en equipo y el logro de los objetivos trazados.

De igual manera, se presenta el tópico *mantenimiento del equilibrio* en la empresa, que subyace en la visión, que frente a las experiencias marcadas por la incertidumbre, la gerencia debe mantener y consolidar un equilibrio en diversos aspectos, en la información que posee, las estrategias que pretende desarrollar, las acciones a corto y mediano plazo, el manejo de adversidades y situaciones que puedan colocar en riesgo, se trata pues de asumir una postura de equilibrio frente a lo indeterminado, incierto y el caos, producto de la misma dinámica época en la cual se está inserto.

De esta manera también se destaca, lo concerniente al tópico del desarrollo de la *conciencia planetaria*, comprendiéndose que esta conciencia planetaria está referida a lo que es el compromiso con la vida, lo cual se amalgama con el aprovechamiento de las bondades del ambiente, buscando en todo momento el progreso de la humanidad y de las organizaciones que forman parte del entorno. La gerencia debe asumir un eslabón de amplitud, siendo consciente de la diversidad de elementos que se configuran en esta actividad, para que desde lo planetario sus actores desarrollen actitudes, potencialidades y roles que permitan una gerencia para la vida, para el desarrollo y beneficio social.

Asimismo, en cuanto al tópico fomento de una *visión compleja*, debe contribuir a que los actores y gerentes se mantengan en un proceso constante de adecuación, de estar atento a los impactos y efectos que se producen en las organizaciones producto del caos y la incertidumbre, de tal manera que se puedan dar respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades complejas y cambiantes de la estructura social. En atención a estos planteamientos, se comprende que el ser humano es complejo, lo que hace que las actividades que realiza estén permeadas de esa complejidad, entender que tiene emociones, opiniones, necesidades, intereses y capacidades, esto hace que se desarrolle una gerencia buscando atender a toda la diversidad humana, en respeto a sus formas de pensar, disentir y actuar.



Finalmente, se presenta el tópico visualización de una *prospectiva gerencial*, que en el contexto de las empresas de producción social debe partir de la idea, que asumir la responsabilidad de gerencial implica una serie de matices donde se configuran: el deber ser, parecer, pensar y actuar de los gerentes para que se logren los objetivos y el éxito de la organización, esto implica el desarrollo y contextualización de formas de liderazgo, el acercamiento constante con una comunicación asertiva y eficaz, la toma de decisiones coherentes y la revalorización del talento humano, la gerencia avanzada no puede ser limitada, debe buscar abarcar todas las áreas que se tienen, favorecer un estilo gerencial para abordar la incertidumbre de la realidad epocal.

En líneas generales, todos estos tópicos: la consolidación de una gerencia consciente, el mantenimiento del equilibrio en la empresa, el desarrollo de la conciencia planetaria, el fomento de una visión compleja y la visualización de una prospectiva gerencial, que se imbrican en la visión teórica relacionada al elemento actitud positiva ante la incertidumbre, el cual se presentan de manera resumida en la siguiente imagen:



Figura 1: Actitud Positiva ante la incertidumbre.
Fuente: Gerdet (2024)



REFLEXIONES FINALES

La gerencia se ha volcado al estudio de las condiciones bajo las cuales las instituciones deben ser administradas o desempeñadas, lo que incluye el desarrollo de acciones estratégicas que puedan mejorar la efectividad en la toma de decisiones. El desarrollo gerencial representa una función significativa en el contexto de las empresas u organizaciones, teniendo como punto de partida, que una adecuada gerencia será necesaria para el aprovechamiento de las oportunidades del negocio e impulsar su crecimiento. Entendiéndose que el éxito de las empresas, no está ligado a la buena suerte económica o contextual, sino a un proceso de dirección, organización, planificación, seguimiento y control; de tal manera que se suman acciones individuales y colectivas por cada uno de los miembros de la organización, para tributar al éxito, vencer los obstáculos que se puedan suscitar, crisis o momentos adversos que afectan esta actividad.

Se asume, en el contexto venezolano, la relevancia que tienen las empresas de producción social, vistas como estructuras que han sido consolidadas a nivel mercantil, para propiciar una vinculación de las organizaciones públicas, con el sector privado, para generar productos y/o servicios que tributen en el bienestar colectivo, atendiendo a zonas o comunidades estratégicas, grupos vulnerables y generando ingresos, que de una u otra manera pueden seguir reinvirtiéndose dentro de la actividad económica y comercial, para seguir tributando a esos servicios y productos que benefician al entorno social, lo que permite comprender su relevancia, el impacto y la loable misión no solo económica y financiera, sino social.

En este mismo orden discursivo, se debe puntualizar, que la gerencia no es una receta o un instructivo que se sigue al pie de la letra para conseguir los resultados deseados, sino que cada experiencia gerencial tiene sus particularidades, cada organización o empresa está marcada por una serie de condiciones, particularidades y elementos propios, tal como ocurre con las empresas de producción social, que desde su filosofía y objetivos han surgido con el devenir del tiempo para consolidarse en el competitivo mercado económico del país, de allí que asumir que estas deben ser



conducidas de la mejor manera y con una visión de gerencia avanzada es menester para su sostenibilidad en el tiempo.

En tal sentido, asumir la gerencia avanzada como un mecanismo que coadyuva a la salud de las empresas, es un elemento significativo desde la presente experiencia investigativa, donde los elementos epistémicos y metodológicos permiten reconocer la relevancia que tiene esta gerencia ante la realidad marcada por la incertidumbre, el caos y lo complejo de la realidad circundante, por lo cual, las empresas de producción social deben revestirse de esos matices y tópicos que se han configurado en la búsqueda de las mejores alternativas que cristalizarán el éxito de la empresa.

Se puede decir que ante la incertidumbre que rodea el desarrollo de la gerencia en los últimos tiempos, pensar en una gerencia avanzada, es avizorar alternativas que resulten de provecho, que sean cónsonas con las realidades cambiantes y dinámicas que se puedan presentar en el contexto de las organizaciones, desde donde las empresas no pueden estar estáticas, deben ir a la par de los avances y vertiginosos cambios que se suscitan en la estructura social, económica política y cultural de las localidades. Las empresas deben abrirse a los cambios producto del entorno, considerar las bondades que se desprenden de las tecnologías emergentes y de cada uno de los aportes que la ciencia suministra, teniendo presente que en la labor gerencial se amalgaman una serie de aspectos que son esenciales para su éxito deseado y su sostenibilidad en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias (2021). La gerencia avanzada generadora de bienestar humano. Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC). Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL). Mérida – Venezuela.

Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 24.

Drucker, Peter F. (1969). The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society, Harper & Row, New York.



Molero, M. (2017). Del Convencionalismo de la Gerencia Hacia la Sustentabilidad: Empresas de Producción Social. *Revista Novum Scientiarum*, 2(5), 39-51.

Parra (2019). Estrategias gerenciales para la optimización de la gestión administrativa en las empresas de propiedad social indirecta “El Manantial del Cabrestero S.A”, Municipio San Fernando, Estado Apure. Trabajo de grado publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, Apure.

Vargas, L. (2020). Gerente de avanzada: una mirada hacia la cultura organizacional de aprendizaje. Universidad Fermín Toro. *Gerentia*. (3), 187-197. Recuperado de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/186/170>

