

Nuevas tendencias gerenciales: retos en tiempo de cambios

New management trends: challenges in times of change

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16895749>

Bracho Acosta, Alfonso José¹

Correo: abrachoa@yahoo.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7278-5963>

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Zulia, Venezuela

Resumen

La intención del presente estudio se centra en develar las tendencias gerenciales de las organizaciones en Venezuela, orientándose a las características y categorías fundamentales tales como: la gestión ágil, la holocracia, y la inteligencia artificial; resaltando sus competencias y efectividad para transformar el panorama gerencial. La investigación corresponde a una revisión teórica documental- bibliográfica. Los testimonios indican los desafíos que enfrentan hoy día la gerencia venezolana, la cual debe llevar a cabo un plan estratégico, para alcanzar la competitividad, atraer el talento y garantizar la sostenibilidad de la organización en el futuro. Como reflexión final, es importante capacitar al personal que ejerce funciones gerenciales, eliminando en ellos la resistencia al cambio para que laboren con eficiencia, considerando los avances científicos-tecnológicos en tendencias gerenciales, creando una estructura que los impulse a alcanzar los objetivos, resolviendo problemas y confrontando los resultados.

Palabras clave: tendencias gerenciales, efectividad, competencias, organizaciones

Abstract

The purpose of this study is to uncover the management trends of organizations in Venezuela, focusing on key characteristics and categories such as agile management, holacracy, and artificial intelligence, highlighting their competencies and effectiveness in transforming the managerial landscape. The research consists of a theoretical, documentary, and bibliographic review. The testimonies indicate the challenges facing Venezuelan management today. Management must implement a strategic plan, which organizations should consider in order to achieve competitiveness, attract talent, and ensure future sustainability. As a final reflection, it is important to train management personnel, eliminating their resistance to change so they can work efficiently, considering scientific and technological advances in

¹ Mg. Sc. en Recursos Humanos. Licdo. en Administración, mención Gerencia empresarial.

management trends, creating a structure that motivates them to achieve objectives, solving problems, and confronting results.

Keywords: management trends, effectiveness, competencias, organizations

Introducción

En la actualidad, el panorama gerencial empresarial ha transitado por diversas etapas, las mismas se han caracterizado por un ambiente de liberalización de los mercados, aumento en el flujo de capitales hacia economías emergentes, desregulación financiera, desarrollo de las telecomunicaciones y una consecuente aceleración del conocimiento hacia las nuevas tecnologías. De igual forma, es de resaltar algunas estrategias gerenciales, tales como: procesos de reorganización, fusiones, y absorciones para el establecimiento de la cultura del servicio al cliente, que le permita a las nuevas organizaciones adaptarse a innovar y prosperar. A esa nueva organización se le denomina nuevas tendencias gerenciales.

Desde esta perspectiva, las tendencias gerenciales en América Latina, se centran fundamentalmente en la lucha por mantener el mercado en pleno equilibrio, especialmente al empleado: porque se orientan a evitar el riesgo operacional sobre la recuperación de la confianza de sus clientes, mejorando los sistemas de información, su calidad de servicio y sus principios éticos, entre otros aspectos. Ante ello, Martínez (2019), expone que en Latinoamérica las empresas protegen su inversión, las formas de incrementar su capital y la de sus socios; dejando a un lado, los factores internos obstaculizadores de la gerencia.

En ese contexto, la gerencia venezolana actualmente se encuentra permeada por los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos que se adecuan en este momento a la dinámica empresarial del Estado venezolano. Todos estos cambios obedecen a nuevas realidades que emergen de la transculturización y de la propia sociedad venezolana, donde se contraponen diversas perspectivas. Bajo ese argumento, la gerencia en las organizaciones venezolanas, sean de carácter público o privado, deben repensar las representaciones de las prácticas, métodos, estrategias y procesos que se desarrollan en el ámbito de la gestión organizacional, cambios que transfiguran la cultura de la organización y su desempeño, de allí su gran importancia.

Es de resaltar, que la gerencia venezolana tiene el reto de aceptar las nuevas ideas que emergen desde la globalidad e internacionalización para su comprensión, destacando que sólo el gerente podrá percibir desde su cosmovisión la complejidad de los procesos organizativos y de esa forma podrá alcanzar entender la concurrencia de la complementariedad y las contradicciones que emergen dentro de las organizaciones. Bajo esa perspectiva, este estudio tiene como propósito develar las tendencias gerenciales en las organizaciones venezolanas enfocadas en las características y categorías: gestión ágil, holocracia e inteligencia artificial, resaltando las competencias y la efectividad gerencial que deben transformar el panorama gerencial.

Ante lo expuesto, Stephen (2012, p. 29), señala que “las empresas exitosas reconocen el talento humano y saben cómo desarrollar la gerencia en las empresas”. Por su parte, Aristimuño et al., (2011, p. 21), plantea que las tendencias gerenciales se han convertido en la “herramienta impulsadora encargada de orientar los procesos de gestión, hacia una práctica laboral efectiva, en procura de la obtención de una mayor productividad para lo que se hace indispensable, el desarrollo del talento humano”. Entre tanto, Romero (2015), manifiesta que la gerencia venezolana particularmente la gestión pública, debe considerar las barreras que actualmente restringen el desempeño gerencial, dentro de esos obstáculos o barreras se destacan: la baja autoestima, las prácticas y estilos de trabajo, las pocas capacidades para liderar los cambios, el poco atractivo en la función pública y la alta rotación de sus trabajadores.

Cabe destacar, que la gerencia pública actualmente enfrenta nuevos dilemas éticos los cuales emergen de las turbulencias de la primera década de entrada de este siglo, entre los años 2000 al 2010; estos evidencian la poca capacidad para disipar los problemas éticos en la administración, los cuales provienen de la cotidianidad y la incertidumbre de los nuevos tiempos de allí su relevancia a nivel gerencial. En lo referente a la empresa privada, esta enfrenta el desarrollo de habilidades técnicas y sociales que no solo permitan al individuo enfrentar situaciones humanas sino también le permitan una buena relación con las demás empresas y los individuos que entre ellas interactúen; de tal manera que, la gerencia privada tendrá condiciones más favorables para generar riqueza, seguridad, calidad de vida, bienestar social y común, por lo que requiere una visión holística del hombre y la sociedad.

Ante lo expuesto, señalaremos la investigación realizada por Obuchi et al. (2019), a 16 empresas venezolanas públicas y privadas estudiadas durante el periodo 2002 a 2009, cuyos resultados señalan

“que el control de la producción y la planificación central suelen tropezar con algunas dificultades que conducen a problemas típicos de ineficiencia y escasez, los cuales son característicos en la economía venezolana”. Ante lo expuesto anteriormente, esta investigación es de gran importancia, ya que su relevancia radica en develar las tendencias gerenciales que controlan el futuro de las empresas, gestionadas en ambientes de incertidumbres y alejados del equilibrio económico. Por consiguiente, este trabajo asume la complejidad de las perspectivas teóricas para comprender la gerencia actual.

Partiremos entonces al estudiar las nuevas tendencias gerenciales, las cuales han ido cambiando e innovando día por día, año por año, de acuerdo a las necesidades empresariales, las mismas son circunstanciales, y con un ciclo de vida corto, ya que la volatilidad y los cambios son muchos más rápidos que antes. Es por ello, que cualquier alternativa de gestión empresarial puede quedar obsoleta en menos tiempo del esperado debido a las tecnologías que se manejan actualmente, igualmente sus numerosos recursos, posibilidades, herramientas, y las relaciones que se establecen entre los clientes y los productos es lo que marca el futuro de los procesos de gestión.

Las características y las categorías con que se presentan las prácticas de gestión en los tiempos actuales son inciertas, turbulentas, llenas de cambios e imprevistos. De allí, esta investigación ilustra particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Ante ello, Sierra (2024), sugiere que al gerenciar o dirigir una empresa pública o privada, habrá que considerar lo siguiente:

- Una visión global con actuación local
- El empoderamiento para los ejecutivos que tienen poder decisorio
- El outsourcing, para aprovechar adecuadamente los conocimientos y las experiencias de quienes tienen buen éxito en sus gestiones
- El liderazgo, como una cualidad inherente y fundamental para gerenciar una empresa
- Darle a la empresa una estructura administrativa plana, para cambiarle su antigua estructura piramidal que tiende a resaltar la connotación jerárquica, más que las responsabilidades.

Todo lo descrito anterior es considerado por el investigador como las nuevas tendencias de la gerencia empresarial. Sin embargo, a este panorama se le presentan retos permanentes tanto a lo interno como a lo externo de la organización donde el gerente debe tomar decisiones de facto, es por ello, que los gerentes necesitan estar actualizados en los conocimientos que se refieren a su desempeño cotidiano; de otra manera le será imposible responder eficazmente a los cambios que vive la sociedad actual. Las investigaciones aquí expuestas llevan a estudiar las tendencias gerenciales, como enfoques presentes hoy día en la gerencia tanto pública como privada, tomando como características principales; la innovación, el cambio organizacional, la competitividad, y la globalización, las cuales deben tomarse en cuenta desde la perspectiva teórica para responder al mundo cambiante que tiene la gerencia actual.

1. Fundamentos teóricos

En estos tiempos, la gerencia representa un conjunto de fuerzas que le dan energía y dinamizan las actividades que se realizan en forma continua y encadenada dentro de las organizaciones; de manera que, cada miembro que coexiste dentro de la misma, es una ficha indispensable e importante para el logro de metas y objetivos propuestos. Dentro de esta visión, Senlle (2012, p. 27) señala que “la organización es un espacio donde participa todo el personal en las decisiones, teniendo claro que la organización consta de partes interrelacionadas que cumplen un contenido preciso”. En otras palabras, las organizaciones no marchan espontáneamente, sino que requieren la afluencia de cada uno de los trabajadores que forman parte de ella.

Desde ese contexto, la gerencia ha transitado por diversas etapas, que la han caracterizado a nivel mundial por un ambiente de liberalización y de manera paralela por un contexto de bonanza económica y una apreciable valorización de las acciones y activos. Al mismo tiempo se denota, en este ambiente, un fuerte proceso de reorganización, con el incremento de fusiones, absorciones y el establecimiento de grandes organizaciones dedicadas al servicio organizacional.

Los autores, Ventura y Delgado (2012, p. 12) señalan que cada empresa u organización, en función de su trayectoria, su cultura y sus fines, tiene un sistema de valores más o menos definido, es por ello, que hoy día las empresas exitosas son consideradas como excelentes, tienen un sistema de valores éticos basados en las relaciones con la comunidad que lleva implícito su desarrollo. Desde lo planteado, se

puede decir que cada miembro de una organización empresarial debe ser activo y dinámico para impulsar la participación de los demás, de modo que aumente la creatividad, el liderazgo, la comunicación interpersonal y la toma de decisiones entre otras prácticas gerenciales que deben ser abordadas por los líderes gerenciales actualmente y que marcan las nuevas tendencias gerenciales.

1.1. Indagando sobre las tendencias gerenciales

Las tendencias gerenciales están concebidas en el marco de las nuevas condiciones de la economía internacional, es decir, están enmarcadas en el mantenimiento del equilibrio macroeconómico, en el financiamiento del desarrollo empresarial, en el mantenimiento de la cohesión social y en la consolidación a lo interno de los procesos democráticos (Pardo y Porras, 2011). Estas nuevas tendencias son implementadas por las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno para ser más competitivas.

Son muchos los autores que han investigado y escrito sobre ellas, muchos de ellos las centran en la innovación y la creatividad para lograr resultados eficientes que estén dados al servicio y satisfacción del cliente, entre ellos podemos nombrar a: Benitez (2012), quien analizó las tendencias gerenciales desde el concepto de la competitividad; Petit (2018), estudió las tendencias gerenciales desde la innovación para el desarrollo organizacional; Sandoval (2014) y Sierra (2010) plantearon las tendencias gerenciales desde el liderazgo y la generación de valor. Todos estos autores, aportaron estrategias de gestión que sirven de base para desarrollar un nuevo modelo gerencial que involucre, la innovación, la creatividad, la competitividad y el liderazgo como puntos coincidentes de los constantes cambios.

Por su parte, Stoner y Freeman (2008, p. 128) acotan que “el gerente tiene un modelo de gerencia dinámico, y que depende de él y de sus expectativas, el estado de construcción y cambio de cómo se realicen las cosas”. De acuerdo a esto, la gerencia debe guiar a las organizaciones a la superación, basada en los cambios que se manifiestan en el entorno. Para Krygler (2010), un buen gerente debe ser conocedor de la gestión gerencial, tiene que ceder al paso de los nuevos modelos, que le permita poner a su disposición teorías, técnicas y procedimientos que aumenten sus destrezas gerenciales. Moya et al. (2018) acotan que es el gerente la persona encargada de la función gerencial, de administrar los niveles jerárquicos de la organización, para concretar las metas. Estos manejan la organización y son quienes

están pendientes de todo lo que amerita para su funcionalidad, ejecución de actividades y funciones inherentes, adecuadas para el propósito esperado de la mencionada organización.

En efecto, la gerencia o el gerente, debe estar preparado para el ejercicio eficiente de su cargo, considerando que la experiencia profesional no es suficiente para lograr la efectividad del desempeño, la participación y negociación que actualmente se demanda para lograr cohesionar las acciones y decisiones en procura de calidad. En este orden de ideas, se puede inferir que todo gerente necesita de competencias específicas o individuales para saber gerenciar a las empresas, tomar decisiones acertadas, influir, guiar u orientar al personal para su crecimiento profesional y humano, no solamente a través del estímulo social, sino también comunicándose efectivamente con los demás, generando elementos motivadores o de compromiso para trabajar con ellos.

2. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación fue cualitativa, de tipo documental y busca analizar los aportes teóricos sobre las nuevas tendencias gerenciales. Para ello se consultaron artículos científicos y páginas web empresariales, debido al constante cambio donde se incorporan nuevos enfoques para un mejor desarrollo empresarial y a las propias necesidades de las empresas, que cada año según la demanda comercial y las estrategias planteadas por las mismas para realizar un análisis sobre el contenido seleccionado (Corona, 2016).

En este sentido, se realizó una discriminación de artículos científicos indexados en diversos repositorios electrónicos, y fuentes documentales tales como: Scielo, Redalyc, Producción Científica Luz, entre otros que brindaron una visión amplia sobre la temática de estudio, en base a diversos autores y la opinión propia del investigador; combinado con las siguientes palabras claves: innovación, cambio organizacional, competitividad y la recopilación bibliográfica de las nuevas tendencias gerenciales en Latinoamérica donde se obtuvo un total de 4 artículos para realizar la discusión del presente trabajo.

Para la selección de los artículos se empleó el método de declaración PRISMA (2020), tomado de Page et al. (2021), el cual está destinada para revisiones sistemáticas que incluyen síntesis (por ejemplo, metaanálisis de comparaciones por pares u otros métodos de síntesis estadística) o que no incluyen síntesis (por ejemplo, porque solo se identifica un estudio elegible). Es de resaltar, que los ítems

identificados por la declaración PRISMA (2020) son relevantes para las revisiones sistemáticas de métodos mixtos (que incluyen estudios cuantitativos y cualitativos). Desde ese contexto, se llevó a cabo una revisión de objetivo, criterios de inclusión, exclusión, y palabras clave, explorando artículos en buscadores web, seleccionando según los criterios propuestos, análisis y síntesis de los datos, presentación y discusión de resultados e informe de conclusiones (Moher et al., 2014); los cuales se presentan de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 1. Revisión según método PRISMA

Sección /tema	Ítem N.º	Ítem de la lista de verificación
TÍTULO		
Título	1	Tendencias Gerenciales y Enfoques de Gestión Empresarial
ANTECEDENTES		
Objetivos	2	Avances tecnológicos, cambios en el mercado, y nuevas expectativas en los empleados.
MÉTODOS		
Criterios de elegibilidad	3	Publicaciones realizadas en el periodo 2010-2024, que incluyen las palabras clave de la investigación. Palabras claves utilizadas para buscar en la web: innovación, cambio organizacional, competitividad y nuevas tendencias gerenciales
Fuentes de información	4	Artículos científicos indexados en diversos repositorios electrónicos, y fuentes documentales tales como: Scielo, Redalyc, producción científica luz.
Riesgo de sesgo de los estudios individuales	5	Se llevó a cabo un análisis descriptivo general de los estudios incluidos, resumiendo características metodológicas y resultados principales. Se evaluó subjetivamente la homogeneidad entre las investigaciones seleccionadas.
Síntesis de los resultados	6	Se desarrolló un cuadro general donde se muestran los resultados relevantes de cada estudio aquí considerado.

3. Resultados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos de la información recolectada en la revisión documental según los artículos escogidos por el investigador que cumplen con el método antes señalado. De acuerdo a la búsqueda, se pudo evidenciar que las tendencias gerenciales y los enfoques de gestión

varían de acuerdo a las necesidades de las empresas, a los enfoques teóricos y los cambios constantes, según los autores que se mencionan a continuación:

Tabla 2. Resultados encontrados tras el análisis de los artículos seleccionados

AUTORES	TITULO	RESULTADOS
Avendaño, R., Acosta, J., Guanipa, M., Morales, M., Padilla, Y. y Torao Y. (2013).	Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia social	Se aborda la temática, tendencias gerenciales definiéndolas de manera general; que son las prácticas y enfoques de gestión empresarial que están en auge y se espera tengan un impacto positivo en el futuro de las organizaciones. Estas tendencias se ven impulsadas por una serie de factores tales como: los avances tecnológicos, los cambios en el mercado, las nuevas expectativas de los empleados y las preocupaciones sociales y ambientales.
Benítez, M. (2012)	Evolución del concepto de competitividad y estrategias de gestión empresarial.	Se estudian las principales características de las Tendencias gerenciales, entre las cuales se destacan: - Ser Innovadoras: Las tendencias gerenciales suelen ser innovadoras y representan un cambio con respecto a las prácticas tradicionales de gestión. - Adaptables: Donde se refiere a la capacidad de adaptarse a las diferentes necesidades y contextos de las organizaciones. - Deben estar orientadas al futuro; es decir las tendencias gerenciales se enfocan en preparar a las organizaciones para el futuro y abordar los desafíos que se avecinan.
Petit, E. (2018)	El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo	Es importante destacar que las tendencias gerenciales no son estáticas y están en constante evolución. Las empresas deben estar atentas a las nuevas tendencias y evaluar cómo pueden implementarlas en sus propias organizaciones. A continuación, se presentan algunos ejemplos de tendencias gerenciales: - Gestión ágil: La gestión ágil es un enfoque de gestión de proyectos que se basa en ciclos cortos de desarrollo, colaboración y retroalimentación. - Holocracia: La holocracia es un modelo de organización sin jerarquías tradicionales, donde los empleados se autoorganizan en equipos y toman decisiones de forma autónoma. - Inteligencia artificial: La inteligencia artificial se está utilizando cada vez más para automatizar tareas, analizar datos y tomar decisiones.

AUTORES	TITULO	RESULTADOS
		<p>- Experiencia del empleado: Las empresas están cada vez más enfocadas en crear una experiencia positiva para sus empleados, ya que esto se ha relacionado con una mayor productividad y compromiso</p>
Sandoval, J. (2014) Sierra (2010)	Las nuevas tendencias gerenciales del siglo XXI.	<p>Son Categorías gerenciales que los gerentes deben tener presentes al momento de asumir una gestión; dichas tendencias gerenciales no son estáticas y están en constante evolución, entre ellas se pueden nombrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo: Las nuevas tendencias de liderazgo se enfocan en crear líderes empoderadores, colaborativos y centrados en el desarrollo de las personas. - Cultura organizacional: Las nuevas tendencias de cultura organizacional se enfocan en crear culturas de trabajo inclusivas, diversas y ágiles. - Gestión del talento: Las nuevas tendencias de gestión del talento se enfocan en atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados. - Innovación: Las nuevas tendencias de innovación se enfocan en crear culturas que fomenten la creatividad y la innovación. - Responsabilidad social: Las nuevas tendencias de responsabilidad social se enfocan en que las empresas tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Los estudios antes señalados permiten observar, que el paso de los años exige cambios en las tendencias gerenciales, los mismos aportan estrategias al desarrollo empresarial en diversas áreas, sin perder de vista el rol que cumple el gerente cuando asume su cargo, en conjunto con el trabajo en equipo que este necesita para superar cualquier dificultad que se pueda presentar. Destacando igualmente, que las tendencias gerenciales que aún se mantienen en las empresas son la competitividad, liderazgo e innovación.

3.1. Análisis y discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en este estudio son extraídos de las investigaciones revisadas, analizadas y sintetizadas de los datos expuestos en ellas. Destacando, que la gerencia y sus nuevas tendencias, desde

la cosmovisión de Avendaño et al. (2013) titulada: Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia social. En esta se menciona detalladamente como se construyen los escenarios para las nuevas tendencias gerenciales, abarcando un amplio desarrollo en la gestión social para obtener una gestión de calidad. A continuación, se presentan algunas características que según el autor son importantes para construir un gerente desde el liderazgo transformacional, entre ellas resaltan:

- *Habilidades gerenciales*: es una competencia que un buen gerente debe desarrollar para el manejo de organizaciones efectivas, entre las cuales esta; el manejo del trabajo en equipo, basado en la planeación estratégica para la buena participación en juntas, así como comités directivos enfocados y aplicados en organizaciones del área financiera, el manejo del talento humano, de la operatividad, producción, mercadeo y tecnología.
- *Pensamiento prospectivo*: definido por Avendaño et al. (2013), como la probabilidad de hacer un futuro más deseable, donde los directivos y gerentes adquieran visión estratégica y pensamiento a futuro; lo expuesto, se puede aplicar a todos los estamentos de la organización, tales como: el plan estratégico, los planes bianuales que deben ir alineados con los planes de acción y con el direccionamiento estratégico de la organización y los departamentos.
- *Emprendimiento*: término utilizado muy frecuentemente en todo el mundo; aunque el mismo ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, en estas últimas décadas, se ha considerado un concepto de suma importancia, ya que permite superar las constantes y crecientes necesidades económicas de la sociedad. Es de resaltar, que el emprendimiento organizacional según Avendaño et al. (2013), está centrado en la realización y participación de ferias empresariales, ruedas de negocios, citas con empresarios, con el fin de exponer ideas de negocios las cuales son concebidas estratégicamente por medio de un plan de negocios; es decir, realizando estudios: financieros, de mercadeo, operativos, y de recursos humanos.
- *Innovación*: la innovación ha sido definida por innumerables autores; sin embargo, la definición más difundida ha sido la realizada por el economista austriaco Schumpeter (1977), que aún sigue en boga ya que la misma abarca 4 casos diferentes; estos son:

- * Introducción al mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aún familiarizados.
 - * Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
 - * creación de nuevas fuentes de suministro de materia prima o productos semi-elaborados.
 - * apertura de nuevos mercados implementando nuevas estructuras de mercado.
- *Competitividad*: la competitividad consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en mercados internacionales; manteniendo para ello ganancias crecientes de sus recursos (Avendaño et al., 2013). Por el cual, se debe estar abierto a competir globalmente para producir bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional.
- *Globalización*: la globalización es definida por Avendaño et al. (2013) como el conjunto de transformaciones que han posibilitado la generalización del comercio mundial, y el incremento de las inversiones internacionales. Es de resaltar, que la globalización es un proceso económico basado en la idea del intercambio comercial mundial, la especialización productiva de los mercados que permiten aprovechar de manera más eficientes las capacidades de cada país para producir bienes que se puedan obtener o fabricar de forma más rápida y económica.
- *Responsabilidad social empresarial*: la cual desde la visión de Avendaño et al. (2013) viene relacionada con valores fundamentales tales como: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente lucha contra la corrupción, cuya finalidad es posibilitar a todos los pueblos del mundo compartir y acceder a los beneficios de la globalización de la economía e inyectar en el libre mercado mundial valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas de los humanos.

Se debe destacar que, todos los elementos señalados anteriormente, sirven de reflexión para los gerentes actuales; y aunque se consideran sencillos tienen grandes dificultades al momento de llevarlos a ejecución en sus respectivas organizaciones, ya que la gerencia vigente no sólo es observar o predecir los cambios sustanciales que existen en el mundo empresarial; sino también es menester entender a cabalidad que las organizaciones deben adquirir capacidades para lograrlo, tanto en las estructuras como en los procesos y de las personas que la conforman.

Otro de los artículos analizados, es el de Petit (2018), quien plantea algunos elementos como aporte a la nueva tendencia gerencial empresarial y toma como categoría de análisis el desarrollo organizacional desde una perspectiva estratégica para la gerencia a partir de la experiencia en la región. El autor concibe que las nuevas tendencias gerenciales se den a partir del desarrollo organizacional en torno al proceso innovador. Este desarrollo organizacional se promueve configurando estrategias de innovación y desarrollo socioeconómico como una política pública para la nueva generación de conocimiento. Así también acota que los principios de la teoría sobre la gerencia de innovación se conciben bajo el modelo de la administración clásica de Fayol, Taylor y Weber, desde esa racionalidad, toda organización adopta estrategias tecno-económicas y la cultura burocrática en busca de control. Esta racionalidad no es compatible con el paradigma de innovación que, según el autor, emerge culturalmente desde los países del sur.

Cabe destacar que, en los enfoques teóricos sobre innovación que se globalizan desde los países desarrollados prevalece la racionalidad económica y técnica sobre la racionalidad gerencial, dejando de lado la perspectiva estratégica y organizacional. Esta percepción, según Petit (2018), deja por fuera las teorías de liderazgo como factor determinante en la generación de innovaciones. El autor resalta que existen diferencias conceptuales en relación al liderazgo organizacional con la innovación; ya que la teoría de la innovación no considera al “sujeto emprendedor” como determinante en el proceso innovador, solo lo considera como sujeto de innovación a los “empresarios emprendedores” los cuales tienen características especiales y están dotados de una visión emprendedora.

Otro elemento aportado por el autor, es el referido al cuerpo teórico de la gerencia; es decir, al modelo de liderazgo sustentado en la gestión del conocimiento, el cual explica que es posible aprovechar las ideas y generar oportunidades a partir de las aportaciones de todos sus miembros, centrándose en las ideas, lo que constituye relacionar las variables del liderazgo con el proceso innovador.

Contextualizando, se puede decir, que es necesario comprender los cambios y las tendencias gerenciales; las cuales surgen a partir de las experiencias causadas dentro de la organización, lo cual constituye un factor de cambio natural, sin claridad y sin análisis previo que permita asegurar que los resultados de esos cambios serán los más adecuados. Ya que la planificación y el desarrollo de la organización innovadora tradicional se encuentra limitada para condicionar nuevos códigos y formas de

pensamiento. Desde lo planteado anteriormente, es propicio advertir que las tendencias gerenciales actuales se configuran alrededor del cambio organizacional como necesidad ante un mundo competitivo.

En cuanto a lo relacionado con el artículo de Sandoval (2014) y Sierra (2010), donde se hace énfasis en otra percepción relacionada con las nuevas tendencias gerenciales, a sus procesos de transformación y cambio organizacional; la cual es planteada desde la reflexión crítica de cada elemento que el autor considera en el plano del cambio organizacional. Ante ello, el autor señala dos aproximaciones imperiosas sobre el cambio organizacional, estas son: lo planeado y el cambio emergente o súbito. En referencia a lo que es planeado, esto se entiende como aquello que es determinado por la orientación de los procesos de transformación; tal es el caso de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones.

En lo que se refiere al cambio emergente o súbito, este está relacionado con la capacidad de responder rápidamente a situaciones inesperadas, ya que las organizaciones constantemente se enfrentan a las turbulencias del entorno competitivo; así, este tipo de cambio modifica la forma como opera la organización y desarrolla habilidades para adaptarse, a esto el autor lo llama nuevas tendencias gerenciales. Estas tendencias gerenciales pueden impactar a la organización por dos causas, estas son: externas e internas. Las causas externas, según el autor son aquellas nuevas tendencias, nuevos mercados, innovaciones tecnológicas, nuevos estilos de vida, presiones por la eco-sostenibilidad, que demandan un nuevo estilo en la dirección de las empresas. En tanto, las causas internas están ligadas al desarrollo de la organización.

El autor acota, que independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles son los resultados esperados. De igual forma, las organizaciones deben indagar cual será el mejor proceso de transformación organizacional que puede determinar el éxito de ellas; el autor señala que esos procesos no son fáciles de definir para una organización en particular debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse dentro de ellas. Sin embargo, pueden señalarse algunas características o categorías:

Entre las principales características de las tendencias gerenciales, se destacan:

- *Ser innovadoras*: las tendencias gerenciales suelen ser innovadoras y representan un cambio con respecto a las prácticas tradicionales de gestión.
- *Adaptables*: donde se refiere a la capacidad de adaptarse a las diferentes necesidades y contextos de las organizaciones.
- Deben estar *orientadas al futuro*; es decir las tendencias gerenciales se enfocan en preparar a las organizaciones para el futuro y abordar los desafíos que se avecinan.

Entre las categorías de las tendencias gerenciales están:

- *Liderazgo*: las nuevas tendencias de liderazgo se enfocan en crear líderes empoderadores, colaborativos y centrados en el desarrollo de las personas.
- *Cultura organizacional*: las nuevas tendencias de cultura organizacional se enfocan en crear culturas de trabajo inclusivas, diversas y ágiles.
- *Gestión del talento*: las nuevas tendencias de gestión del talento se enfocan en atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados.
- *Innovación*: las nuevas tendencias de innovación se enfocan en crear culturas que fomenten la creatividad y la innovación.
- *Responsabilidad social*: las nuevas tendencias de responsabilidad social se enfocan en que las empresas tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Es importante destacar que las nuevas tendencias gerenciales no son estáticas y están en constante evolución. Es por ello, que las empresas deben estar atentas a evaluar cómo pueden implementarlas en sus propias organizaciones. A continuación, el autor presenta algunos ejemplos de las nuevas tendencias gerenciales entre las cuales destacan:

- *Gestión ágil*: la gestión ágil es un enfoque de gestión de proyectos que se basa en ciclos cortos de desarrollo, colaboración y retroalimentación.
- *Holocracia*: la holocracia es un modelo de organización sin jerarquías tradicionales, donde los empleados se auto-organizan en equipos y toman decisiones de forma autónoma.

- *Inteligencia artificial*: la inteligencia artificial se está utilizando cada vez más para automatizar tareas, analizar datos y como base para la tomar decisiones.
- *Experiencia del empleado*: las empresas están cada vez más enfocadas en crear una experiencia positiva para sus empleados, ya que esto se ha relacionado con una mayor productividad y compromiso.
- *Sostenibilidad*: la sostenibilidad es cada vez más importante para las empresas, ya que los consumidores y los inversores exigen que las empresas operen de manera responsable con el medio ambiente.

Es de subrayar que, los cambios planeados tratarán de definir el proceso de transformación que desea la organización, dichos cambios emergen desde la planeación estratégica para el mejoramiento y desarrollo a lo interno de la organización. Por otro lado, los cambios no planeados, suceden de forma inesperada, de manera intuitiva y sin procesos estructurados y pueden ser riesgosos.

Otro artículo considerado en las tendencias gerenciales tiene que ver con la competitividad, analizado desde el enfoque de Benítez (2012), quien considera que los modelos para medir la competitividad están diseñados a nivel de países y no a nivel de la empresa. Esta consideración parte del Foro Económico Mundial, donde se consideraron 12 factores para que una organización sea competitiva; entre los cuales se encuentran: indicadores de desempeños, tecnología e innovación en instituciones públicas y privadas, medio ambiente, entre otros. Cabe acotar que uno de esos factores va en relación con las operaciones y estrategias empresariales (gerencia), cuyas variables son de carácter cualitativo, entre las cuales están: la remuneración y la productividad, la capacidad de innovación y la diversificación de mercado.

El autor afirma, que estas variables no miden el nivel de competitividad de la empresa ya que están diseñadas a nivel macroeconómico, por lo cual es fundamental determinar los factores que permitan medir la competitividad de una organización. En tal sentido, opina que la competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y que las organizaciones actualmente no están afrontando esa pérdida por sentirse ineficientes, por lo que el camino a la globalización debe ser para las empresas que innoven y transformen su manera de gerenciar.

Desde las reflexiones antes expuestas, se puede acotar, que la función gerencial debe ser visionaria y tomar decisiones ágidas dirigías hacia lo interno y externo de la organización. Así mismo, debe considerar los riesgos que supone el comportamiento del decisor, para que la curva de utilidad sea positiva, con actitudes elevadas ante ellos. En tal sentido, se propone un modelo de competitividad empresarial cuyos factores de riesgos a medir tengan que ver con la gestión comercial, la gestión financiera, la gestión de producción, la ciencia, la tecnología, la internacionalización y la gestión empresarial como último fin.

Consideraciones finales

Las tendencias gerenciales como proceso de acción gerencial en las organizaciones es una acción efectiva para incrementar la competitividad empresarial u organizacional, esto se debe a una mayor compenetración de los empleados con la organización, dando como resultado un mejor clima organizacional y una mejora sustancial en la satisfacción general de los empleados de allí la practicidad de este estudio. Es de resaltar, que la gerencia está impregnada por las transformaciones y los cambios propios de las organizaciones empresariales, ya que estas son gestionadas y regidas por métodos convencionales de administración.

El análisis realizado a través de la revisión documental de los artículos seleccionados por el investigador, devela el reto trascendental que debe enfrentar la gerencia actualmente, y con ella la empresa, este cambio de paradigma producto de las nuevas tendencias gerenciales destaca conceptos claves que deben ser tomados en cuenta para la nueva gerencia; entre ellos se destacan: la innovación, el cambio organizacional y la globalización; los cuales pertenecen al mundo competitivo de hoy, que son producto de la globalización y la internacionalización de las empresas.

En ese sentido, las aportaciones aquí refrendadas provienen desde la representación de la innovación y del desarrollo organizacional, cuyas estrategias fortalecerán las capacidades empresariales que son esenciales para realizar los cambios en el desarrollo organizacional, los cuales son conducidos por un liderazgo orientado al proceso, ya que este considera a la organización como un sistema integrado de gestión. Otra consideración obtenida de la documentación analizada es la referida al liderazgo, el cual

consiste en preparar a la organización para los cambios o transformaciones que se generan tanto a lo interno como a lo externo de la organización para lograr resultados en tiempo real. Es de destacar, que las nuevas tendencias gerenciales representan una combinación de capacidades múltiples para confrontar y relacionarse con sus competidores.

Por último, la consideración más importante extraída del análisis de los documentos revisados, es el concepto de las nuevas tendencias gerenciales; las cuales son concebidas desde la dinámica de la economía internacional, tanto a lo interno como lo externo de las organizaciones empresariales. Estas tendencias deben considerar diversos factores, entre los cuales podemos nombrar: las habilidades gerenciales, el pensamiento prospectivo, el emprendimiento, la innovación, competitividad, globalización, y responsabilidad social empresarial. Si bien la intención de este estudio no es entrar a describir los factores de las nuevas tendencias gerenciales, si se hace necesario dejar en claro cuáles son las nuevas tendencias gerenciales que pueden transformar la manera de gerenciar las organizaciones empresariales.

Referencias

- Aristimuño, M., Guatía, W. y Monroy, C. (2011). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Universidad Central de Venezuela. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf
- Avendaño, R., Acosta, J., Guanipa, M., Morales, M., Padilla, Y. y Torao, Y. (2013). *Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia social*.
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, II (8), 175-82
- Corona, J. (2016). *Investigación científica*. A manera de reflexión. 14(3).
- Krygler, A. (2009). *El Gerente del Futuro*. Investigación y Gerencia.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. y Grupo PRISMA (2014). Ítems de referencia para publicar Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis: La Declaración PRISMA. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 18(3). <https://www.renhyd.org/renhyd/article/view/114/99>
- Martínez, M. (2019). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. Editorial Trillas.

- Moya, F., López J., Danny, D. y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIV (1), <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24938>.
- Obuchi, R., Abadi, A. y Lira, B. (2019). *Gestión en rojo. Evaluación del desempeño de 16 empresas estatales y resultados generales del modelo socialista productivo*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA, Instituto de Educación Superior. Caracas, Venezuela.
- Page, M., Mckenzie, J., Bossuyt, P., Botron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Aki, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hrónjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo, E., McDonald, S. y Moher, D. (2021). *La declaración PRISMA, una guía actualizada para la elaboración de revisiones sistemáticas*. *BMJ*, 372, n71.
- Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad*, Vol. 4, Núm. 2. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/4321>
- Petit, E. (2018). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, XVIII (1).
- Romero, G. (2015). Papel del gerente líder venezolano. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7 (1).
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131).
- Schumpeter, J. (1977). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sierra, W., Ortiz, A., Rangel, O. y Alvarado, M. (2010). *Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento*. Guillermo de Ockham, 8, 11-22
- Senlle, A. (2012). *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000.
- Stephen (2012). *Líderes Eficaces y Técnicamente Preparados*. Editorial Diana.
- Stoner y Freeman (2008). *Administración*. Editorial Prentice Hall.
- Ventura, B. y Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Administración y Finanzas. Editorial Parainfo.

Declaración de conflicto de interés y originalidad

Conforme a lo estipulado en el *Código de ética y buenas prácticas* publicado en *Revista Ethos*, el autor **Bracho Acosta, Alfonso José** declara al Comité Editorial que no tienen situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del trabajo: **Nuevas tendencias**

gerenciales: retos en tiempo de cambios, en relación con su publicación. De igual manera, declara que este trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente. Consiente que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad.