

RETOS ORGANIZACIONALES EN VENEZUELA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA EMERGENTE

ORGANIZATIONAL CHALLENGES IN VENEZUELA FROM THE PERSPECTIVE OF EMERGENT MANAGEMENT

Vilmarilin José Torrealba Quintero¹

 <https://orcid.org/0000-0001-9148-8360>

Recibido: 19-10-2025

Aceptado: 13-01-2026

Resumen

El presente ensayo tiene como propósito, ofrecer una reflexión sobre los retos organizacionales en Venezuela, desde la perspectiva de la gerencia, determinando su idoneidad como marco conceptual y práctico para afrontar los desafíos del entorno. Y responde la siguiente interrogante: ¿Cómo impacta la praxis de gerencia emergente en la gestión de los retos que enfrentan los gerentes venezolanos? El desarrollo teórico se fundamenta en la teoría general de sistemas; teoría de la contingencia; gerencia emergente; incertidumbre y complejidad; así como los retos gerenciales. Se realiza un estudio cualitativo, asumiéndose el método hermenéutico, para la interpretación de los textos conservándose “la singularidad en el contexto, con entendimiento, explicación y aplicación” (Hurtado y Toro, 1997, p.65). Las reflexiones hacen énfasis en que organización venezolana se desarrolla en un entorno de incertidumbre y complejidad, que conlleva al gerente a abandonar la gerencia tradicional abocándose a la gestión emergente, pues debe tener una visión holística del contexto de la organización, para poder hacer los ajustes necesarios y soportar los embates a los que se ve sometida. Además, debe ser un líder humanista, flexible, capaz de promover el aprendizaje para lograr mantener un personal capacitado frente a los retos que se le presenten.

Palabras clave: gerencia emergente; teoría general de sistemas; teoría de la contingencia; retos gerenciales.

Abstract

The purpose of this essay is to offer a reflection on the organizational challenges in Venezuela, from the management perspective, determining its suitability as a conceptual and practical framework for addressing the challenges of the environment. And it answers the following question: How does the praxis of emergent management impact the management of the challenges faced by Venezuelan managers? The theoretical framework is based on general systems theory; contingency theory; emergent management; uncertainty and complexity; and managerial challenges. A qualitative study is conducted, employing the hermeneutic method for interpreting the texts, preserving "the singularity within the context, through understanding, explanation, and application" (Hurtado and Toro, 1997, p.65). The reflections emphasize that the Venezuelan organization operates in an environment of uncertainty and complexity, which leads the manager

¹ Abogado en el libre ejercicio y Consultor Jurídico de empresas. Especialista en Gerencia Legal Empresarial. MSc. en Orientación de la Conducta. Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto/Venezuela. vilmarilintorrealba@gmail.com

to abandon traditional management and commit to emergent management, as they must have a holistic view of the organization's context in order to make the necessary adjustments and withstand the challenges it is subjected to. Furthermore, the manager must be a humanistic leader, flexible, and capable of promoting learning to maintain skilled personnel in the face of the challenges they encounter.

Keywords: emergent management; general systems theory; contingency theory; managerial challenges.

Introducción

Las organizaciones se configuran como sistemas complejos cuya operatividad y subsistencia depende en gran medida de la interdependencia con su entorno. En este sentido, su dinámica evolutiva se encuentra subordinada, al contexto donde se desarrollan y a los factores intrínsecos de su estructura interna. Así, las empresas se desarrollan por procesos adaptativos frente al ambiente y en su capacidad para ajustarse a las exigencias de este, puesto que, no existe una única forma eficiente u óptima para la gestión empresarial; el desempeño final de toda sociedad mercantil estará determinado por el equilibrio entre las condiciones impuestas por el ambiente y las capacidades internas de la organización.

El contexto organizacional a nivel mundial se ve determinado por la complejidad y la incertidumbre, dado que en las últimas décadas la economía se ha visto vapuleada por diversas situaciones que van desde conflictos armados a políticas de estado inadecuadas. A esto se sumó la crisis sanitaria, anunciada el 11 de marzo de 2020 por el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la pandemia del COVID-19. Esta situación evidenció que las prácticas gerenciales eran insuficientes frente a los retos que se gestaron de cara a esta situación, como la paralización del mundo y las consecuencias derivadas para las organizaciones, entre ellas, la irrupción de la cadena de suministros.

La incertidumbre y la complejidad post COVID-19, conjugadas con la situación mundial actual, han conducido a la praxis gerencial a un punto de inflexión. En este sentido, se hace imprescindible que el tomador de decisiones desarrolle una visión sistémica de la realidad, lo cual promueve, a su vez, la redignificación de la gerencia emergente, un constructo conceptual que ha adquirido una vigencia sustancial tanto a escala global como en el contexto de América Latina.

Las empresas venezolanas no escapan de esta realidad de incertidumbre y complejidad mundial, la cual se ve influenciada por el escenario político, económico y social del contexto. Esto obliga a la gerencia a la consecución de los objetivos desde una perspectiva holística del entorno

donde operan. Sustentando tal afirmación, acota Martín y Reyes (2020) que las organizaciones se ven obligadas a superar retos sistémicos, relacionados directamente con el entorno organizacional.

Es menester que el gerente reconozca y comprenda el contexto de la organización y a su vez considere la importancia del personal que tiene a su cargo, la gestión del conocimiento, la promoción de las habilidades de sus colaboradores y las relaciones internas. Los retos gerenciales, se deben asumir desde una perspectiva sistémica, que permita enlazar la complejidad e incertidumbre del ambiente, con los recursos con los que cuenta el tomador de decisiones para lograr mantener la organización en el tiempo.

La redirección de la gerencia es una necesidad urgente ante la recesión económica derivada de la pandemia mundial del COVID-19, escenario que se ve drásticamente agravado por la situación política, económica y social que enfrentan las organizaciones venezolanas, inmersas en la crisis de mayor profundidad en Latinoamérica. Estos desafíos demandan que los retos gerenciales se aborden desde la óptica de la gerencia emergente, un paradigma cimentado en la flexibilidad, la adaptación y la visión sistémica, esencial para superar los desafíos y promover la sostenibilidad organizacional.

En este sentido, considerando que las organizaciones venezolanas se encuentran inmersas en una recesión económica post-pandemia, aderezada por la inestabilidad política y la complejidad social, que deja en evidencia la insuficiencia de los modelos de gestión tradicional para que las empresas se mantengan y superen la crisis que vive el contexto donde se desarrollan. Urge rediseñar estrategias para enfrentar nuevos retos, cimentados en la incertidumbre que obligan a pensar de manera sistémica para adaptarse al contexto actual de las organizaciones, avizorándose que desde la perspectiva de la gerencia emergente se coadyuve a los objetivos empresariales. Por lo que surge la siguiente interrogante: ¿Cómo impacta la praxis de gerencia emergente en la gestión de los retos que enfrentan los gerentes venezolanos?

El presente ensayo tiene como propósito ofrecer una reflexión sobre los retos organizacionales en Venezuela, desde la perspectiva de la gerencia, determinando su idoneidad como marco conceptual y práctico para afrontar los desafíos del entorno, mediante la revisión documental, desde el enfoque cualitativo, asumiéndose el método hermenéutico, para la rigurosa interpretación de los textos y la presentación de las reflexiones.

Por ello, este ensayo reviste una importancia fundamental que se justifica desde la visión teórica, puesto que contribuye a la validación de la gerencia emergente, junto con la teoría general

de sistemas y la teoría de la contingencia en escenarios de complejidad y volatilidad extrema. E incluso las reflexiones generadas, podrán convertirse en una base teórica o fundamento para futuras investigaciones en el área. Desde la óptica de la praxis, el reconocimiento de la gerencia emergente se presenta como una herramienta que permite a los tomadores de decisiones a través de la visión sistémica, sostenerse en el tiempo adaptándose al entorno. De manera que, la gerencia emergente, va más allá de la gestión tradicional, pues reconoce la estrecha relación entre la empresa y el entorno, vinculación que en la nueva praxis gerencial no se puede obviar.

Desarrollo

Para delinear el presente ensayo, recurrió a la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia, debido a que se consideró que ambas se complementan en el desarrollo de la gerencia emergente, la cual es la perspectiva en la que se abordaron los retos gerenciales y la incertidumbre a la que se encuentran sometidos en la actualidad las organizaciones venezolanas.

Teoría de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS), amplía la visión del estudio de los fenómenos, rompiendo con el pensamiento reduccionista de abordar problemas. Considera, que, para abordar y conocer un contexto, es necesario reconocer todas las partes de este y analizar las interacciones entre los elementos y el sistema completo. Tal consideración, originó una revolución y unificación de la ciencia, cuya esencia es la interdisciplinariedad y orientó TGS. (Bertalanffy, 1968).

Así la TGS, permite observar un fenómeno ya que “en sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero sí podemos, con arreglo a ellas, dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles”. (Osorio, et. al 2008, p. 17). De esta manera, se observa la realidad desde una perspectiva holística e integradora, donde se reconocen relaciones y conjuntos de las interrelaciones que parecieran imperceptibles.

La TGS sostiene que, existen dos tipos de sistemas: abiertos y cerrados, ya que resulta imposible analizar un sistema sin considerar la influencia del entorno. De hecho, una organización es interdependiente con su ambiente y se adapta a él, haciendo que este enfoque sea pertinente para el estudio organizacional. Así propone que, aunque los elementos de un sistema no sean idénticos, existe una correspondencia entre ellos; este fenómeno, conocido como isomorfismo, permite aplicar y replicar ciertas normas y conceptos para establecer principios unificadores.

Teoría de la Contingencia

La Teoría de la Contingencia (TC) postula que la eficiencia de una organización no se basa en un modelo único y universal, está determinado por la adaptación y la ponderación entre su contexto interno y externo. Sostiene que la estructura, así como los procesos se ven afectados por las contingencias a las que se enfrenta, tanto internas como externas y dependiendo de la manera de abórdalos desarrollan las estructuras para su mantenimiento en el tiempo, derivándose que, a mayor complejidad del entorno, mayor diferenciación estructural debe tenerse para hacer frente a los diferentes aspectos que se afrontan. (Pugh, et. al, 1969; Pennings, 1975).

Destaca esta teoría que los principales elementos del contexto organizacional son el origen e historia, propiedad y control, tamaño, estatuto, tecnología, ubicación y dependencia de otras organizaciones. Además de ello, se habla de las variables estructurales, ambientales y explicativas, las primeras son la especialización funcional, especialización de roles, estandarización (general), formalización (general), concentración de autoridad, centralización de la toma de decisiones, autonomía de la organización, estandarización de procedimientos, entre otros. Las segundas, guardan relación con la tecnología orientada o combinada con el medio ambiente. Por último, la incertidumbre como variable explicativa que envuelve la organización. Resultando así, que el entorno tiene un rol preponderante en el desarrollo organizacional. (Pugh, et. al, 1969; Peris, et. al, 2006).

Gerencia Emergente

Se puede considerar que es un proceso de gestión, que surge de la necesidad de redimensionar la gerencia, frente a los cambios que ha enfrentado la sociedad y en consecuencia la organización que se desarrolla en un contexto cambiante, lleno de incertidumbre, complejidad, con una alta dosis de dinamismo, nuevos desafíos como el desarrollo tecnológico, que crean diversas realidades que el gerente debe afrontar desde la perspectiva, integración, transdisciplinariedad y la flexibilidad, asumiendo una postura más humanizada, abierta, participativa. (Bracho, 2025).

La gerencia emergente, ve una realidad multimodal, desde una holística, que permite al tomador de decisiones contextualizar, la organización con el entorno, es decir, “toma en consideración la dinámica social, la incertidumbre, lo dialógico y las bifurcaciones que ocurren a diario en el campo empresarial y que requieren ajustes progresivos de adaptación paradigmática a nuevos procedimientos y valores en función de la condición humana”. (Planchar, 2012, p.234); así

la organización debe verse como parte del sistema y que puede verse proporcionalmente afectada por el entorno, lleno de incertidumbre y cambiante, porque debe adaptarse para mantener en el tiempo, reconocer que es necesario el desarrollo interno, para afrontar el contexto.

El constructo de la gerencia emergente, surge de la nueva realidad, del gerente de responder a las transformaciones que han surgido, y como tal está cimentando bases, es el ahora, es lo que viene sucediendo, reconocimiento de nuevas perspectivas desarrollo de la organización, y quienes “partir de allí, las organizaciones y quienes tienen la responsabilidad de gerenciarlas, están presenciando un momento inédito de quiebre histórico, que ocasiona el agotamiento del modelo gerencial prevaleciente” (Zavarce, et. al, 2009, p. 188). De manera que, la gerencia emergente está en plena construcción y es la respuesta que surge con el día a día en la empresa.

En otras palabras, es una visión modificada del escenario gerencial, del cómo gestionar las organizaciones, representa una nueva “episteme para conocer y procesar los datos e informaciones provenientes del mundo empresarial, dando paso una reflexión del quehacer del gerente a partir de la valoración del talento humano, de sus características subjetivas y objetivas, su patrimonio cultural y gerencial”. (Meléndez, 2023, p.5), esta transformación es a nivel mundial, promovida por la globalización y las tecnologías emergentes, que traen consigo nuevos desafíos en el contexto interno y externo de las empresas y consecuentemente generan un nuevo pensamiento del quehacer gerencial más flexible, humano e innovador. (Vargas, 2025).

Además de ello, la irrupción de la pandemia del COVID-19, movió los cimientos del mundo, particularmente las organizaciones se vieron afectadas por interrupción de la cadena de suministros, el quiebre de los mercados, que afectaron la producción, en definitiva, las prácticas gerenciales mostraron ser insuficientes para enfrentar los desafíos de ese momento y los nuevos que se generaron, lo que conllevó al mundo empresarial a adaptarse para desarrollar habilidades innovadoras que le permitieran a la organización mantenerse en pie con la adopción de “estrategias gerenciales más amplias y proactivas, generadoras de nuevas herramientas con predominio de la creatividad y el ingenio”. (Meléndez, 2023).

Por su parte, en Venezuela, las organizaciones antes de la pandemia mundial venían sufriendo una serie de embates derivados de la situación política, económica y social en la que se vive, agudizándose la crisis con la llegada del COVID.19, por lo que se han visto obligadas a reinventarse, desde incursionar en nuevos mercados, ofreciendo mejores ofertas de sus productos hasta el desarrollo del talento humano, a fin de lograr responder de manera eficiente al contexto,

es decir, la gerencia se ve enmarcada en los cambios mundiales, la perspectiva del nuevo paradigma en donde se “crea una auténtica cultura gerencial, que permita interpretar su realidad presente y sobre todo, fomentar nuevas acciones para afrontar los fenómenos sociales de transformación presentes en este milenio”. (Fermín, 2023, p. 107).

Para responder adecuadamente al contexto, el gerente emergente debe reconocer que las fuerzas que mueven la organización devienen de factores exógenos, es decir, del ambiente donde se desarrolla los cuales son impulsados por la incertidumbre y que la misma debe adaptarse a ellos y elementos internos, que le son inherentes, como su estructura y “el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses”. (Suárez, 2021, p.486), así que la empresa venezolana, está obligada a establecer estrategias para afrontar el entorno imperante de manera flexible e inteligente considerando los elementos internos y externos.

Los principales cambios que se han generado en las organizaciones de Venezuela se relacionan con transformaciones estructurales, tales como divisiones de departamentos o incluso desarrollo de nuevas unidades de negocio; la implementación de mayor tecnología en el proceso productivo. Además, se encuentra la diversificación de los servicios o productos prestados, puesto que existe en la actualidad una nueva perspectiva de estos luego de la pandemia. Existe a su vez una transformación de los valores y la cultura de la organización, orientada a lo humano, reconociéndose que el desarrollo de la organización es sistémico”. (Suárez, 2021, p.486).

La nueva realidad ha llevado al gerente a reconocer que es necesario una visión holística, junto con un pensamiento integral para lograr el desarrollo de los individuos que hacen vida en la organización y sus colaboradores para así lograr adaptarse a los cambios tecnológicos imperantes, para lograr así mantenerse en el contexto donde se hace vida la empresa.” el gerente debe ser trascendental en su acción, poseer inteligencia para conseguir los objetivos planteados, identificar, valorar oportunidades, amenazas, derivados del contexto a la vez que las analiza, para la obtención de cambios apoyados en conocimientos de actualidad”. (Mejías, 2022, p.266). El gerente debe adaptarse a los nuevos procesos gerenciales emergentes para mantener la organización en pie pese a los embates que pueda sufrir.

Por ello, se requiere una visión holística del contexto organizacional, para poder adaptarse y responder favorablemente ante los cambios, demandas el entorno, la realidad imperante que repercuten directamente con las empresas, por ello los tomadores de decisiones están llamados a

“incorporar la habilidad de entender el entorno, ser consciente, entender las tendencias que pueden afectar la compañía y de forma proactiva orientar la organización para que siempre esté alineada a las exigencias del presente”. (Botero, 2023, p. 35). Frente a un entorno incierto, se demanda la habilidad adaptativa, previsiva, la anticipación e innovación frente a elementos críticos que emergen día a día.

En este sentido, la capacidad adaptativa ante la innovación, tecnología, incertidumbre, cambios constantes del mercado, las nuevas prácticas orientadas a la flexibilidad y proactividad son competencias gerenciales que permiten a las empresas “liderar, transformando ideas en soluciones prácticas que ofrecen valor real y sostenible (...) la gestión del cambio es esencial para implementar nuevas direcciones estratégicas, asegurando que todos los niveles de la organización se adapten y comprometan con la visión renovada.” (Salguero, 2024, p.267).

Así, la gerencia emergente, es la respuesta a los tiempos de cambio, en que se requiere una visión “amplia, proactiva, innovadora, generadora de nuevas herramientas, donde predomine la creatividad y el ingenio, con una alta sensibilidad humana, comprensivo, comunicativo, tolerante, respetuoso, que puedan resolver adversidades, sean estrategas y conciliadores”, urge que las organizaciones cuenten con sujetos capaces de enfrentar la nueva realidad, con un sentido holístico, humanista, con habilidades cognitivas y conocimiento integral del contexto y de la praxis gerencial. (Lara y Roa, 2022, p. 127).

Incertidumbre y Complejidad

El gerente emergente, tiene que sortear los desafíos que se presentan, como la incertidumbre, es decir, el desconocimiento del futuro, ante esto Espósito (2020) señala que “en primer lugar, que nadie sabe nunca cómo las cosas realmente resultarán, la incertidumbre, entendida en un sentido positivo, es el recurso básico del comportamiento económico y de la posibilidad de obtener ganancia” (p.34) o como puede tener un impacto negativo, como también destacan Cándelo & Gonzáles (2022) “el bienestar económico y, por ende, en el consumo agregado, los niveles de inversión y la estabilidad macroeconómica por la volatilidad del mercado”(p.57).

La incertidumbre, puede representar una oportunidad o un desafío de acuerdo con el pensamiento del tomador de decisiones, es menester que no solo se trata de superar la crisis, sino de la necesidad de desarrollar la innovación y la sostenibilidad en un contexto lleno de incertidumbre para lograr una gerencia más asertiva, con plena conciencia del ambiente en donde

despliega las labores la empresa, para contextualizar de manera adecuada las estrategias y así lograr una gestión efectiva. (Bracho y Arocha, 2023).

En el caso venezolano, la incertidumbre deriva de diversos factores externos, relacionados con las políticas estatales, principalmente en el ámbito económico y social que han afectado a las organizaciones de una u otra manera, por lo que se hace necesario que el gerente comprenda que, de la mano de ello, se encuentra la complejidad, la relación del todo y las partes, “una relación de implicación mutua todo-partes” (Morin y Le Moigne 2006, p.23), existe la distinción, y a su vez la relación. Por tanto, no se debe reducir o simplificar la realidad, al contrario, debe observarse, comprenderse de manera integral, considerando las incertidumbres, las indeterminaciones y los fenómenos aleatorios.”, Complejidad se magnifica porque está aunada a elementos -internos y externos- que la conforman, la circundan y cuyas conexiones, también son complejas.” (Chirinos, 2017, p. 119).

No queda duda que el entorno donde se desarrollan actualmente las organizaciones venezolanas es complejo y que para mantenerse operativas han tenido que adaptarse a la realidad contextual se afirma que, “las empresas venezolanas se desarrollan en un entorno globalizado, cargado de: complejidades, incertidumbres, cambios constantes, recesión económica, situación política social inestable, presión tributaria, mercados reducidos, ausencia de inversión, entre otros.”, es decir, que se convive en un ambiente en el que se hace necesario “generar cambios estructurales-administrativos para su adaptabilidad y permanencia en el mercado competitivo de esta sociedad. Los cambios por los que han atravesado en los últimos años han influido en la gerencia emergente y en la gestión del talento humano” (Suárez, 2025, pp 244-245).

La correlación de la incertidumbre en las operaciones de la organización y complejidad sistémica a la que se ve sometida la organización venezolana, debe ser vista desde la perspectiva de la gerencia emergente a fin de lograr los cambios que requieren para su permanencia en el contexto crítico donde se desarrollan y donde surgen cada día retos gerenciales que demandan una visión resiliente y transformadora.

Retos Gerenciales

Los retos de las organizaciones del siglo XXI devienen de los cambios globales, el acelerado desarrollo tecnológico, la modificación de los mercados y de los clientes (Grillet, 2024). Aunado al hecho que la pandemia del COVID -19, trastocó la realidad de todos los seres humanos y generó nuevos desafíos ante las condiciones en que podía trabajar la empresa en esos días,

generándose un quiebre del mundo conocido, transformándose las variables ambientales, sociales, políticas y culturales conocidas, abriéndose para sortear tales modificaciones de los patrones de conducta y del quehacer gerencial con nuevos escenarios gerenciales que permitan sortear, enfrentar y resolver las dificultades emergentes.(García 2024).

En el caso, venezolano, la pandemia vino aderezar una situación de incertidumbre económica, la inestabilidad política, los escasos recursos, el auge migratorio que deja poco talento humano para laborar en las organizaciones, que definitivamente muestra que existen retos en el entorno externo e interno de las organizaciones y que el gerente debe reconocer para sortear esta situación (Santana y Del Negro, 2024). De igual manera, Obuchi (2024), expresa que existen 5 áreas que deben considerarse en el enfoque empresarial actual: 1) Financiamiento; 2) Servicios públicos; 3) Presión tributaria; 4) El talento y 5) La competencia.

Asimismo, dicho profesor expresa que, apenas el 14% de las empresas tienen acceso a créditos comerciales, las demás organizaciones, se ven obligadas a apalancarse a través de su propio capital o patrimonio privado. El 91% de las compañías se ven afectadas por las fallas del servicio eléctrico y existe un 35%, resultando de ello que las empresas se ven obligadas a adquirir plantas eléctricas, sin embargo, apenas el 45% de las sociedades afectadas han podido adquirirlas y solo un 16% ha podido superar las fallas del suministro de agua a través de pozos subterráneos. Aunado a ello, el 75% se han visto afectadas por la visita de funcionarios tributarios, lo que ocasiona retrasos en el proceso productivo al invertir el 14% de su tiempo en cumplir con los requerimientos que se le hacen, a fin de mantenerse en el mercado.

Asimismo, existen grandes dificultades puertas adentro de la organización al reportarse que el 51% de las empresas, presentan dificultades para la contratación de personal calificado como gerentes, técnicos, profesionales y operadores de maquinarias. Aunado a ello, destacó que el 86% de las empresas de manufactura se ven en franca competencia con productos importados; el 68% con sociedades de hecho y un 58% enfrentan al menos 5 competidores, generándose que los consumidores sean más sensibles a los precios.

El año 2025, los diversos problemas internacionales repercuten en el contexto empresarial venezolano, como el caso Chevron, que ha generado una disminución sustancial del manejo de divisas, aunado a la alta tasa de fluctuación del mercado de divisas, afectando las importaciones de las empresas que en la actualidad dependen de las transacciones en moneda extranjera, esto se sustenta con las declaraciones de la economista Belmonte (2025), manifiesta que existe una brecha

significativa entre el mercado paralelo y el mercado oficial, que supera el 53%, y se está de cara a una inflación muy resistente por el déficit derivado de esta diferenciación del mercado cambiario.

Se suma a ello, los hallazgos del Observatorio Venezolano de Finanzas, (2025), de la encuesta de expectativas económicas para marzo 2025, que vislumbra mucha más decadencia en todos los indicadores, el crecimiento económico baja -1% (-3.5%) para el cierre del año 2025. La inflación aumentaría a 135% (+25%). Señalando, que el caso Chevron y el tema migratorio, generan mayor incertidumbre, que se traduce en la volatilidad recientes en las estimaciones del crecimiento, tipo de cambio e inflación.

Todos los retos, deben ser abordados con urgencia por el tomador de decisiones, desde una perspectiva holística, que le permitan “no solo adaptarse a las necesidades del entorno, sino también que faciliten el andar en el emergente (...) donde los individuos no sean vistos solo como un mero recurso sino como capital generador de nuevas formas de entender el entorno”. (Zabala et al., 2024, p.10), es decir, pese a la problemática existente el gerente ha demostrado ser innovador, abierto, flexible, resiliente, apostando al “conocimiento, uso y dominio de la tecnología, visión amplia, dinámica, que permita repensar las situaciones, con la finalidad de aprender y desaprender cuando sea preciso” para ir superando los retos que se presentan cada día y mantener la empresa operativa (Suárez y Herrera, 2023, p. 77).

Consideraciones Finales

Las reflexiones de este ensayo se formulan bajo la premisa de la praxis gerencial enunciada por Dimitri (2018) “Si un gerente no emplea teorías, el día a día es una rutina de la que difícilmente se puede aprender, el gerente efectivo es el que reflexiona sobre la realidad que enfrenta, crea modelos que la expliquen y se guía por ellos” (p.8). En este sentido, se ha establecido que en el contexto venezolano impera una complejidad e incertidumbre sin precedentes, obligando a los tomadores de decisiones abandonar la rutina del modelo gerencial tradicional, adoptándose la gerencia emergente, para desarrollar estrategias que le permitan la sobrevivencia de las organizaciones.

Para la aplicación de este modelo gerencial, las empresas han comprendido, desde la TGS, que el entorno debe ser interpretado de manera holística, es decir, todo el contexto que rodea la organización y puertas adentro de la misma, para que pueda existir una adaptación estructural, a las condiciones críticas del ambiente como lo expresa la TC. Ambas teorías, coadyuban a

comprender la gerencia emergente en el entorno venezolano y permiten sortear los retos que se les presentan día a día a los gerentes.

Respecto a los retos económicos, la gerencia emergente conlleva a considerar que la limitación de financiamiento y la brecha cambiaria podrá ser superada con una visión estratégica proactiva, que promueva el apalancamiento con capital propio y el uso del ingenio para la adquisición de materia prima. Las variables políticas externas como el caso Chevron, reafirman que la flexibilidad gerencial debe ser la principal herramienta para mitigar el aumento constante del costo operativo. De forma análoga, el reto de los servicios públicos deber ser superado con la adaptación de la organización al entorno, creando cambios en la estructura de esta, como la internalización de los servicios, como la adquisición de plantas eléctricas y la construcción de pozos para poder garantizar la continuidad operativa de la organización.

En lo que respecta a la presión tributaria a la que se encuentran sometidas la empresas venezolanas en la actualidad, como resultado de una planificación flexible y estrategia, se puede transformar el riesgo en un factor de previsión y cumplimiento normativo, junto con la educación del personal que labora en la empresa, puesto que a medida que el conocimiento de las obligaciones tributarias que tiene la organización sea reconocido por todos los trabajadores, se podrá prever situaciones y fiscalizar dentro de la misma empresa, para evitar ser sancionados al momento que efectivamente se presente alguna supervisión de cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias. Además de evitar sanciones, se evitaría la inversión de tiempo en cumplir con requerimiento que pueden preverse.

Bajo la premisa de promover el conocimiento, la flexibilidad, el liderazgo, puede resolverse desde la visión de la gerencia emergente la problemática del éxodo del talento en las organizaciones, e incluso con los medios tecnológicos adecuados, se puede lograr hacer una sinergia para formar a quienes se mantiene dentro de la organización y promoverlos de acuerdo con las capacidades que vayan desarrollando en el proceso de educación.

En cuanto el reto gerencial de la competencia imperante, la gerencia emergente busca la innovación y consolidar el trabajo de la organización y sus colaboradores, esto puede conllevar a una diferenciación que podría generar un posicionamiento particularmente a las empresas que lo empleen y que su producto o servicio, sea adquirido por el cliente con independencia del precio, debe el gerente, considerar que debe apropiarse de nuevas herramientas para mantener cautivo a un mercado que se encuentra sometido a una voraz competencia, con una comunicación eficaz,

creatividad, ingenio, comprensión del entorno, una alta sensibilidad humana y principalmente respeto.

La gerencia emergente es el camino para que las organizaciones continúen avanzando, dejando atrás los modelos gerenciales existentes, que en definitiva no resuelven los problemas de la actualidad, puesto que en definitiva la sociedad evoluciona, junto con ella las situaciones fácticas que pueden devenir, por lo que necesariamente las organizaciones deben adecuarse a los cambios contextuales donde hace vida, para mantener una posición frente a la sus cliente, proveedores y colaboradores.

Además de ello, la gerencia emergente reconoce el liderazgo más humano, y que la innovación, requiere forzosamente el talento humano de la organización para que efectivamente las transformaciones tecnológicas surtan los efectos que se esperados, como lo es la optimización de los procesos. La visión holística y sistémica del gerente emergente, le permite adaptarse a las situaciones dentro y fuera de la organización y hacer el transitar de la empresa más flexible, aprovechando las oportunidades para crear y desarrollar una gerencia creativa.

En síntesis, la complejidad e incertidumbre reflejan el contexto organizacional venezolano, en el cual ya no existe cabida para la gerencia tradicional. Se demarca la gerencia emergente como un bagaje de herramientas que permite al tomador de decisiones reflexionar y desarrollar un modelo gerencial que se adapte a las necesidades de la empresa, considerando el ajuste de la estructura al contexto en el cual se desarrolla. La visión holística coadyuva al gerente a ver, analizar y comprender el entorno, e internamente establecer un liderazgo flexible, innovador, cimentado en el humanismo gerencial, al reconocer que el talento humano es un elemento clave para generar las nuevas formas de comprender el entorno. Sobre la base de ello, se sugiere como línea de investigación futura el estudio del modelo gerencial venezolano, cimentado en la gerencia emergente.

Referencias

- Belmonte, A. (2025). *Declaraciones*. Banca y Negocios. <https://www.bancaynegocios.com/>
- Bertalanffy, V. (1950). *An outline of general system theory*. https://www.isnature.org/Events/2009/Summer/r/Bertalanffy1950GST_Outline_SELECT.pdf
- Botero, J. (2023). El rol de las habilidades gerenciales e innovación como herramientas disruptivas para enfrentar los retos y desafíos organizacionales. *Revista Científica Anfibios*, 6(2), 31–39. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.134>

- Bracho, A. (2025). Nuevas tendencias gerenciales: retos en tiempo de cambios. *Revista Ethos*, 16(2), 196–215. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16895749>
- Bracho, M., y Arocha, J. (2023). Gestión de la economía humana en ambientes de incertidumbre vinculada a la actualidad empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(9), 50–72. <https://doi.org/10.35381/gep.v8i9.54>
- Candelo, J. y Gonzáles, C. (2022). Efecto de la incertidumbre en las organizaciones del mercado accionario: una herramienta para la toma de decisiones y la inteligencia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 57–68. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4689>
- Chirinos, M. (2017). La gerencia como fenómeno y la complejidad: Sistemas y conexiones. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 22(78), 119–133. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/22641>
- Dimitri, V. (2018). *Evolución histórica y significado contemporáneo de la gerencia*. Steemit. <https://steemit.com/cervantes/@dimiv2017/evolucion-historica-y-significado-contemporaneo-de-la-gerencia>
- Espósito, E. (2020). Las estructuras de la incertidumbre: performatividad e imprevisibilidad en las operaciones económicas. *Revista MAD*, (43), 29–46. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/180499>
- Fermín, E. (2023). El gerente venezolano convertido en agente de cambios organizacionales. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 104–115. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/321>
- García, G. (2024). Visión del liderazgo en post-pandemia: retos y nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio. *Gerentia*, (3), 7–27. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1530/1829>
- Grillet, S. (2024). Gestión del sector eléctrico venezolano: desafíos que trascender para avanzar hacia la organización moderna. *Investigación y Creatividad*, 21(1), 64–74. <https://revistasuba.com/index.php/INVESTIGACIONYCREATIVIDAD/article/view/1207>
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Valencia. Episteme.
- Lara, M., y Roa, J. (2022). Formación de la alta gerencia. Visión emergente en la resiliencia organizacional en el contexto pandemia COVID-19. *Gerentia*, (2), 7–27. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/601>

- Martin, V., y Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 722–734. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32413>
- Mejías, C. (2022). Un gerente soñador ante el cambio, el caos y la incertidumbre. *Revista Arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (58), 262–275.
- Meléndez, H. (2023). Gerencia emergente: una visión transdisciplinaria para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en las instituciones públicas. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 10(1). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731017/html/>
- Morin, E., y Le Moigne, J. (2006). *Inteligencia de la complejidad epistemología y pragmática*. Ediciones de l'aube.
- Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF). (2025, 17 de marzo). *Encuesta OVF: Expertos prevén caída de -1% de la economía e inflación de 135% al cierre de 2025*. Banca y Negocios. <https://www.bancaynegocios.com/encuestaovf-expertos-preven-caida-de-1-de-la-economia-e-inflacion-de-135-al-cierre-de-2025/>
- Obuchi, R. (2024). *Evento Outlook 2025: Empresarios deberán flexibilizar sus estrategias para protegerse y avanzar en el 2025*. IESA al Día. <https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/empresarios-deberan-flexibilizar-sus-estrategias-para-protegerse-y-avanzar-en-el-2025>
- Organización Mundial de la Salud. (2020, 11 de marzo). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- Osorio, F., Arnold, M., González, S., & Aguado, E. (Coords.). (2008). *La nueva teoría social en Hispanoamérica: Introducción a la teoría de sistemas constructivista*. Universidad Autónoma. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122268>
- Pennings, J. (1975). The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 393–410.
- Peris, F., Peris-Ortiz, M., & Zapata, G. (2006). Complementariedad de teorías en la administración eficiente del trabajo: un análisis micro-organizativo. *Compendium*, (17), 75–94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733592>
- Planchar, M. (2012). *Liderazgo y gerencia*. Instituto de Dirección y Gestión Pública, ESADE. (Papers de ESADE).

- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114.
- Salguero, N. (2024). Nuevas competencias gerenciales y estrategias disruptivas de gestión empresarial. *Recimundo*, 8(Especial), 265–274. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(especial\).octubre.2024.265-274](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024.265-274).
- Santana, M., y Del Negro, L. (2024). Desafíos del gerente en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano actual. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(16), 243–258. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n16/art04.pdf>
- Suárez, B. (2021). Gestión del cambio organizacional: en tiempo de pandemia en Venezuela. *Arjé*, 15(29), 480–499. <https://www.arje.bc.uc.edu.ve/arje29/art11.pdf>
- Suárez, B. (2025). Gerencia emergente en la gestión del talento humano, y complejidad organizacional en Venezuela. *FACES*, 7(2), 235–248. <https://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/evol7n2/art01.pdf>
- Suárez, B., y Herrera, A. (2023). Nueva gerencia post-COVID desde: rol perfil del gerente y su liderazgo en Venezuela. *Responsabilidad universal en temas de gerencia e innovación social* (Cap. 5).
- Vargas, L. (2025). Gerencia emergente en el contexto de la transformación empresarial. *Episteme*, 9. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/retm/article/view/2754>
- Zabala, J., Ramírez, P., & Pinzón, M. (2024). La configuración de la gerencia venezolana a través del Dasein: una visión gerencial en base el pensamiento de Heidegger. *Técnica Administrativa*, 23(97). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9584191>
- Zavarce, C., Briceño, M., & Chacin, M. (2009). Descriptores del pensamiento gerencial emergente. *Visión Gerencial*, (1), 187–201. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880006.pdf>