

LA GERENCIA EXITOSA EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

(Un estudio en tiempos de crisis)

María Dolores Padrón Cabrera¹

RESUMEN

Este estudio tiene por finalidad el análisis del éxito en la gestión de las empresas venezolanas y su relación con propuestas teóricas existentes en las ciencias administrativas. Supone analizar las teorías existentes en ciencias administrativas; caracterizar el contexto de las empresas venezolanas; identificar los factores de éxito en su gerencia, a partir del análisis teórico y de la caracterización del contexto; constatar la presencia de factores de éxito e identificarlos; construir, desde la teoría y de las evidencias empíricas, un modelo teórico-referencial para fines de estudio, análisis y reflexión. Todo ello tomando como *teoría general* la Teoría de la Acción de Parsons y Shils (1962), que aporta los elementos fundamentales para el análisis socio-espacio contextual referido al contexto de las empresas venezolanas; como *teorías intermedias*, las administrativas existentes, principios, enfoques y modelos normativos que deben ser observados en el funcionamiento de las empresas; y como *teorías específicas*, los modelos de gestión, para ver a la gerencia como proceso desde su perspectiva operativa y funcional. Todo esto enmarcado referencialmente, para fines de estudio, en las concepciones estratégicas desde las ortodoxas hasta las modernas. El enfoque epistemológico está referenciado en la fase diacrónica del Modelo VI de Padrón (2020), para realizar contrastación empírica en una serie de empresas venezolanas; y, como referente epistemológico adicional, se apoya en el racionalismo deductivo de Popper. Como conclusión general del estudio se obtuvo que, a pesar de la política cambiaria,

1 Doctora en Ciencias Administrativas (UNESR), Magíster Scientiarum en Relaciones Industriales, Mención: Recursos Humanos. Mención: Relaciones Laborales (UCAB), Licenciada en Educación, Mención: Ciencias Biológicas (UCAB), Docente Jubilada del Postgrado de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Profesora investigadora en el Postgrado de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Subdirectora Académica del Núcleo Regional de Postgrado Caracas. Coordinadora de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. padronl2006@gmail.com.

la inflación, las reformas tributarias y legales marcadas especialmente por el Estado debido a las medidas coercitivas impuestas, la crisis sanitaria desatada en el año 2020, los empresarios venezolanos han salido adelante y se han comprometido con el logro de sus objetivos empresariales, pero también con el desarrollo y crecimiento del país de forma exitosa

Palabras clave: gerencia exitosa, empresas venezolanas, tiempos de crisis

SUCCESSFUL MANAGEMENT IN COMPANIES VENEZUELAN (A study in times of crisis)

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the success in the management of Venezuelan companies and its relationship with existing theoretical proposals in administrative sciences. It supposes to analyze the existent theories in administrative sciences; characterize the context of Venezuelan companies; identify the factors of success in its management, from the theoretical analysis and the characterization of the context; verify the presence of success factors and identify them; build, from theory and empirical evidence, a theoretical-referential model for purposes of study, analysis and reflection. All this taking as a general theory, the Action Theory of Parsons and Shils (1962), which provides the fundamental elements for the contextual socio-space analysis referred to the context of Venezuelan companies; as intermediate theories, the existing administrative ones, principles, approaches and normative models that must be observed in the operation of the companies; and as specific theories, management models, to see management as a process from its operational and functional perspective. All this framed referentially, for study purposes, in the strategic conceptions from the orthodox to the modern ones. The epistemological approach is referenced in the diachronic phase of Model VI by Padrón (2020), to carry out empirical contrast in a series of Venezuelan companies; and, as an additional epistemological referent, it relies on Popper's deductive rationalism. As a general conclusion of the study, it was obtained that despite the exchange rate policy, inflation, tax and legal reforms marked,

especially by the State due to the coercive measures imposed, the health crisis unleashed in 2020, Venezuelan businessmen have left forward and have committed to the achievement of their business objectives, but also to the development and growth of the country successfully

Keywords: successful management, venezuelan companies, times of crisis

Introducción

El entorno empresarial venezolano durante el año 2018 experimentó los peores indicadores económicos de su historia, destacando la importante contracción del PIB, el declive del sector petrolero, además de fuertes presiones inflacionarias, afectando directamente al consumidor, al desenvolvimiento de las empresas y por ende a la oferta y demanda de bienes y servicios en el mercado nacional.

Sin embargo, ante tal panorama y además de sumarse la pandemia por COVID-19 las perspectivas globales para las empresas siguen siendo muy inciertas. En Venezuela, aunque el entorno macroeconómico se mantiene sin mayores cambios con respecto al 2020, se visualiza una leve mejora de las perspectivas con respecto a los últimos años gracias al aprendizaje adquirido por las empresas y a los cambios en la dinámica de la economía global.

Igualmente, puede aportarse, en lo que fue el transcurrir de 2021, ha de observarse un alza de más de 50% de los ingresos petroleros con respecto al 2020, debido al incremento de los precios del petróleo y del volumen de crudo exportado. A esto se le suma una mejora en la recaudación tributaria, el incremento de la dolarización transaccional y un leve incremento en el consumo, producto de las remesas. En este contexto, es de vital importancia para las empresas venezolanas comprender los cambios que supone la dinámica de un entorno multimonedas, el impacto de los indicadores macroeconómicos en su estructura financiera, evaluar los indicadores del negocio ante los cambios de la nueva realidad, así como realizar estudios que permitan analizar el éxito en la gestión de las empresas venezolanas y como estas, a pesar

de las condiciones sociopolíticas y económicas del país, han podido salir de la crisis y mantienen sus “ranking” como las empresas más exitosas venezolanas.

Es por ello, que se realiza en este trabajo titulado: La Gerencia Exitosa en las Empresas Venezolanas (Un Estudio en Tiempos de Crisis), por lo que se observó, que en la gestión exitosa en las empresas venezolanas se presentan unos factores de éxito que son característicos y que a partir del análisis teórico y de la caracterización del contexto; pueda constatar la presencia de dichos factores para identificarlos, y construir, desde la teoría y de la evidencia empírica, un modelo teórico-referencial para el estudio de las empresas en la realidad actual venezolana.

El problema de la gerencia exitosa en las empresas venezolanas

Se pretende producir conocimiento acerca de las particularidades y especificidades de la gerencia de las empresas en Venezuela y, con especial énfasis, en el estudio de aquellas que operan en la actualidad ante el efecto de la crisis pandémica mundial y nacional, como también bajo condiciones de éxito, y cuyo accionar tiene repercusión importante en la construcción del presente y el futuro del país.

En relación con lo señalado anteriormente, las empresas venezolanas ante la pandemia han tenido que reestructurar todas las áreas y actividades que van desde la forma de producción, estructura organizacional, rediseño del producto y de la cadena de suministro, aceleración de la implementación de nuevas tecnologías o de la transformación digital, lo cual ha sido un factor clave para reducir los costos de producción y distribución, adaptarse a las necesidades del consumidor y seguir siendo competitivas en el mercado.

Asimismo, se destaca que las empresas venezolanas, durante esta crisis, están constantemente innovando, principalmente en su estrategia con foco en el cliente y en la mejora y digitalización de sus procesos. Esto refleja una focalización en la innovación incremental, entendiendo esta como la innovación orientada a la mejora operativa y de procesos con la finalidad de agregar valor a un producto ya existente.

La innovación en el desarrollo de habilidades dinámicas, es una palanca que permite a las empresas reinventar su modelo de negocio; cuestión que requiere realizar estudios de inteligencia de mercado y tener la

capacidad dinámica de aprovechar las oportunidades detectadas y de reconfigurar los recursos, capacidades y competencias de la empresa, constituyendo este un factor determinante en esta etapa en la que se han generado tantos cambios en el entorno y, por ende, en las operaciones de las empresas en Venezuela.

Naturaleza del problema

Para una mejor comprensión de la “problematización” del trabajo de investigación, se sugiere seguir las reflexiones y aportes que progresivamente develan la naturaleza y alcances del trabajo por realizar. En apoyo a lo expresado se considera pertinente comenzar por citar a Caballero (2001), cuando afirma que:

La producción de conocimiento se hace a partir de procesos inteligentes: más que en compartirlos, el énfasis está en distribuirlos a lo largo de la red, puesto que la acción cognitiva ya no se orienta hacia la solución de problemas compartidos (objetos), sino hacia la generación de los mismos, creaciones (eventos). No se trata de compartir problemas y buscarle solución, se trata de crearlos. La lógica que subyace a este planteamiento, se desarrolla en función de la pregunta que orienta a la búsqueda de conocimientos en un entorno cambiante y mutable, donde no existe una respuesta preelaborada, prediseñada... (p. 45).

Como se puede ver, se afirma la presencia del predominio de la complejidad como parte esencial de lo cotidiano; de la necesidad de las interconectividades y de la condición perecedera y, también paradójicamente, inmutable del conocimiento. Se trata de una nueva realidad, con resultados que muestran un entorno socio-político y económico con características muy particulares, y marcadamente diferentes, a períodos históricos anteriores y donde se superponen y sobreviven resquicios y perfiles específicos de formas de organización social, que se corresponden con diversos momentos históricos de la humanidad.

En este contexto, se observa que la dialéctica de nuestros tiempos, pareciera que se expresa no sólo en tres dimensiones y de tiempo; pasado, presente y futuro. Sino que se construye una nueva dimensión: la de la dialéctica virtual que interrumpe el curso de la historia; donde lo

abstracto puede ser mucho más real que todo lo imaginable. Al respecto vale citar a Harvey (1990), que dice:

La civilización occidental está experimentando una transformación fundamental en su imaginación temporal. Hemos vuelto a poner la hora en nuestros relojes. El denominar a la presente condición “postmodernismo” constituye una referencia a la modernidad; significa caer en la trampa del tiempo lineal, la narrativa de la cual nos hemos alejado por completo. (p 171).

Al observar esta realidad, desde sus dimensiones éticas y gerenciales, se perciben claras asincronías e inequidades progresivas y absurdamente en crecimiento; en contraposición y contradicción con los progresos y logros alcanzados desde el mundo de la tecnología. Es así, como encontramos un mundo con graves contradicciones, como, por ejemplo: se produce más y mejores alimentos, pero el hambre y la desnutrición crecen. Hay más y mejores teorías, instrumentos, procesos y formas de organización, para que la humanidad pueda alcanzar mayor cantidad de bienestar social; pero cada vez los indicadores muestran que estamos más distantes de lograrlo.

En esta dirección, pareciera que el hombre se puede concebir como un permanente emprendedor social. Quien asume retos, investiga, estudia, produce, aprende y desaprende y demuestra una especial sensibilidad ante la injusticia. Pero que, de igual forma, es capaz de agruparse para cometer los más grandes disparates que a alguien en sana razón se le ocurriría.

En el entorno descrito, resulta fácil admitir que lo deseable sería que todos y cada uno de los hombres, alcanzarán el mejor de los resultados en su propuesta de vida. De allí que se puede aceptar que, en todo hombre, debe verse a un emprendedor social, que se enfrenta a su principal empresa: la construcción y disfrute de su vida, y que, de igual manera, se constituye en empresario solidario y colectivo al unirse con otros seres humanos para construir y disfrutar de la empresa más compleja que pudiera existir, la administración de todo lo que existe a su alcance. Todo ello, siempre motivado por el logro del éxito. De allí que la existencia de *empresas exitosas*, constituye reto permanente en el acontecer del hombre.

Ciertamente, a este respecto, existen muchos reportes que hablan de empresas y de gerentes exitosos en el mundo, que son clasificados según criterios generalmente asociados a la cantidad de dinero que hayan producido. De una manera simple de ejemplificar para muchos, cuando una empresa que reporte ganancias es exitosa y por el contrario, una empresa que dé pérdida es un fracaso. Sabemos que no siempre es de esta forma. De hecho, el tema de empresas y gerentes con éxitos, pareciera que es objeto de atención en el mundo de los negocios y de la política. Por lo que son muchos los escritos y estudios que tratan de definir al mejor negocio y al mejor negociante.

Esta realidad, de connotación mundial, ha tenido también su expresión en nuestro país. Es, precisamente, este ámbito el campo de atención de este trabajo de investigación; donde se trata de establecer los elementos teóricos distintivos de la gerencia en empresas exitosas en el tiempo pasado, presente y futuro.

En este mismo orden de ideas, es necesario señalar que el uso dado al concepto de empresa exitosa en esta investigación, es su acepción más amplia y genérica. Al respecto, se admite como empresa exitosa a toda organización, institución, fundación, o asociación; con o sin fines de lucro; de servicios, pública o privada o de inversión considerada como exitosa.

De igual forma, se acepta que el estudio de las empresas exitosas en el país, implica necesariamente considerarlas en relación con su gerencia; la cual está determinada de acuerdo al comportamiento del ambiente organizacional, los procesos, el producto, el capital humano y la “gestión empresarial”, concebida como “la acción o efecto de administrar” y como la resultante, surge el ejercicio administrativo, tomando en consideración su estructura lógica de funcionamiento y sus productos concretos; expresados ambos en condiciones, criterios, indicadores, factores y características factibles de ser sistematizadas de manera objetiva, en asociación directa con la dinámica empresarial que, en su contexto organizacional interno y externo, combina los esfuerzos y recursos para procurar un producto traducible en beneficio de capital y/o de aprendizaje y/o de desarrollo de conocimientos.

Por otra parte, se asume que los resultados del trabajo de investigación, deberá permitir la generación de un producto teórico que pueda servir como referente para la generación de sinergias de aprendizaje entre

las empresas que procuran constituirse en exitosas ante la crisis económica venezolana y sanitaria mundial.

Al aceptar esta última condición entonces se admite, tácitamente, la premissa de la posibilidad de transferencia de experiencias entre empresas. Por lo cual se supone interesante y útil el responder a preguntas como ¿Qué hace a una forma de gerencia empresarial exitosa en tiempos de crisis? ¿Qué factores de éxito prevalecen en la gestión de las empresas venezolanas en tiempos de crisis y qué criterios de sostenibilidad empresarial, (social, ambiental, económica y sanitaria) hacen que permanezcan en el tiempo? ¿Cuáles son las razones para lograr una gerencia empresarial exitosa?

Objetivos de la Investigación

General

Establecer los factores de éxito en la gestión de las empresas en tiempos de crisis, a partir del análisis teórico existente en ciencias administrativas y su presencia en el contexto de las organizaciones venezolanas.

Específicos

- Analizar las teorías existentes en ciencias administrativas.
- Caracterizar el contexto actual de las empresas venezolanas.
- Identificar los factores de éxito de la gerencia de las empresas venezolanas en tiempos de crisis, a partir del análisis teórico y de la caracterización del contexto.
- Constatar la presencia de los factores de éxito e identificarlos en el contexto actual de las empresas venezolanas.
- Construir, a partir de la teoría y de las evidencia empírica, un modelo teórico-referencial para la gestión exitosa empresarial en el contexto actual de las organizaciones venezolanas.

Referentes teóricos

Se asume que, desde los inicios de la administración científica, han sido múltiples los esfuerzos por sistematizar experiencias obtenidas y producir teoría que al pretender lograr el mejor producto, con el menor costo, en el menor tiempo y con la mayor suma de satisfacciones; realmente lo que siempre han perseguido es garantizar una gestión exitosa.

Como se indica, esta realidad ha llevado a la producción de infinidad de aportes teóricos, orientados a permitir interpretar y comprender las realidades de las dinámicas gerenciales de las empresas/organizaciones, con base en ellas, tratar de producir inferencias aplicables a realidades concretas, para producir modificaciones que permitan el mayor rendimiento y disminución de riesgos, donde existen importantes inversiones económicas y sociales.

Visto de esta forma, se hace necesario concretar un marco teórico-referencial, sustentado en la selección de diversos aportes teóricos que deben ser observados en la gerencia empresarial exitosa y sobre todo en tiempos de crisis. En este sentido, se considera necesario el estudio de aportaciones teóricas existentes en las ciencias administrativas, con concurrencia en la fenomenología de la funcionalidad organizacional de gestión en las organizaciones y se admite que el marco teórico referencial del presente estudio considera, preferentemente, los ámbitos de la Teoría Administrativa siguientes:

Ámbito General: La Teoría de la Acción de Parsons y Shils (1962), que aporta los elementos fundamentales para el análisis socio-espacio contextual referido al contexto de las empresas venezolanas.

Ámbito Intermedio: Las propuestas teóricas administrativas existentes. Principios, enfoques y modelos normativos que deben ser observados en el funcionamiento de las empresas. Taylor y Fayol (1984), Ouchi, W (1982), Teoría Z; Peters, T, Waterman, R. (1996) En busca de la Excelencia. Peter Senge (2010) La Quinta Disciplina.

Ámbito Específico: Modelos de gestión, visionando la gerencia como proceso desde su perspectiva operativa y funcional. Concepciones estratégicas desde las ortodoxas hasta las concepciones modernas. Collins y Porras (2003).

A partir de este abordaje teórico se trata, en lo posible, comprobar la hipótesis general de que una empresa exitosa debe responder a los principios, normas y requerimientos que la Teoría Administrativa establece como condición lógica que conduzca al éxito gerencial y empresarial.

Visto desde este enfoque, se asume como hipótesis general de trabajo, que “Toda empresa exitosa es el reflejo de la observancia de los requerimientos de la teoría administrativa en su gestión”.

Tecnología metodológica

La investigación está ubicada en el enfoque epistemológico racionalista, se utiliza la razón para el análisis lógico formal de la información. El estudio fue explicativo-contrastivo porque se va al campo con un corpus teórico que permite contrastar los datos empíricos con la teoría, para construir un enfoque teórico sobre la gerencia exitosa. Lo anteriormente descrito, se realiza a través del método deductivo de descubrimiento, comprobación y contrastación. (Padrón, 2020).

La estrategia general propuesta, implica la realización de varias fases, las cuales comprenden:

1^o Fase:

Análisis de las teorías relacionadas con la gerencia empresarial exitosa. Esto se realizó a través de la revisión documental y el análisis de contenido y permitió la determinación de gerencias empresariales exitosas y su caracterización.

Seguidamente se establecieron los elementos teóricos que las definen y se compararon con premisas y postulados existentes; en materia de teorías en las ciencias administrativas para el funcionamiento óptimo de organizaciones. Consistió en el estudio documental y análisis teórico.

Se buscó establecer, de manera precisa, los requerimientos fundamentales que, en teoría, deberían ser tomados en consideración para que exista una gestión empresarial exitosa en el país y también cuál debe ser su caracterización específica y particularidades predominantes.

2^o Fase:

Selección de organizaciones con gerencias empresariales exitosas o selección del corpus de estudio; para lo cual se tratará de obtener como muestra, empresas del sector oficial y del sector privado; de cada uno de los sectores primarios (Industrial), secundarios (Comercio) o terciarios (Servicios) de la economía.

En esta fase se identificó a un conjunto de empresas que, según el juicio de expertos o chequeo de corpus de estudio, puedan ser consideradas exitosas.

3º Fase:

Se realizó la ejecución del estudio en sitio.

Se aplicó una encuesta tipo Checklist y algunas entrevistas a: gerentes, emprendedores, micro-empresarios, medianos empresarios y grandes empresas, con el objeto de realizar un diagnóstico exploratorio sobre cuáles son los puntos clave en los que deben enfocarse las empresas y las competencias necesarias con las que deben contar los empresarios para llevar a cabo modelos de negocio exitosos en el contexto actual y con ello construir un modelo teórico-referencial para el estudio de las empresas en la realidad actual venezolana.

4º Fase:

Contrastación de las teorías existentes, con el comportamiento gerencial observable y obtenido.

Mediante las entrevistas y Checklist se obtuvieron los resultados en forma de síntesis analítica, a partir de la integración de los resultados y conclusiones obtenidos en las fases anteriores, los cuales fueron utilizados para diseñar la propuesta teórica prevista en esta Tesis.

Como se podrá observar, se propuso una investigación de múltiples fases; desde la realidad hasta la teoría; desde la teoría hasta la realidad y finalmente una fase donde se pudieron contrastar e integrar los resultados obtenidos.

Análisis e interpretación de los resultados

Las pequeñas, medianas y grandes empresas son la base fundamental para el desarrollo de la economía de los países. Estas contribuyen en la generación de riqueza, aumento de la población económicamente activa, generación de empleos y logran satisfacer las necesidades de productos y servicios que la población necesita.

Actualmente, en el entorno globalizado donde se desenvuelven, afrontan dificultades de sobrevivencia algunas logran tener éxito, otras en cambio no logran tener el éxito para poder seguir operando y desaparecen.

Cada empresa, posee características específicas que depende del tipo de sector que van a satisfacer, los productos o servicios que ofrecerán y el número de empleados.

Así, tenemos que para este estudio se investigaron 18 empresas de diferentes sectores y tamaños:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Nombre de la Empresa	Descripción de la Empresa
Emprendimientos, Micros y Pequeñas Empresas	Alimentos	1-10	Inversiones EMS,85 C.A.	Empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos tipo pasapalos para fiestas.
	Alimentos	1-6	Panteón Burger	Empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos
	Alimentos	1-8	Antojitos Valentinas	Empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos tipo pasapalos para fiestas.
	Alimentos	1-10	Sharly CaCao	Empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos del fruto del cacao venezolano
	Mecánica Automotriz	1-6	EuroStyle	Taller de mecánica automotriz especializado en asesoramiento para el mejor funcionamiento de vehículos
	Textil	1-10	Confecciones Gin-Lyn C.A	Empresa Socio-productiva de ropa íntima y casual
Medianas	Consultoría	50-60	Consultora BC. C.A.	Empresa dedicada servicios multidisciplinarios de ingeniería y consultoría
	Transporte	50-60	Cooperativa de Transporte Caracas Express	Empresa Socio-productiva dedicada al traslado de pasajero por todo el país
	Textil	30-50	Textiles Adrianita	Empresa Socio-productiva de ropa y uniformes escolares
	Manufacturera	45-60	SURMACA	Suramericana de manufactura C.A. se dedica a la fábrica de guayas.

	Consejo Nacional del Comercio y los Servicios	30-50	CONSECOMERCIO	Representar y promover el desarrollo de las organizaciones gremiales del comercio y los servicios
Grandes	Farmacéutico	250-3000	FARMATODO	Cadena de droguerías de autoservicio especializada en productos para la salud, belleza, cuidado personal y cuidado del bebé.
	Alimentos	250-4000	EMPRESAS POLAR	Conglomerado de empresas, conformada por tres direcciones generales: Alimentos, Cerveza y Malta, Refrescos y Bebidas no Carbonatadas.
	Educación	250-2.000	UCAB	Institución de educación superior de la Compañía de Jesús.
	Educación / Social	205-1.000	FE Y ALEGRIA	Movimiento de Educación Popular y Promoción Social dirigido a la población empobrecida y excluida, que busca construir un proyecto de transformación social, con base en valores cristianos de justicia, participación y solidaridad.

Grupo de emprendedores

Los emprendedores encuestados y entrevistados para este estudio lo representan siete nuevos empresarios, los cuales se identifican por poseer algunos aspectos clave como personalidad, capacidades y competencias y un proyecto de emprendimiento. Son personas muy jóvenes que en su gran mayoría desarrollaron su proyecto durante la pandemia, otros la habían iniciado antes, pero no tenían el éxito tan marcado como después de la crisis sanitaria. Igualmente, muchos de ellos consideran que sus emprendimientos son importantes pues han contribuido al desarrollo económico, la generación de puestos de trabajo, la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo de la innovación.

Estos pequeños empresarios señalan que el crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas depende de varios factores que están vinculados

con las características del emprendedor, las dimensiones del capital relacional y las características del mercado, junto con algunos elementos de tipo estratégico. Se destaca también en este grupo de empresarios su opinión respecto a la importancia a los factores de éxito de índole social que condicionan la gestión en el contexto de las empresas venezolanas. Siendo estas la rentabilidad, pertinencia social, identidad, productividad, planificación estratégica, nuevo modelo social, impulsar la economía popular y alternativa, generar bienes y servicios que satisfagan necesidades, producir beneficios colectivos, reinvertir sus excedentes en la producción social, compromiso humanitario, valor humano, participación en proyectos comunitarios, alianzas entre empresas, igualdad de género, responsabilidad social empresarial.

Otros de los aspectos fundamentales para este tipo de empresarios son los sistemas de información y las redes sociales, cómo el conjunto de redes y el capital relacional del emprendedor inciden de manera determinante en la creación y en el éxito de nuevas empresas. Su experiencia anterior a la pandemia era un sistema de comunicación tradicional, pero a raíz de la pandemia se desató el comercio en redes y el comercio digital. Según estos empresarios a través de sus redes, los empresarios pueden tener acceso a recursos, información y conocimientos muy importantes. Según los casos de estos emprendedores; si se tiene una red social informal fuerte, el proceso de creación de la empresa se da más rápidamente que cuando el empresario se apoya en los distintos tipos de programas de ayuda para la creación de su empresa redes de información tradicional.

Las estrategias de financiación, son fundamentalmente las fuentes de financiación utilizadas, contribuyen a explicar la puesta en marcha y el crecimiento de las empresas. En el caso de los emprendedores aquí encuestados y entrevistados muchos invirtieron su capital producto de la liquidación de sus empleos para formar la empresa, otros complementaron su capital con las fuentes de financiamiento que ha ofrecido el gobierno nacional. Ellos opinan que las empresas que se financiaron únicamente con fondos propios lograron menores niveles de crecimiento, mientras que con el impulso de los créditos les ha favorecido el éxito de sus empresas. Por tanto, aceptan como factores de éxito económicos las inversiones en tecnología, ajustes de salarios, bonificación extra, trabajo a distancia, la conectividad.

Este grupo de emprendedores, resta importancia a los factores de éxito vinculado a las teorías administrativas digamos de primera generación (*La Administración Científica de Frederick Winslow Taylor*) como son orden, equidad, centralización, disciplina, subordinación del interés, particular al general, jerarquía, unidad de mando, unidad de dirección, estabilidad, autoridad. Sin embargo, los factores de éxito aportados por esta teoría que si responden a la gestión de sus empresas son espíritu de equipo y organización. Por otra parte, consideran otros factores de éxito incluidos en la teoría de *La Administración Clásica de Henry Fayol* como: dirección, coordinación y control. Asumen más los postulados de teorías de tercera generación de Tofler (1979) como intercambio de datos, información y conocimiento, la información electrónica y de Peter Senge (2010) la disciplina de la organización inteligente, el pensamiento sistémico, entre otros.

Grupo de medianas empresas

Los medianos empresarios encuestados y entrevistados para este estudio lo representan cuatro empresarios y una empresaria, los cuales se identifican por poseer o trabajar en una mediana empresa o PYME específica en actividades industriales y de servicios, en las cuales la producción y el control están en manos de una persona o un grupo que influyen decisivamente en el estilo de gestión, conducción o manejo de la empresa. Son personas adultas que en su gran mayoría poseen un gran sentido del negocio, con poder en la toma de decisiones y buen manejo de la a dinámica empresarial.

Igualmente, muchos de ellos consideran que sus medianas empresas poseen un alto nivel de dependencia interno y externo que impactan el crecimiento económico, el empleo, la competitividad y el dinamismo de la propia economía del país. En ellas es posible reconocer cuatro elementos centrales: el financiamiento, la tecnología, el trabajo incesante y gerenciamiento calificado.

Ahora bien, en cuanto a los factores de éxito que condicionan la gestión en el contexto de las empresas venezolanas según medianos empresarios, estos consideran que el éxito de una organización va a estar representado por los sistemas de información eficientes, la planificación y gestión de las organizaciones. En lo social se centran en la rentabilidad,

pertinencia social, identidad, productividad y la planificación estratégica; dejando a un lado todos aquellos factores que tengan que ver con los nuevos valores del modelo social, la economía comunal y los excedentes en la producción social. Su fin último en lo social es producir bienes y servicios que satisfagan necesidades, generar riqueza y que el negocio florezca.

En cuanto a su relación con las teorías administrativas, desechan todos aquellos planteamientos convencionales, tradicionales de la administración, se quedan más bien con los procesos administrativos de organización, dirección, coordinación y control. Mientras que adoptan elementos gerenciales de las teorías más modernas de organización y gestión como creatividad, motivación, capacidad de convivir en un mundo de gerencia competitiva, programas de formación, directiva e innovación. Siendo esta última, la innovación una herramienta específica de los empresarios que permite generar cambios y explotar oportunidades de negocio para crear un valor económico.

Desde las prácticas de la gerencia actual, consideran que los factores claves de éxito son la imagen, la adaptabilidad, oportunidades ante la crisis, reinención y una organización flexible, sostenibilidad empresarial, gestión operativa interna y la capacitación de colaboradores, alto sentido de trabajo en equipo. Uso total del empowerment, comunicación, trabajar en función de la satisfacción de la necesidad de sus clientes y en la estandarización de los procesos de trabajo. Poseen una clara identificación de la misión y de los objetivos, visión compartida y creen en el pensamiento sistémico.

Grupo de grandes empresas

Los gerentes de grandes empresas encuestados y entrevistados para este estudio lo representan, cuatro grandes empresas del país, los cuales se identifican porque parte de la premisa de que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico, que cambia con el tiempo, y que los factores que lo determinan en un país no tienen por qué coincidir en otro. Estos señalan que estas empresas buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán

ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

Hacen énfasis, en que las empresas venezolanas ante la pandemia han tenido que reestructurar todas las áreas y actividades que van desde la forma de producción, estructura organizacional, rediseño del producto y de la cadena de suministro, aceleración de la implementación de nuevas tecnologías o de la transformación digital, lo cual ha sido un factor clave para reducir los costos de producción y distribución, adaptarse a las necesidades del consumidor y seguir siendo competitivos en el mercado.

Estos gerentes consideran que los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron. Son personas adultas (27 a 59 años) y de etapa de vejez (60 años y más). Ellos consideran que los factores significativos para el éxito empresarial son la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal, la rentabilidad económica y su preparación en los ámbitos administrativos y gerenciales.

Ahora bien, en cuanto a los factores de éxito que condicionan la gestión en el contexto de las empresas venezolanas. Según los gerentes de las grandes empresas consideran que el éxito de una organización va a estar representado, en lo social centrado en la rentabilidad, pertinencia social, identidad, productividad y la planificación estratégica; producir beneficios colectivos, compromiso humanitario, valor humano y cristiano, participación en proyectos comunitarios, en las alianzas entre empresas, en la igualdad de género y responsabilidad social empresarial. Dejan factores que tengan que ver con los nuevos valores del modelo social, la economía comunal y los excedentes en la producción social.

En cuanto a su relación con las teorías administrativas y de gestión, consideran fundamental tanto los planteamientos tradicionales de la administración, como son: orden, equidad, centralización, disciplina, la jerarquía, la unidad de mando, la unidad de dirección, la estabilidad, autoridad y los procesos administrativos de organización, dirección,

coordinación y control, inteligencia, aptitud para el conocimiento propio, creatividad, motivación, capacidad de convivir en un mundo de gerencia competitiva programas.

Discusión de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos al encuestar y entrevistar a emprendedores, pequeños empresarios, medianos y gerentes de grandes empresas en relación con la presencia de los factores de éxito en el contexto actual de las empresas venezolanas, se pudo determinar la importancia del entorno y sus fuerzas interna y externa que están en constante cambio y que representan muchas oportunidades, amenazas, así como también debilidades y fortalezas.

En esta dura época de cambios drásticos producto de la pandemia por el COVID-19, crisis económica y bloqueo, el entorno marcó grandes cambios en las empresas; siendo el primero de ellos lo económico, una fuerza externa fundamental para éxito o fracaso de una empresa. En cuanto el entorno interno, un factor clave que cambió fue las formas de trabajo de los empleados, estas fueron determinantes para que las empresas salieran adelante, y por ellas y con ellas, las empresas lograron mantener su competitividad, mejorar los servicios ofrecidos utilizando nuevas e innovadoras estrategias internas y poder seguir siendo, en el caso de las grandes empresas, empresas competitivas.

Otro factor clave, tanto del entorno organizacional interno como el externo, fueron los aspectos políticos y sociales. Estos marcaron grandes cambios en el comportamiento y forma de operar de las empresas, en especial las microempresas y los emprendedores, los cuales producto de las políticas gubernamentales y del modelo socio-productivo implementado, van incorporando a las comunidades en los procesos empresariales, tratando en lo posible de buscar salidas para manejar la incidencia sobre los ciudadanos y su calidad de vida derivado de la recesión económica nacional y mundial por la pandemia, incidieron en el éxito de pequeños empresarios.

Estas empresas movieron mucho el desarrollo local y desarrollaron las fuerzas de trabajo denominadas entornos de trabajo que son fuerzas

provenientes de proveedores, distribuidores, “deliverys” alineados a obtener materias primas, ventas, “marketing”, entre otros. Entra aquí, otro factor importante como lo son los aspectos culturales donde nuevas normas, valores e ideologías entraron en el entorno organizacional que impactaron las empresas tanto en lo interno como en lo externo.

Uno de los factores fundamentales en la actualidad y que se apuntaló con el efecto pandemia fueron las tecnologías, que generaron cambios en el entorno abriendo oportunidades para la entrada a mercados globales o nuevos mercados, como también nuevas formas de operar las empresas a través del teletrabajo o las empresas digitales.

En cuanto a la calidad, aunque se creó una nueva filosofía en las empresas en virtud de las nuevas formas de operar los aspectos clave para el éxito empresarial son fundamentalmente la constancia en el propósito de mejorar el producto y los servicios, además de mejorar los sistemas de producción y sus servicios. En cuanto a la calidad, se sigue los principios de ser fiel al enfoque estratégico del negocio aunado con la disciplina de ejecución, que continúa siendo impulsores clave para prosperar en cualquier momento y tiempo, bien sea de bienestar o crisis.

En relación con los aspectos teóricos, el uso de teorías administrativas y de gestión en el entorno empresarial, los resultados demuestran que la teoría de gestión empresarial se transformó completamente durante esta crisis. Teóricos de negocios como Roethlisberger, Elton Mayo, Frederick Taylor y Henry Fayol, antes de la crisis estaba centrada en la producción mecánica y deshumanizada, en la actualidad tienden a entrar en desuso, y por el contrario aparecen los principios de teorías emergentes en la organización empresarial, que toman a esta como un proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos (intelectuales, humanos, tecnológicos, materiales, financieros, entre otros) que se encuentran en la organización, con el propósito de conseguir el máximo beneficio, alcanzar sus objetivos, así como ser más competitivos en el mercado local, nacional e internacional.

En función a lo anteriormente descrito los factores de éxitos de las empresas venezolanas se centran y deberán gestionarse de acuerdo al siguiente modelo.

Descripción de los elementos del modelo

Teorías	Descripción	Factor de Éxito	Descriptores
Teoría de la Acción Social	Institucionalizar en sistemas sociales, en vista a que los procesos van orientando hacia los valores, el comportamiento individual y colectivo.	Social	Pertinencia Social Nuevo modelo social Impulsar la economía popular y alternativa. Generar bienes y servicios que satisfagan necesidades. Producir beneficios colectivos. Compromiso humanitario. Valor humano. Participación en proyectos comunitarios. Igualdad de género. Responsabilidad Social Empresarial.
		Cultural	Valores Normas legales Ideologías políticas
		Político	Suscripción a políticas gubernamentales Suscripción a Elementos del Plan de Desarrollo de la Nación
		Económico	Inversiones. Inversiones en tecnología. Ajustes de salarios. Bonificación extra. Trabajo a distancia. Conectividad. Accesibilidad en los mercados. Desarrollo de nuevos mercados.
Teoría emergente en la organización empresarial	La gestión empresarial como un proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos (intelectuales, humanos, tecnológicos, materiales, financieros, entre otros) que se encuentran en la organización, con el propósito de conseguir el máximo beneficio, alcanzar sus objetivos, así como ser más competitivos en el mercado local, nacional e internacional.	Liderazgo, nueva cultura de dirección y organización flexible.	Desarrollar una estrategia para un mundo híbrido. Híbrido con relación a los espacios de trabajo: en la oficina, en casa, en otros espacios cerca de casa o a gran distancia. Híbrido en la diversidad de relaciones laborales: empleados, subcontratistas, refuerzos temporales, freelances, etc.; dentro de un mismo equipo. Los retos culturales, operacionales e incluso legales, son importantes, donde la Flexibilidad, confianza y autonomía son las claves para una cultura empresarial de futuro, se debe promover un liderazgo humanista, que será clave para la sostenibilidad de las organizaciones. Incorporar una mirada más estratégica de cara al futuro, incentivando una manera de desarrollar la actividad más humanista, donde se tengan en cuenta las nuevas prioridades de las personas, y que responda mejor al contexto tecnológico y empresarial.

		Gestión de talento humano y capacitación de colaboradores.	Los talentos que continúan en nexo laboral con la organización, requiere una intervención en el marco de su permanencia y estabilidad como empleado, en el sentido de que en la actualidad existe un alto índice de rotación de persona dado a esto, las organizaciones deberán replantear el modo de operación, cambios o transformaciones en la actividad económica, lo que implica realizar restructuración organizacional, ajustes a los perfiles de cargos y flexibilidad en horarios o jornadas laborales, impactando todo esto a una nueva cultura, valores y principios organizacionales
		Gestión de remuneración salarial.	Los cambios en el ámbito personal, familiar, social y laboral, a causa del desempleo o la reducción de ingresos, por consiguiente, no todos los empleados podrán conservar sus condiciones salariales e incluso sus empleos. Las perspectivas económicas que se visualizan en la actualidad no son muy positivas, los individuos se verán obligados a desarrollar actividades laborales en un tiempo reducido, en unas características o condiciones no adecuadas para el cargo, e incluso podrán ser reubicados en algunos cargos, lo que implica reducción de salario o sobre carga laboral. Por estas razones la población trabajadora se verá obligada a incursionar en nuevas alternativas de trabajo como: trabajo informal o iniciativas de creación de empresas, incentivando así la sobrevivencia, emprendimiento y satisfacción a nivel personal y profesional.
		Alto grado de comunicación, horizontalidad en la organización, alto grado de empatía.	Las organizaciones exitosas del siglo XXI promueven valores organizacionales, misión y visión, lo que origina trabajadores comprometidos de alta competencia, proactivos que anteceden la responsabilidad con su empresa y clientes.
		Gestión de la seguridad y salud en el trabajo	Este tipo de gestión será el eje principal de las organizaciones en tiempos de pandemia y postpandemia, puesto que los líderes organizacionales tendrán que dar continuidad a las organizaciones basados en los lineamientos de salud pública y en medio de un aprendizaje continuo acompañado de los profesionales de la salud puesto que está gestión permitirá tener unos trabajadores sanos física y mentalmente y comprometidos con el logro de los objetivos de las organizaciones

		Clara identificación de la misión y de los objetivos, visión compartida y gestión	El mundo postpandemia se va a caracterizar por ser más ágil y rápido, los procesos deberán ser menos complejos y burocráticos, para lo cual se deberán desarrollar competencias diferentes y el aprendizaje deberá ser más acelerado. Para ello las visiones compartidas en planes estratégicos coherentes integrales que amplien los conceptos de autonomía -libertad con responsabilidad de los individuos. Las empresas deben tener más visión a mediano y largo plazo y una visión que defina estrategias coherentes y estructuradas en función de objetivos bien definidos.
		Gestión de las herramientas tecnológicas	Fortalecerá la transformación digital en todos los procesos de la organización, que tienen por objetivo incrementar la productividad mediante la eficiencia y efectividad de la cadena productiva, del mismo modo la productividad generará cambios en la forma de trabajar, implementando el teletrabajo y la gestión digital.
Caracterización del contexto	Caracterizado por las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas organizacionales que producen condiciones políticas, sociales, económicas, ambientales, tecnológicas y globales del entorno.	Adaptabilidad, innovación, creatividad, imagen y desarrollo organizacional	Adaptabilidad, repensando y rediseñando sus estrategias con base en los posibles efectos derivados de la emergencia sanitaria actual. Las operaciones tienen la aceleración digital, las nuevas tecnologías y la creatividad e innovación para mantener y continuar con sus operaciones a través del desarrollo de estrategias comerciales basadas en el precio y en la calidad, optando por vías como el mercado de capitales e implementando un manejo eficiente del flujo de caja para generar un balance económico que les permita mantenerse.
		Tecnología	Cambios en el entorno abriendo oportunidades para la entrada a mercados globales o nuevos mercados, como también nuevas formas de operar las empresas a través del teletrabajo o las empresas digitales.
		Calidad	Nueva filosofía en las empresas producto de las nuevas formas de operar los aspectos claves para el éxito empresarial son fundamentalmente la constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio y mejorar los sistemas de producción y servicio

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Para finalizar, al dar respuesta a la hipótesis teórica de trabajo: “Toda empresa exitosa es el reflejo de la observancia de los requerimientos de las teorías administrativas en su gestión”.

Esto quedó comprobado, pero no son las teorías conservadoras, tradicionales administrativas, la teoría que emerge es la gestión para el éxito empresarial que considera una nueva forma de gestionar, de manera estratégica y contemporánea desde las necesidades que impone el entorno tanto interno como externo a la organización. Cuyo planteamiento fundamental son sus talentos internos, pero también los individuos que forman parte de las comunidades de la ciudadanía. Elimina del escenario al viejo sistema, que abre la puerta a proyectos: sociales conjuntamente con las comunidades, económicos y tecnológicos que ya venían en el camino, pero ahora están aquí para quedarse y asentarse en esta nueva era de gestión. La innovación sigue siendo la mejor alternativa de adaptación. Nuevos elementos que se unen a la gestión son la responsabilidad, la colaboración, la participación, la empatía, apertura al aprendizaje, la flexibilidad y la confianza.

Los procesos de trabajo, ahora son *más flexibles, que como se señaló arriba, producto de las recesiones económicas*. Antes, durante y después de la pandemia la población trabajadora se ha visto obligada a incursionar en nuevas alternativas de trabajo tales como: trabajo informal o iniciativas de creación de empresas, incentivando así la sobrevivencia; emprendimiento y satisfacción a nivel personal y profesional.

La transformación tecnológica girará en torno a nuevos modelos de negocio virtuales donde el contacto será el mínimo, esto derivado a la huella que el confinamiento dejó en nuestra sociedad y a la reducción de costos por alquiler de espacios inmobiliarios y gastos de servicios al mantener en la empresa equipos y personal por horas en dichos espacios.

Para muchas empresas, la continuidad del negocio dependerá de la calidad y la viabilidad tanto de sus proveedores como de sus clientes. Para esto, se requerirá reinventar toda la cadena de valor y sus sistemas de calidad. La transparencia, la seguridad y la fiabilidad serán los puntos fundamentales para generar estos nuevos sistemas.

Sin lugar a dudas, son tiempos difíciles, crisis económicas y de post-pandemia, pero en todos los empresarios encuestados reina el optimismo hacia el futuro empresarial, pero este va de la mano con el propósito, misión, visión y valores. Es fundamental para todas las empresas venezolanas,

sin importar el sector y el tamaño, tener una cultura de dirección, donde los equipos de trabajo sean parte de la solución y que la responsabilidad social y la interacción con las comunidades y la sociedad sea eje estratégico de trabajo por el bien individual y colectivo. Todo ello, para buscar anticiparse a las inquietudes del consumidor, abordar sus necesidades y satisfacer demandas.

Lo que queda claro para tener éxito empresarial es la reacción de la empresa ante los cambios bruscos del entorno y competir en él, en función de sus realidades. Ser organizaciones con sistemas abiertos que respondan a las turbulencias y tendencias del entorno, dando respuestas tanto a sus factores internos y externos, tal cual como hicieron las empresas venezolanas aquí investigadas, que respondieron y siguen respondiendo adecuadamente a las presiones de la crisis sanitaria y la recesión económica, a pesar de que muchos creen que las fuerzas generadoras del cambio en las organizaciones son las externas, en esta crisis las fuerzas internas representadas en los talentos humanos de estas empresas, con sus conocimientos, aprendizajes y toma de decisiones para moverse rápidamente en este entorno en crisis fueron también fuerzas generadoras para ese cambio.

Consideraciones finales

El sector empresarial venezolano, está conformado por empresas de diferentes tamaños y sectores. Están afrontando cambios y retos que tanto el entorno externo como el interno están demandando para garantizar su desarrollo organizacional, comercial y económico que le garanticen la eficiencia, la eficacia y competitividad global.

A pesar de la política cambiaria, la inflación, las reformas tributarias y legales marcadas, especialmente por el Estado debido a las medidas coercitivas impuestas, la crisis sanitaria desatada en el año 2020, los empresarios venezolanos han salido adelante y se han comprometido con el logro de sus objetivos empresariales, pero también con el desarrollo y crecimiento del país.

Estos han apostado por salir adelante en el país y contribuir en creciente escasez de talento y un aumento de la rotación, integrar la tecnología a las empresas, pese a la crisis económica, potenciando a la vez el despliegue de las habilidades más genuinamente humanas, como el

pensamiento crítico o creativo. Han incorporado una mirada más estratégica de cara al futuro, incentivando una manera de desarrollar la actividad empresarial de forma humanista. También han estado en la búsqueda de una cultura y un propósito congruente, que resulte atractiva para todas las personas que integran la organización innovando sobre las políticas salariales, la flexibilidad en los horarios, la capacitación del personal, la empatía y una gestión más flexible que genera confianza. Es decir, han buscado, pese a la crisis, estrategias para potenciar sus negocios y hacerlos exitosos en estos tiempos.

Se han adaptado al cambio, cambiando las formas de gestión, abandonando las posturas teóricas tradicionales del pensamiento científico administrativos, por teorías emergentes que se adaptan a sus leyes, preceptos y enunciados teóricos pero que fundamentalmente se caracteriza por los requerimientos que el entorno les demanda, consolidando así, un nuevo modelo de gestión empresarial exitoso.

Más allá de eso, su éxito se debe a todos estos factores aquí identificados, pero también a su optimismo, a la “magia” para gestionar la empresa, a su participación y protagonismo como empresario, a su reinención como persona y como empresario y sobre todo a su manera de enfrentar la crisis.

Referencias

- Caballero, Juan (2001). *Satisfacción de los Gerentes*. Madrid: Granica.
- Collins, James Charles y Porras, Jerry I (2003). *Empresas Que Perduran: Principios Exitosos de Compañías Triunfadoras*. Madrid: Gestión2000.
- Fayol, H, Taylor f. (1984). *Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica*. Argentina. Edit. El Ateneo.
- Harvey, David (1990). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu editores
- Ouchi, W (1982). *Teoría Z*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano.

Padrón, José (2020). *Retos en la Formación de Investigadores en Contextos Universitarios*. Coordinadores: Ilya Casanova Romero, Itala Paredes Chacín, Miguel Naranjo Toro. Ecuador: Editorial Ibarra Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/342124024_Formacion_de_Investigadores_en_el_contexto_universitario.

Parsons, T., Shils, E. (1962). *Hacía una teoría General de la Acción*. Cambridge. Harvard University Press.

Peters, T, Waterman, R. (1996). *En busca de la Excelencia*. Bogotá. Colombia: Norma.

Senge, Peter (2010). *La Quinta Disciplina*. Madrid: Granica.

Toffler, Alvin (1979). *La Tercera Ola*. Bogotá, Colombia: Plaza y Jones.