



**LA GERENCIA EMERGENTE
UN CAMINO POR TRANSITAR EN EL SIGLO XXI**

MSc. Cristina Vieras Salcedo

Licenciada en Administración de Empresas,
egresada de la Universidad Rafael Urdaneta (URU)
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos
egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)
Magister Scientiarum Docencia para la Educación Superior
egresada de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)
Decana de la Facultad de
Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales
de la Universidad Valle del Momboy (Valera - Venezuela)
E-mail: vierasc@uvm.edu.ve

*

LA GERENCIA EMERGENTE. UN CAMINO POR TRANSITAR EN EL SIGLO XXI
Cristina Vieras Salcedo

RESUMEN

El propósito del presente artículo es realizar un ejercicio prospectivo de las posibles tendencias económicas para Venezuela en los años por venir. Muchas probablemente sean las expectativas que se generan en este campo y sobre todo en la posibilidad de pre suponerlas, sin duda, pero más que explorar el campo especulativo, se hace desde una perspectiva de esperanza para el pueblo venezolano. El acercamiento a estas posibilidades de análisis se hacen desde la necesidad de nuevos estilos gerenciales, más que del crudo diagnóstico de la realidad que nos toca vivir, y desde esas nuevas formas de mirar el panorama de un nuevo país, se aventura a proponer nuevas formas de integración. A lo largo de este análisis, trataremos de enhebrar los nuevos estilos de liderazgo con los procesos de transformación que serán necesarios, la implantación de las tecnologías, también los nuevos enfoques laborales y la relación de la empresa con la universidad para mejorar los estándares del personal profesional que se va a requerir. Una gerencia renovada para salir del estancamiento, ha de vencer la resistencia coyuntural de abrirse al mercado libre, debe apartar las restricciones para ventilar una economía basada en las ventajas competitivas del mercado, sin perder la visión o principios misionales que se deben encarar para la cercanía cierta con los trabajadores como principales ejecutores, y sin duda, para corresponder a las exigencias de una población ávida de mejoras en su calidad de vida. Por tanto, no basta con políticas de responsabilidad social empresarial, sino, de empujar un sano desarrollo humano sustentable.

Palabras Clave: Gerencia emergente, liderazgo, nueva relación laboral, transformación económica.

ABSTRAC

The purpose of this article is to carry out a prospective exercise of the possible economic trends for Venezuela in the years to come. Many are probably the expectations that are generated in this field and above all in the possibility of assuming them, without a doubt, but rather than exploring the speculative field, it is done from a perspective of hope for the Venezuelan people. The approach to these possibilities of analysis is made from the need for new management styles, rather than from the crude diagnosis of the reality that we have to live, and from these new ways of looking at the panorama of a new country, ventures to propose new forms integration. Throughout this analysis, we will try to thread the new leadership styles with the transformation processes that will be necessary, the implementation of technologies, also the new labor approaches and the relationship between the company and the university to improve staff standards. Professional to be required. A renewed management to get out of stagnation, has to overcome the temporary resistance to open up to the free market, it must remove the restrictions to ventilate an economy based on the competitive advantages of the market, without losing the vision or missionary principles that must be faced for proximity true with the workers as the main executors, and without a doubt, to correspond to the demands of a population eager for improvements in their quality of life. Therefore, corporate social responsibility policies are not enough, but rather to promote a healthy sustainable human development.

Key Words: Emerging management, leadership, new employment relationship, economic transformation.

INTRODUCCIÓN

El enfoque de la gerencia emergente, se presenta como un paradigma que hace posible plantear y replantear los caminos posibles de un conglomerado, un equipo, una organización, empresa o una nación como un todo de mayor alcance. Hermelinda Mendoza de Ferrer y María Rodríguez nos ayudan a mirar con bastante claridad este horizonte; en su investigación “La teoría administrativa en el contexto emergente”, plantean que “hablar de sociedad emergente indica, una categoría que encierra una forma societal que responde a un proceso constante de transformaciones y que se caracteriza por una dinámica signada de incertidumbre frente a lo que acontece de cara al futuro. Esto implica que cada sistema es capaz de generar otros sistemas que emergen y que van superando aquéllos que le dieron origen, en un movimiento que no termina”.

Las organizaciones del siglo XXI, a nivel mundial requieren de nuevas tendencias, para enfrentar el reto de proyectarse y adaptarse a los procesos de cambio que ha ido avanzando hacia la construcción de nuevas sociedades. Venezuela no escapa de esta realidad ante el pesimismo del momento en los ámbitos económico, político y social, agravado por el brote de la pandemia del Covid-19. Ante esta realidad surge la necesidad de preparar los equipos, sistemas e instituciones, para gerenciar eficientemente en la postpandemia.

Ante la complejidad del momento, las organizaciones deben estar preparadas para emerger hacia una nueva gerencia, con organizaciones que provean de un valor agregado para ser competitivas, con estructuras planas y flexibles, con red de aliados estratégicos, que permitan crear ventajas competitivas para llegar y mantenerse en mercados globales, conformar equipos de trabajo interfuncionales e interdisciplinarios, además, de preparar al talento humano hacia un desarrollo laboral integral, con aptitud para aprender a aprender, utilizando las TIC, como herramienta de colaboración y comunicación, y preparando a los equipos de trabajo para adaptarse a los cambios necesarios que el entorno requiera. Todo este proceso requerirá una nueva gerencia que no se estanque en los problemas ni en las coyunturas, sino que sea visionaria y aprenda de sus sistemas y acciones, lo que llamaríamos una gerencia emergente en la dirección de empresas, en la organización y en la dirección de las personas.

I. La Gerencia Emergente. La Venezuela post crisis.

La declaratoria sólo pretende contextualizar un elemento de análisis como perspectiva de futuro. La Venezuela del 2020 padece una de las crisis más profundas de su historia, las repercusiones de la destrucción progresiva del aparato productivo del país hace desalentador cualquier intento de mejora, pues impiden el cambio hacia estrategias más eficaces que permitan salir del estancamiento económico. Si bien es pertinente partir de este escenario, no es

suficiente quedarse en meros diagnósticos de la crisis venezolana, porque al lograrse el consenso político y un cambio en el sistema y políticas económicas, se abrirán los ejes fundamentales para engranar a Venezuela en la economía orientada al mercado globalizado, logrando nuevamente las ventajas competitivas como país.

Todas las crisis que han padecido las naciones, engendran en su propia esencia el resorte impulsador de una nueva etapa, aunque para ello serán necesarias alianzas y apoyos del mundo concebido en estructuras de redes. Pero el foco propulsor será una gerencia que emerja de la propia crisis, una nueva gestión que se nutre de una visión emergente. Del ciclo improductivo del país se pasará al ciclo productivo, a un desarrollo que no sólo debe generar crecimiento económico, sino que distribuya sus beneficios equitativamente, regenere y preserve el medio ambiente e integre a las personas, en todo el quehacer social y comunitario.

La economía es, sin duda, un medio fundamental, pero sólo un medio y no un fin en sí mismo, pues el verdadero sujeto de la economía es el ser humano. Y esto último lo creemos fervientemente, porque lo hemos vivido en la Venezuela que padece este momento de angustia; si bien en la etapa anterior del país no se tenían los signos tan evidentes de la ineficacia de las políticas económicas, pero era evidente que el país tenía grandes desproporciones en su población. No se fortaleció la democracia con una clara dimensión social, con una economía productiva y competitiva, que cuidara el concepto de economía empleadora con contenido social. Ese descuido abrió las compuertas del descontento generalizado de la población; el discurso populista capitalizó la desesperanza del venezolano, y nos hicieron mudar de la vieja casa, no sin antes destruirla, a una casa nueva que no estaba construida.

La nueva realidad que se tendrá que afrontar pasa por el manejo de una gerencia emergente, que pueda ser entendida como la posibilidad de superar el estancamiento. Esta nueva tendencia de gerencia venezolana tiene varios elementos de visualización:

a.- Gerencia emergente plana y flexible.

La Venezuela que tenemos que consolidar pasa por entender que existe ya en su población una idea de protagonismo compartido, de empoderamiento de liderazgo colectivo, y esto no se plantea como discurso político, sino como una realidad de conciencia social. En un país acostumbrado a grandes macro empresas monopólicas que siempre tendrán cabida, se tendrá que convivir con innumerables experiencias de organizaciones sociales con incidencia en la producción económica, como las pymes.

El estudio del observatorio Navarro de empleo, en relación a la nueva visión de las pymes, plantea que “las empresas más avanzadas poseen estructuras menos piramidales, menos verticales, más "planas" y horizontales, más capaces de compatibilizar la necesaria “rigidez vertical” con la debida “flexibilidad horizontal”.

La necesidad de mejorar la productividad del país permitirá la convergencia de esta nueva posibilidad de gerenciar desde experiencias productivas venezolanas que hacen su concurso desde la iniciativa humana y requiere ser reconocida, por sus valores agregados, y no sólo tasado por el valor de su utilidad. Las experiencias del País Vasco y Navarra, son ejemplos de que el progreso económico tiene que ir de la mano con múltiples factores, así lo refirman expresando que la consideración de una pyme más humana pasa por “procurar el desarrollo humano integral de las personas (es decir, el desarrollo no únicamente en sus dimensiones técnicas o económicas) mediante un liderazgo con espíritu de servicio (no con ejercicios autoritarios del poder) y mediante modelos de gestión y dirección que consideran los principios de la dignidad humana y del bien común. Así, esas pymes de alguna manera invocan y aplican a sus trabajadores el sentido etimológico de la palabra “**autoritas**” (que como es sabido viene del latín "augere", que significa hacer progresar, crecer, aumentar)

b.- Gerencia emergente para el desarrollo laboral integral

El hombre como ser humano, es energía creadora de alta vibración, que requiere espacio para la libertad, la creatividad y el amor incondicional para poderse expresar. Se tiene una gran creencia en la capacidad del ser humano, si éste está motivado apropiadamente y se desenvuelve en un ambiente enriquecedor, amará el trabajo, se comprometerá, producirá e innovará. Propiciar la libertad humana exige confiar en la capacidad del personal y lograr que éste asuma compromisos, sentimientos y actitudes; entonces el desafío de los gerentes consiste en ser una luz, en desarrollar un sistema en un ambiente de trabajo humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas. El concepto “empleo” debe ser integral y entendido desde la persona como esencia del trabajo, así podrá conciliarse el crecimiento económico con la justicia social, que es distinto a lo que asumimos en décadas anteriores: la responsabilidad social empresarial.

Un desarrollo laboral integral pasa por gerenciar en la Venezuela post crisis, el nuevo y emergente recurso humano, que debe estar capacitado para el trabajo que se requiera para volver a ser competitivos en la región latinoamericana y el mundo, siendo necesaria la formación desde la esencia del quehacer laboral.

La cultura empresarial también emergente, debe reflejarse en un liderazgo transformador y colaborativo, y desde cada empresa propiciar el trabajo emprendedor para mejorar al país, propiciando el desarrollo laboral integral,

consolidando “el trabajo en una organización, como proyecto de vida personal” (Meister, J), en contraste al empleo de toda la vida; esto significa gerenciar el compromiso de la empresa con la formación desde el lugar del trabajo, un lugar que está sometido a cambios con ritmos muy acelerados, por lo que debe adecuar las competencias, conformando equipos de trabajo interfuncional y esto amerita una capacitación mediante un proceso continuo.

Esta formación requiere también de una gerencia emergente, que sería la tercera que visualizamos:

c.- Gerencia emergente para fortalecer alianzas de aprendizaje corporativo

La planificación de programas de actualización continua del conocimiento y de las capacidades laborales de un trabajador en la Venezuela de hoy, por una parte, son bastantes débiles, y por la otra, la Universidad venezolana no llena todos los requisitos para dar respuesta a esta necesidad. La empresa actual desafía a la universidad para que experimenten nuevas herramientas, prácticas y tecnologías que satisfagan las necesidades del entorno laboral con un recurso humano compuesto por estudiantes trabajadores adultos.

La gerencia emergente, en este aspecto, debe ayudar a desarrollar y fortalecer el valor de la gestión del aprendizaje en el lugar de trabajo. Se requiere un aprendizaje para mejorar el desempeño; este aprendizaje debe estar motivado por las necesidades de la empresa y, más aún, por la unidad específica que requiere la mejora. Este nuevo entorno de aprendizaje, si la Universidad lo incluye dentro de sus posibilidades, tendrá que gerenciar un aula nueva, que estará en los diversos lugares de trabajo. Es responsabilidad del gerente alentar el crecimiento, facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes, promoviendo la integración a comunidades abiertas al aprendizaje, organizaciones inteligentes, organizaciones con auténtica capacidad para el aprendizaje, organizaciones que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad para promover la cultura de la innovación.

II. Un camino por transitar en el siglo XXI

a.- El bienestar como concepto humano.

El bienestar humano y colectivo, es un concepto complejo que se recubre de múltiples aristas: sociales, psicológicas, filosóficas, culturales y políticas; pero es más complejo mirar, desde esta sociedad global que impone unas reglas invisibles que traspasan las fronteras sin mediar si habrá beneficio o no, pues lo importante es el usufructo del capital. Esta sociedad mundial actual, que esta

mercantilizada, asocia el bienestar al Producto Interno Bruto, y esa ecuación no es necesariamente la adecuada.

Según Aguado y Otros (2012), en un artículo titulado: "La necesidad de repensar el bienestar humano en un mundo cambiante", demuestran el interés por la medición del bienestar humano, cuestionando la hegemonía del PIB como el indicador único de una nación. En Francia, por ejemplo, se hizo un intento en avanzar para medir el progreso social identificando las limitantes del PIB, o el programa inglés de medición del bienestar. También en nuestra región latinoamericana tanto Ecuador como Bolivia reconocen y ejecutan planes constitucionales para preservar los derechos de la gente consustanciados con la naturaleza: el buen vivir (Sumak kawsay) de Ecuador y el vivir bien (Suma Qamaña) de Bolivia, pero desde la acción de una cosmovisión de vida, no desde un mero decreto, como el caso de Venezuela con su Ministerio de la Suprema Felicidad, que se quedó en un sin números de ideas posibles pero fracasadas por su imposibilidad de implementación.

Ahondando un poco más en el bienestar como esquema conceptual para abordar una nueva gerencia, encontramos que si bien un aumento en el PIB, logra mejorar los niveles de vida (bienes y servicios, comida, vivir mejor), no necesariamente implica calidad de vida (una buena vida, vivir bien, buen vivir), en palabras del pensador griego Solón, calidad de vida sería: "el que, provisto de bienes exteriores, sabe ejecutar acciones nobles y vivir con templanza y modestia". La meta de una plataforma de felicidad colectiva, por tanto, debe ser la capacidad que se tenga como sociedad global de desplazar el estilo de vida dominante a la calidad de vida. Y este empuje e iniciativa social, debe ser consensual tanto en los países del círculo virtuoso de la economía como en los países que están haciendo esfuerzos por convertir sus economías en políticas económicas sostenibles socialmente. El Papa San Pablo VI expresaba que se trata "de la justicia social exigiendo que el comercio internacional, para ser humano y moral, restablezca entre las partes al menos una cierta igualdad de oportunidades, donde los pueblos más jóvenes reclaman tener su parte activa en la construcción de un mundo mejor, más respetuoso de los derechos en su progreso social y humano" (Carta encíclica *Populorum Progressio*. 1967).

La Organización de las Naciones Unidas, en el 2002, aprobó una resolución proclamando los años que iban del 2005 al 2014 como la *Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible*, y en su apartado *Perspectivas Económicas*, se tenían como objetivos la reducción de la pobreza y de la miseria, la responsabilidad y la presentación de cuentas de las empresas. Igual se establecieron las Perspectivas Ambientales que no sólo son la preservación de la biodiversidad, sino también el desarrollo rural y un urbanismo sostenible. Aquí podemos ver la posibilidad de una nueva era de crecimiento económico que ha de fundarse en políticas que sostengan y amplíen la base de recursos del medio

ambiente; pero ese crecimiento es absolutamente indispensable para aliviar la gran pobreza que sigue acentuándose en buena parte del mundo en desarrollo, y, en Venezuela, por la particular política económica implantada; por tanto, se requiere sin duda un nuevo estilo de gerencia, que promueva desde la iniciativa de la generación del empleo, una armonía entre la riqueza de la empresa que la requiere, y un bienestar colectivo, que insistiría sobrepase las ganancias de la empresa a la colectividad en general. En esto tiene profundo sentido las palabras del Papa San Juan Pablo II, al condenar al *capitalismo salvaje*, que no se ocupa del trabajador, menos aún del colectivo en general.

b-. Aproximación al camino nuevo de la gerencia venezolana

El cambio que se vive a diario en las relaciones del comercio mundial, permite pensar que Venezuela más temprano que tarde va a salir adelante, y será pertinente una gerencia emergente que sea el dispositivo potenciador para ir remontando la cuesta hacia una sana economía, que sin duda aspiramos sea con rostro humano y de primer orden. Ello conlleva a mirar las diversas alternativas desde múltiples ángulos para que con los recursos naturales y humanos, Venezuela se convierta en el país que deseamos.

Meister J. (1999), en su texto Universidades Empresariales, donde reposa un subtítulo que indica: “*Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*” propone algunos rasgos:

LA EMPRESA EN TRANSICIÓN		
MODELO ANTIGUO		PROTOTIPO DEL SIGLO XXI
Jerárquica	Organización	Red de asociaciones y alianzas
Apoyo a la forma actual de hacer negocios	Misión	Creación de valor agregado
Autocrático	Liderazgo	Inspirador
Nacionales	Mercados	Globales
Costo	Ventaja	Tiempo
Herramienta para apoyar la mente	Tecnología	Herramienta para apoyar la colaboración
Homogénea	Fuerza laboral	Diversa
Funciones separadas	Proceso laboral	Equipos de trabajo interfuncional
Seguridad laboral	Expectativas de empleados	Desarrollo personal
Labor de instituciones de Educación Superior	Educación y Capacitación	Universidades Empresariales o alianzas con universidades innovadoras.

Fuente: Corporate University Xchange, Inc.

En el cuadro presentado anteriormente aparecen tres aspectos que van en relación directa con la esencia o lo que tratamos de visualizar en nuestra reflexión:

misión, liderazgo y proceso laboral. Estos aspectos serán de suma importancia en la gerencia emergente que Venezuela tendría que poner en marcha, y sobreentendemos que es para todos los sectores, públicos y privados, pues buena parte del sector productivo del país está en manos del sector público, con muy poca capacidad en potenciar su desarrollo organizacional, que sea eficiente y productivo. Baste el siguiente ejemplo: el 45% del servicio de transporte del combustible para su distribución en Venezuela está en manos de un ala de PDVSA, ese % no funciona a cabalidad, por tanto recae en el sector privado que gerencia ese rubro, la distribución del 100% del combustible del país, pero con el 55% del transporte.

Después del colapso económico que vive Venezuela actualmente, va a necesitar empresas donde la gerencia del talento humano sea el artífice de un valor agregado cada vez más sólido por lo que tiene que surgir la gerencia emergente, con un cambio paradigmático en la teoría de la gestión administrativa del éxito basado en la eficiencia enraizada en una fuerza laboral de trabajadores “gestores del conocimiento”. Los cambios de la empresa en transición imponen nuevas exigencias a los trabajadores para poder emerger satisfactoriamente.

En el siguiente cuadro se presentan las necesidades que se tienen que implementar en la gerencia emergente que Venezuela va a requerir.

<i>NUEVAS APTITUDES QUE LOS EMPLEADOS REQUIEREN EN EL LUGAR DE TRABAJO EN EL SIGLO XXI</i>
APRENDER A APRENDER
COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN
PENSAMIENTO CREATIVO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
CULTURA TECNOLÓGICA
CULTURA GLOBAL DE LOS NEGOCIOS
DESARROLLO DEL LIDERAZGO
AUTOGESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Fuente: Jeanne Meister

Los actores políticos saben que Venezuela no podrá tener éxito bajo las circunstancias económicas actuales. Al salir de la crisis política Venezuela tendrá un cuadro de emergencia, por lo que al cambiar un escenario político por otro, se hará evidente un paradigma más abierto, exigiendo a los trabajadores competencias medulares en sus labores.

Una Gerencia Emergente en Venezuela tendrá que esforzarse en lograr empresas, organizaciones y/o instituciones flexibles, con un recurso humano que aprendan a trabajar en equipo y tengan la autosuficiencia para establecer una diferencia entre un desempeño laboral promedio y uno superior.

Tomando un solo aspecto del cuadro: *aprender a aprender*, que si bien es un parámetro establecido por la UNESCO en 1996 para la gerencia educativa, como una máxima para elevar la calidad educativa en el mundo de la empresa o en el mundo laboral productivo, lo asumimos como la capacidad que tienen los trabajadores ante situaciones nuevas y puedan experimentar con el aprendizaje pensamientos creativos o recrear nuevas oportunidades en situaciones similares; estaremos sin duda, en un mundo abierto a la competencia y ello amerita una fuerza laboral inteligentemente formada para asumir los cambios que requiere el mundo productivo en el país.

III El Desarrollo Organizacional desde la gerencia emergente

Cordeiro, J (2007), expresa que para situar a Venezuela en el lugar correspondiente en la región latinoamericana “hay que desterrar la falsa soberanía de aislamiento y del anacronismo para elevar bien alto la soberanía del desarrollo común”. En este momento donde existe una hiperinflación en nuestro país, vale decir parafraseando a Cordeiro, *tenemos patria* con hiperignorancia, hiperpobreza, hipercorrupción, hiperdiáspora, y la hiperindeferencia. Este dibujo dramático, tiene que repintarse, sin el paisaje populista y centrando las alternativas en una economía duradera y fuerte para poder encarar el camino que se tiene que transitar.

En todo este camino el Desarrollo Organizacional tiene suma importancia. Robbins, citado por Perozo G. (2003), define el Desarrollo Organizacional como “un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento”, es decir, que para apuntalar una gerencia desde una economía estancada, se requiere, aplicar de forma sistemática el conocimiento de las ciencias de la conducta para desarrollar planes a través de estrategias organizacionales, estructuras y procesos para mejorar la efectividad organizacional.

Un cambio planificado de las organizaciones las encamina hacia la excelencia. Si las organizaciones son capaces de crecer y desarrollarse, de reorientar sus rumbos y adaptarse a nuevas situaciones es porque deben sobrevivir en el medio difícil y hostil de la competencia. El cambio organizacional, la búsqueda de la Calidad Total y el camino hacia la excelencia empresarial son tareas, en primer lugar, de las gerencias, pero por ser delicadas, necesitan del concurso y apoyo de todos los trabajadores. De ahí que existe la necesidad de que la capacidad, las destrezas, las fuerzas o la energía que hay en toda la organización sean mejor y más aprovechadas, lo que significa romper muchos esquemas tradicionales, aplanar estructuras piramidales, cambiar estilos de liderazgos, establecer mecanismos a través de los cuales se pueda canalizar la participación y el compromiso de todo el personal, así como establecer esquemas que incentiven la responsabilidad, el desempeño y el logro de los objetivos, el uso de las TICs, y

las nuevas modalidades de trabajo, como por ejemplo el teletrabajo. En ese orden, se asegura que la gerencia emergente está convergiendo desde la misma crisis, no es esperar para emerger, sino que hay casos muy importantes que se nutren desde la propia crisis para avanzar por un nuevo camino.

Conclusión.

En esta reflexión que hemos hecho, se ha examinado aspectos que consideramos interesantes a la hora de abordar un enfoque de la gerencia venezolana con la posibilidad de servir en forma emergente en la construcción de la nueva gerencia como posibilidad de relanzamiento de la economía venezolana. Apenas son consideraciones preliminares en un tema que requiere ahondar su abordaje desde múltiples posibilidades.

La gerencia emergente, se caracteriza por ser cambiante, dinámica, además, de que sus recursos principales son las personas, utilizando los diversos medios de información y la innovación para generar y promover los cambios adaptándose a la nueva realidad del entorno. En consideración a lo anterior, las personas son el talento de las organizaciones, por lo que es preciso trabajar con ellas y sus actitudes, antes que sobre las estructuras o sistemas. Lo planteado no resulta sencillo, claro está, requiere un cambio de mentalidad para creer, confiar, ceder, organizarse, delegar y comprometerse, y es ahí hacia donde apunta la gerencia emergente.

Ver a la organización como un entramado de relaciones informales, requiere una verdadera revolución social, aquella que busca mejorar la calidad de vida de los miembros y maximizar el bienestar. Se requiere redefinir el mundo de los negocios, de las organizaciones y el trabajo. Por otra parte, en relación a la dimensión la gerencia que emerge, es aquella que busca un impacto social, cuyas acciones deben siempre trascender a cualquier organización a través de la responsabilidad hacia la gente, la comunidad, el país y el mundo.

Lo expresado sugiere acciones gerenciales de transformación dada por la gente, considerándola en todos sus polos, desde el psicológico, físico, emocional y espiritual, como motor generador de cualquier proceso de cambio organizacional. En definitiva, frente a las nuevas realidades de complejidad e incertidumbre, la gerencia está llamada a responder de manera efectiva a esta óptica empresarial, con el fin supremo de alcanzar lo que Klikberg (2002) denomina una economía con rostro humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, M., Calvo D., Dessal C., Riechmann, J., González, J. y Montes C. (2012) La necesidad de repensar el bienestar humano en un mundo cambiante. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global N° 119.
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo, Integración y Cooperación. (2011) Magisterio para el Desarrollo Humano Integral. Caracas: Autor.
- Meister, J., (2000) Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial. Bogotá Mc Graw Hill.
- MENDOZA, H y RODRÍGUEZ M.: La Teoría Administrativa en el contexto emergente. Revista de Administración y Contaduría. Caracas, núm. 223, septiembre-diciembre 2007.
- Perozo de Jiménez, G (2003) Cambio y desarrollo organizacional. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado Maestría en Educación Abierta y a Distancia Área de Incumbencia: Administración y Gerencia. DISPONIBLE:
<http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/perozolectura2.pdf>
- Observatorio Navarro de Empleo. Nuevos modelos de gestión colaborativa para Pymes Confederación de Empresarios de Navarra 2014.
- VELÁSQUEZ, P. (2017) Desarrollo sustentable y la gerencia en Venezuela. Contextualizaciones Latinoamericanas N° 16. DISPONIBLE:
www.contextualizacioneslatinoamericanas.com.mx /
www.revistascientificas.udg.mx/index.php/CL/article/download/6903/5918