

**GOBERNANCIA EN LAS PYMES EN VENEZUELA, EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES**

Olga Urbano<sup>1</sup>

Danny Ulloa<sup>2</sup>

Ero Del Canto<sup>3</sup>

Vânia Amaral da Rocha<sup>4</sup>

**RESUMEN**

La presente investigación fue el resultado de una revisión documental con la finalidad de hacer un análisis, de tres aspectos a saber: El Entorno de las Pymes en Venezuela, el Cambio en las Organizaciones y las Estrategias Organizacionales para afrontar el cambio. Considerando el cambio y el fenómeno de la Globalización como factores constantes en el entorno de las Pymes en Venezuela que obligan a las organizaciones a reinventarse para mantener su sustentabilidad y competitividad, desafiando las capacidades de la dirección para la anticipación, capacidad de respuesta, innovación y flexibilidad. Se realizó una investigación descriptiva documental a partir de la revisión de importantes aportes teóricos de diversos autores, relacionados con los temas de análisis.

**Palabras clave:** Cambio, Estrategia, Dirección, Planificación, Sustentabilidad, Competitividad, Constante, Competencia.

**ABSTRACT**

This research was the result of a document review in order to make an analysis of three aspects namely: The environment of SMEs in Venezuela , Change in Organizations and organizational strategies to cope with change . Considering the change and the phenomenon of globalization as constants in the environment of SMEs in Venezuela pressuring organizations to maintain their sustainability and competitiveness factors challenging the leadership capabilities for anticipation , responsiveness , innovation and flexibility . documentary descriptive research was conducted from the review of important theoretical contributions of several authors , issues related analysis.

**Keywords:** Change Strategy, Management, Planning, Sustainability, Competitiveness, Constant Competition.

---

<sup>1</sup> Faces-Universidad de Carabobo (UC, Venezuela);

<sup>2</sup> Faces-Universidad de Carabobo (UC), Venezuela.

<sup>3</sup> Profesor Investigador Titular de la Cátedra de Organización, Faces-Universidad de Carabobo (UC) - Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Valencia-Venezuela - Teléfono 00584144351279 - [edalcanto19@yahoo.es](mailto:edalcanto19@yahoo.es)

<sup>4</sup> Mestre em Educação, Universidade Federal de Uberlândia – UFU – [vania@ufu.br](mailto:vania@ufu.br)

## **1. Introducción**

En la actualidad, las organizaciones contantemente se encuentran sometidas a procesos de cambio, esencialmente dinámicos, continuos y cíclicos, generado por factores como la globalización, la competencia y el dinamismo que caracteriza el mercado. En este contexto, es importante observar la capacidad de respuesta de las organizaciones en un ambiente agresivo, turbulento impulsados por diferentes elementos; políticos, sociales, culturales, entre otros, que si bien han permitido la sustentabilidad de algunas organizaciones que respondieron a los desafíos del nuevo entorno, en otros casos, se han registrado fracasos con efectos devastadores para el sostenimiento y crecimiento del potencial competitivo de otras organizaciones.

Por ello, la dinámica y velocidad que ocurre en esta época requiere de la construcción de estrategias previsivas y planificadas que ayuden en la valoración y evaluación de los cambios que se registran en el mercado y el entorno de las diferentes organizaciones.

En este sentido, se contempla en el presente artículo la necesidad de explotar las capacidades de la dirección de las organizaciones para el desarrollo de estrategias planificadas e innovadoras, con el objeto de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que ayuden al logro de los objetivos propuestos y a mantener la sustentabilidad de la organización.

### **1.1 Gobernanza en las PYMES en Venezuela:**

En los años recientes hemos visto como las PYMES han tratado de mantener su sustentabilidad a través diversas estrategias de competitividad; invirtiendo en nuevos equipos y maquinarias; aumentando su capacidad instalada, aplicando procesos downsizing, disminuyendo su cartera de productos, enfocándose en productos de mayor demanda, mejorando la producción de bienes y servicios, invirtiendo en nuevas tecnologías de información que agilizan los tiempos de respuesta y aplicando nuevos procesos de

control administrativos, confiables, de vanguardia y de última tecnología como estrategia para mantener su posición en el mercado y como medida para adaptarse a los cambios radicales, constantes en medio de un entorno turbulento en lo económico, político y social.

Tal como lo indica Fernández, G. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Artículo Científico del Seminario Doctoral*, 8 (2), (197-204)

“Los cambios en el entorno nacional y global demandan de los gerentes de las PyMEs una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles”.

En tal sentido, todas estas acciones impiden la inercia ante situaciones de cambio y van encaminadas hacia el logro de una mayor rentabilidad del negocio, impulsando a la empresa a ser inventiva y enfocada en los resultados, estableciendo parámetros para mejorar su desempeño y retando las capacidades de los directivos.

En Venezuela los escenarios de productividad de la PYMES del País se han visto seriamente afectados por medidas económicas y regulatorias que alejan cada vez más la posibilidad de un crecimiento de este conglomerado de empresas, tal como lo destaca la Confederación Venezolana de Industriales. (2014). *Resultados de la encuesta sobre la Actualidad Económica 2014*. Caracas: Conindustria “el 64% de los industriales prevé que su actividad durante el segundo semestre se mantendrá "igual" y 21% cree que, incluso, "disminuirá".

Con un entorno poco probable para el crecimiento y bajo un ambiente de incertidumbre económico, político y social que genera altos costos de operatividad del negocio, las organizaciones buscan aplicar estrategias para su sostenimiento en el mercado.

Según Francés y Dávalos, (1993:39); Enrigh y otros, (1994:39) citados por Rodríguez, Caldera y .Vega, (2007):

“La economía venezolana presenta una alta turbulencia caracterizada por un significativo aumento en los precios del consumidor nacional, elevado costo del dinero, presiones salariales, conflictos laborales, incertidumbre en el

suministro productivo, incremento de la competitividad por la apertura internacional y la baja productividad. En la actualidad esta evaluación no ha sufrido cambios significativos, se puede decir que se han incorporado nuevos elementos como incertidumbre política, social y económica, que obliga a los gerentes venezolanos por la naturaleza, su rol y por razones diversas, a evaluar la productividad de las organizaciones desde el punto de vista integral.”

Con este escenario poco favorable para el sostenimiento y crecimiento de las Organizaciones se hace aún más urgente para la Gerencia prepararse para eventuales cambios en el entorno, administrar de la mejor manera los recursos de los cuales dispone para la producción de bienes y servicios, controlando y minimizando los costos operativos o de funcionamiento de la Empresa, por ello es vital contar con una estructura organizacional acorde a su necesidad real y con una plantilla de personal calificado y comprometido con los objetivos de la organización para poder lograr un equilibrio entre los costos de la operación vs los ingresos y de esta forma poder garantizar estabilidad laboral a todos sus trabajadores, obteniendo mejores resultados.

En este sentido Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, X (1), 9-27.

“Por eso en los últimos años la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y reactivos son, cada vez menos, una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio. Si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de la organización en su entorno), su percepción y dinámica tiene una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, reclama modificaciones sustanciales de la estructura organizacional, de las relaciones de poder, de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica de comportamiento y en general de su proyecto cultural. En este sentido parece estarse afirmando que las organizaciones llegan a determinados niveles de desajuste estructural tanto a nivel externo como interno, que reclaman necesariamente un enfoque de planeamiento de cambio a gran escala”.

Ante esta realidad, y considerando dichas variables, la gerencia debe plantearse una estrategia que sirva para dar una dirección clara de lo que se quiere lograr, permitiendo alinear recursos y procesos en dicha dirección, para el logro de resultados satisfactorios.

Tal como lo indica Fernández, G. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Artículo Científico del Seminario Doctoral*, 8 (2), (197-204)

“El escenario de cambios en el contexto de las PyMEs demanda la conformación de un nuevo tejido organizacional para la gestión de estas empresas, dejando atrás las estrategias gerenciales tradicionales, para dar paso al diseño e implantación de estrategias innovadoras, que propendan a la obtención de ventajas competitivas, y a la vez contribuyan a dinamizar los procesos de desarrollo local.”

Considerando este escenario para las PYMES y sus directivos es imperativo mantenerse actualizados y en vigilancia del mercado y su entorno, rompiendo con los patrones tradicionales de negocios, considerando nuevas estrategias para afrontar los cambios en las condiciones del mercado, los nuevos movimientos de los competidores, las nuevas tecnologías, la preferencia de los clientes, los cambios políticos y nuevas regulaciones, nuevas oportunidades de negocios, entre otras.

En este contexto y bajo este enfoque de vigilancia organizacional, tendrán ventajas aquellas organizaciones que conozcan su entorno interno global, aquellas que posean una identidad corporativa fortalecida, así como también aquellas organizaciones que tengan identificadas sus fortalezas y debilidades internas.

En este sentido las organizaciones buscan adaptarse a los cambios para poder mantenerse en el tiempo y mejorar su competitividad a través de la optimización de los recursos, a través de diversas formas de reorganización o reestructuración aplicando estrategias de reingeniería; bien sea reordenando procesos de trabajo, optimizando el desempeño de sus trabajadores, disminuyendo los costos de personal, disminuyendo sus nóminas, ajustando su estructura actual y sus mercados entre otros, en la búsqueda de su permanencia en el Mercado con una visión de equilibrio y crecimiento a mediano o a largo plazo para poder garantizar a sus trabajadores mejores condiciones de trabajo, bienestar e ingresos y, en general, sencillamente para poder sobrevivir.

## 1.2

### Las Organizaciones y el Cambio:

Desde época inmemorial las organizaciones constantemente han estado expuestas a cambios y a nuevos retos, generados por un entorno agresivo y competitivo, consecuencia de la globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a ésta la dimensión internacional, con una apertura franca hacia los mercados Internacionales, el nacimiento de nuevos clientes cada vez más exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas además de la inclusión y aceleración del proceso tecnológico que hace más accesible las comunicaciones y el intercambio de información a nivel mundial. Continuamente vivimos en una sociedad de cambios, donde las organizaciones, su estructura y su funcionalidad juegan un papel fundamental, debido a su rol principal de satisfacción de necesidades humanas y proveedores de servicios para la sociedad. Tal como lo plantea Chiavenato, I. (2009: 524).

“Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes. La sociedad moderna se ha desarrollado gracias a la creación de organizaciones especializadas en crear y ofrecer bienes y servicios. En la actualidad, es poco probable que el esfuerzo de una sola persona logre gran cosa, vivimos en una sociedad de organizaciones, que son el motor de la innovación y el progreso. El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de las características de sus organizaciones, las cuales son importantes tanto para las naciones como para las personas, pues pasan la mayor parte de su vida en ellas.”

Desde siempre el hombre se ha agrupado bajo alguna forma de organización, en la búsqueda para satisfacer sus necesidades e incluso para tener un propósito en la vida diaria, un objetivo común y a medida que las sociedades crecen y se desarrollan las Organizaciones toman mayor relevancia e importancia llegando a considerarse vitales para la sociedad quizás por ser un medio de sustentación de un grupo o grupos de individuos. Para Fincowsky, F., Krieger M., (2011). *Comportamiento Organizacional, enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson Educación.

“Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos– a través de una estructura determinada. La diferencia estriba en los objetivos que persigue cada organización, y en el hecho

de que unas ofrecen productos mientras otras brindan servicios, e incluso algunas ponen ambos a disposición de los consumidores. Por otro lado, el elemento clave de cada organización no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente.”

El alcance de tales metas organizacionales dependerá en gran parte de la gente que la compone, de sus capacidades y talentos, así como también de la velocidad de respuesta y de adaptación a los cambios de su gente y procesos. Debido a que toda organización experimenta el paso de un periodo a otro la cual está directamente relacionada con el entorno social, su estructura, el entorno económico en que se desenvuelve y en general en su cultura organizacional ya que por ser un sistema abierto integrado por diversos elementos, las organizaciones se ven impactadas positiva o negativamente por estos periodos de evolución o de cambio y el futuro dependerá de alineación, adaptación y equilibrio de cada uno de estos factores.

En la actualidad el logro de la sustentabilidad y de los objetivos organizacionales se hace cada día más difícil debido a los efectos de la globalización, lo dinámico del entorno y la competitividad en el mercado, generándose cambios radicales en cuanto a la forma, dimensión y tamaño de las organizaciones, obligando a la dirección de las empresas a revisar sus estrategias competitivas para lograr ocupar un lugar en los mercados globales, en este sentido, las organizaciones buscan obtener mayores ventajas competitivas a través de la aplicación de nuevas estrategias de acción que faciliten su permanencia, evolución y crecimiento en el mercado.

Para Drucker, P. (1970:10), las organizaciones deben ser capaces de alinear sus estrategias para el logro de los objetivos si quieren ser competitivos y mantener en el mercado utilizando los recursos con los que cuenta al máximo, cambiando constantemente para ser cada día más innovadores, conociendo la realidad de la Organización antes de tomar decisiones drásticas, conociendo sus fortalezas y debilidades antes de generar el cambio, para de esta manera garantizar el éxito posterior al proceso de transformación. Tal afirmación la hace de la siguiente manera:

“La organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación.”

De acuerdo con el autor sólo las organizaciones que sean capaces de innovar y cambiar para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno logran sobrevivir al declive económico y a su desaparición del mercado, las organizaciones deberán arriesgarse a través de estrategias planeadas para garantizar el éxito y aprovechar las oportunidades del entorno. En este sentido Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales, X (1), 9-27.*

“En la actualidad las organizaciones se encuentran sometidas a procesos de cambio y transformación, debido a las exigencias y presiones de la globalización y la competitividad que caracteriza la sociedad. En este contexto, es importante observar atentamente esos cambios, que si bien han permitido en algunos casos responder a los desafíos del nuevo entorno, en otros se han registrado fracasos con efectos devastadores para la cultura y el potencial competitivo de algunas de estas organizaciones.”

En este sentido la visión estratégica de la gerencia se hace aun mas importante para garantizar el futuro de las organizaciones ante un mercado cambiante y exigente producto del fenomeno de la globalización, su expansión y dinamismo imparable en los aspectos economicos, politicos tecnologico y cultura, maximizando los beneficios y eliminando las barreras comerciales, transformando de esta manera la forma como se hacian los negocios, en este entono transformador, dinamico y cambiante en los que se encuentran expuestas las organizaciones los desafios de la gerencia son cada día mayores por ello es necesario contar con las estrategias, herramientas y/o recursos necesarios para afrontar los cambios.

## **2. La Administración del Cambio en las Organizaciones:**

Muchos procesos de cambio pueden representar una oportunidad de sustentabilidad o de crecimiento para las organizaciones dependiendo de la preparación que tengan la organización para afrontar dichos cambios. De esta manera Slocum H., (2009; 7), expone lo siguiente:

“La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados. En este sentido el proceso no solo implica la adecuación de la empresa al entorno económico, político, social, entre otros, sino también internamente, anticipándose a los cambios para de esta manera minimizar el efecto negativo que un cambio súbito puede generar en la gente que la conforma”.

Lo complejo del entorno actual, aunado a un mercado saturado de competidores, de problemas políticos, sociales, de nuevos clientes cada día mas exigentes, de nuevas leyes regulaciones, de la globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar a las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad y bajo rendimiento, lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, gente comprometida con lo que hace, abierta a los cambios, es decir , con energía orientada hacia el logro de los objetivos.

Sin embargo, tal dinamismo y compromiso por parte de la gente que hace vida en las organizaciones requiere una inversión e intención por parte de la organización, es decir una inversión en recursos humanos, materiales, financieros y tecnologicos dependiendo del cambio que desee plantar, su evolución y visión a corto, mediano y a largo plazo, en este sentido se debe considerar como se visualiza en el fututo, las fases evolutivas de la organización en el tiempo y ademas de valorizar el rol fundametal de la gente en dicho proceso, ya que bajo un ambiente de trabajo confuso, cambiante, sin un norte y sin objetivos claros el recurso humanos suele desenfocarse y ve desvalorizado su esfuerzo, trayendo como consecuencia un desaprovechamiento del potencial de la gente que se traduce al final en perdida para la organización.

En este sentido, tal como lo afirma Amoros E., (2009:248).

“Es importante distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que planean los integrantes de las organización. El cambio organizacional planeado representa una tentativa intencional de los

directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, toda una organización en alguna forma importante. Es necesario que el cambio provenga de interior de la organización y que la gente esté consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización.”

El cambio en si es continuo y solo aquellas organizaciones que aprendan a prevenirlo o a aprovecharlo podrán ser sustentables en el tiempo y competitivas en el mercado. Para aprovechar el cambio las organizaciones deben aprender a asimilarlo y a comprenderlo, es decir todos los miembros de la organización deben estar alineados con el proceso y conocer las oportunidades y posibilidades que el cambio en si puede traer consigo, evitando de esta manera desaprovechar estas fuerzas que al final podrán ser aprovechadas por los competidores.

En este sentido se hace más evidente que toda organización debe estar preparada para los cambios del entorno e igualmente preparada para los cambios internos que sean necesarios para su crecimiento, desarrollo y sustentabilidad y no esperar a que ocurran para tomar acciones. Bajo este contexto, el cambio organizacional debe ser minuciosamente planeado por los directivos y gerentes sin dejar de considerar los diferentes y posibles escenarios e involucrando al recurso humano en el proceso de cambio, de esta manera irá ganando aliados en pro del proceso y disminuirá la resistencia que se pueda presentar en el comportamiento de la gente ante la incertidumbre que cualquier proceso de cambio pueda traer consigo.

Tal como lo afirma Stephen R. (2013:578).

“En la actualidad, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Incluso las compañías que tienen una participación dominante en el mercado deben cambiar, y a veces radicalmente. Aun cuando Apple ha tenido éxito con su iPad, el creciente número de competidores en el mercado de las tabletas sugiere que Apple necesitará actualizarse e innovar continuamente para mantenerse a la vanguardia del mercado.”

Bajo este contexto dinámico, de competencia e innovación, los futuros planes de negocios de las organizaciones son vitales, es decir; saber a dónde ir, hacia donde se dirige la organización, permitiendo acoplarse de una mejor manera al entorno y al mercado, es

como una guía que permite actualizarse, conocerse y tomar decisiones más asertivas ante diferentes situaciones, en caso de que ocurran.

### **3. La Estrategias Organizacionales:**

La Estrategias son las acciones y/o herramientas que permiten a las organizaciones trabajar de manera más proactiva, enfocando sus esfuerzos al logro de los objetivos y metas propuestas por la organización. El termino estrategia tiene su origen en la guerra y la estructura militar, donde los gobernantes y/o generales comandaban las tropas, estudiaban el terreno, los recursos materiales y humanos con los que contaban, se alineaban para luego realizar sus movimientos en el campo de batalla, con la intención de obtener la majestuosa victoria y aniquilar a los adversarios, muy similar a lo que ocurre en el mercado donde los adversarios son los competidores y de las estrategias, tácticas y movimientos que ejecute la organización, definirán si se mantienen en el mercado o si por el contrario desaparecen, perdiendo su posicionamiento, es decir “la Guerra”. Por lo tanto, cuando está en juego el futuro de una organización es vital alinear la dirección con un plan que ayude a evitar las improvisaciones, moviendo las piezas en el momento oportuno.

Tal como lo afirma Sun T., (2012:6):

“Si las estimaciones realizadas antes de la batalla indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que tus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo; si indican derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la batalla son menores. Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto.”

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en una dinámica de cambios continuos, afectadas por múltiples elementos y/o factores del entorno; cambios radicales en el marco legal, engorrosos procesos administrativos ante los entes gubernamentales, inflación, altos costos laborales, inseguridad, situación política, regulaciones comerciales, limitaciones de divisas para la importación, controles de precios, nuevos nichos de mercado por ser explorados, nuevos competidores agresivos que intentan copiar la marca y crear nuevas ventajas competitivas, son algunos aspectos del entorno empresarial venezolano, si consideramos estos cambio como “la única contante”, en este

sentido, se hace aún más imperativo para los líderes de empresas mantener un monitoreo del entorno y evaluar constantemente la capacidad de la organización para asumir posiciones ante los diferentes y posible escenarios.

Tal como lo indica Fernández, G. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Artículo Científico del Seminario Doctoral*, 8 (2), 197-204.

“Desde esta perspectiva, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas venezolanas, deben concebir estas organizaciones como un ente en evolución permanente caracterizada por la flexibilidad en sus procesos, agilidad en sus funciones y la adopción de estrategias ajustadas a las cambiantes necesidades del entorno.”

Hoy más que nunca la dirección de la organización debe estar preparada para alinear las estrategias y acciones planeadas ante la vertiginosa velocidad del cambio para minimizar el riesgo de pérdida de mercado y evitando comprometer la sustentabilidad y la competitividad organizacional. Ahora bien, la falta de preparación ante la velocidad de cambios dinámicos y agresivos del mercado aunado a la falta de mecanismos de defensa que ayuden a sobrellevar la ofensiva de los competidores en un mercado globalizado puede ser fatal, cuando dos o más organizaciones compiten, midiendo sus fuerzas y demostrando su superioridad, bajo este esquema competitivo y dinámico del mercado, sobrevivirá la organización que este mejor preparada, cuya defensiva sea aun más fuerte que la ofensiva de los competidores sabiendo aprovechar las oportunidades del entorno poniendo fuera de combate a los competidores a través de estrategias gerenciales planeadas.

En este sentido la apertura de las fronteras puede ser una oportunidad de crecimiento para las organizaciones si es bien aprovechada, tal como lo expone Stephen R. (2013:16).

“Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica, y McDonald’s vende hamburguesas en Moscú. Exxon Móvil, compañía que se reconoce como estadounidense, recibe casi 75 por ciento de sus ingresos por ventas fuera de Estados Unidos. Los nuevos empleados de Nokia, el fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, se reclutan cada vez con mayor frecuencia en India, China y otros países en desarrollo —en el renombrado centro de investigaciones de

Nokia en Helsinki, quienes no son finlandeses ahora superan en número a quienes sí lo son. Y en la actualidad todos los principales fabricantes de automóviles ensamblan sus vehículos fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda los manufactura en Ohio; Ford, en Brasil; Volkswagen, en México; y tanto Mercedes como BMW, en Sudáfrica. El mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, la función del gerente ha cambiado.”

En este sentido la apertura de los mercados a fortalecido la función de los Directivos y/o Gerentes de las organizaciones, impulsándolos a desarrollar y/o maximizar sus capacidades para crear nuevas e innovadoras tácticas de mercado, evaluando posibles nichos para la comercialización de sus productos, utilizando estrategias de posicionamiento más agresivas que impulsen el liderazgo en el mercado y sustituyendo la antigua forma de hacer negocios. Es claro que dicha responsabilidad de planear y plantear las estrategias y planes necesarios para fortalecer el futuro de las organizaciones conlleva al uso de métodos y herramientas de crecimiento y de mercado; tales como la Planificación Estratégica, la cual ha sido una de las herramientas más utilizadas en los últimos años quizás debido a la visión global de la Organización que forma parte de una metodología experimentada con éxito y utilizada por grandes organizaciones.

El término Planificación Estratégica lo define Fernández, A. (2004:5)

La planificación estratégica (Corporate Planning). Es esta una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.

De esta manera la función de la dirección de la organización de pensar estratégicamente comprende el análisis del futuro de la organización; donde se encuentra, hacia donde desea ir, es decir, hacia donde se dirige la organización, estableciendo la visión, las metas y las estrategias necesarias para alcanzarla, así como los planes de acción necesarios, enfocando sus esfuerzos hacia el desarrollo y establecimiento de una ventaja competitiva que pueda garantizar el liderazgo y sustentabilidad de la organización, diferenciándola del resto de los competidores.

Otra de las aseveraciones de Fernández, A. (2004:9) explica los elementos involucrados en la Planificación Estratégica:

“La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Los programas y planes de acción nos indican qué hay que hacer, por quién, cuándo, y con qué recursos. Los sistemas de información (ex ante, ex post e in vía) constituyen la base del control del cumplimiento del plan.”

Para garantizar que todo marche como es debido, la gerencia debe anticiparse a los cambios y vigilar el constantemente el mercado, es difícil pensar que planificar estratégicamente en condiciones de gran incertidumbre sería inútil, pero lo cierto es que la empresa que planifique su futuro tendrá ventajas sobre aquellas que tengan un destino incierto y que únicamente como estrategia tengan la reactividad ante los cambio.

#### **4. Consideraciones Finales**

Los cambios contundentes y constantes que se han experimentado en la sociedad apoyados por los avances tecnológicos y la apertura de las fronteras generadas por la Globalización de los mercados, han obligado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las organizaciones, descartando los viejos paradigmas de reactividad ante los cambios, influyendo significativamente en la manera de establecer estrategias más proactivas. En una sociedad globalizada, la proactividad es una competencia vital para las organizaciones, ya que la capacidad que tenga la organización para adaptarse a los cambio, de tener iniciativa, de actuar primero que los demás dependerá en gran medida su posicionamiento en el mercado.

Las organizaciones que deseen seguir reinantes en el mercado deberán asumir nuevos retos, explotar sus capacidades de gerencia estratégica para afrontar diferentes y diversas situaciones de mercado. En este sentido se deberán emplear las mejores herramientas y planes que ayuden a anticiparse a eventos donde muy poco es predecible, aprovechando las oportunidades del mercado y mitigando las posibles amenazas, formulando estrategias alternativas y viables.

En este sentido, la Gerencia debe estar constantemente sondeando y vigilando su entorno interno y externo, con el fin de estar preparada, para ello es necesario conocer, definir y ajustar la dirección de la organización, que ayuden a manejar la incertidumbre, a proyectar escenarios comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa en tiempos de cambios, apostando para que los resultados sean los esperados.

Por ello, el uso de las herramientas de la gerencia estratégica es de gran ayuda para buscar un modelo de gestión estratégica que les permita a la dirección de las organizaciones ser más eficientes y pensar estratégicamente.

## Referencias

Fernández, G. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Artículo Científico del Seminario Doctoral*, 8 (2), (197-204).

Confederación Venezolana de Industriales. (2014). *Resultados de la encuesta sobre la Actualidad Económica 2014*. Caracas: Conindustria.

Rodríguez, L., Caldera, A., y Vega, E. (2007). Productividad Organizacional en la mediana industria superior del municipio Iribarren Borges, Estado Lara- Venezuela. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2955968> [Consultada: 22 de julio de 2016].

Chiavenato, I., (2009). Adm. de Recursos Humanos, Quinta Edición. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato> [Consultada: 22 de julio de 2016].

Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, X (1), 9-27.

Urbano O; Ulla Danny; Del Canto E; ROCHA, V. A.

Fincowsky, F., Krieger M., (2011). *Comportamiento Organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.

Fernández, G. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Artículo Científico del Seminario Doctoral*, 8 (2), (197-204).

Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, X (1), 9-27.

Slocum H., (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12ª edición. Cengage: México.

Amoros E., (2009). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. USAT: Escuela de Economía. Peru.

Stephen P R., Timothy A. J. (2013. ) *Comportamiento Organizacional*. 15ª edición. Pearson: México.

Sun T., (2012). *El arte de la Guerra*. Perseo.