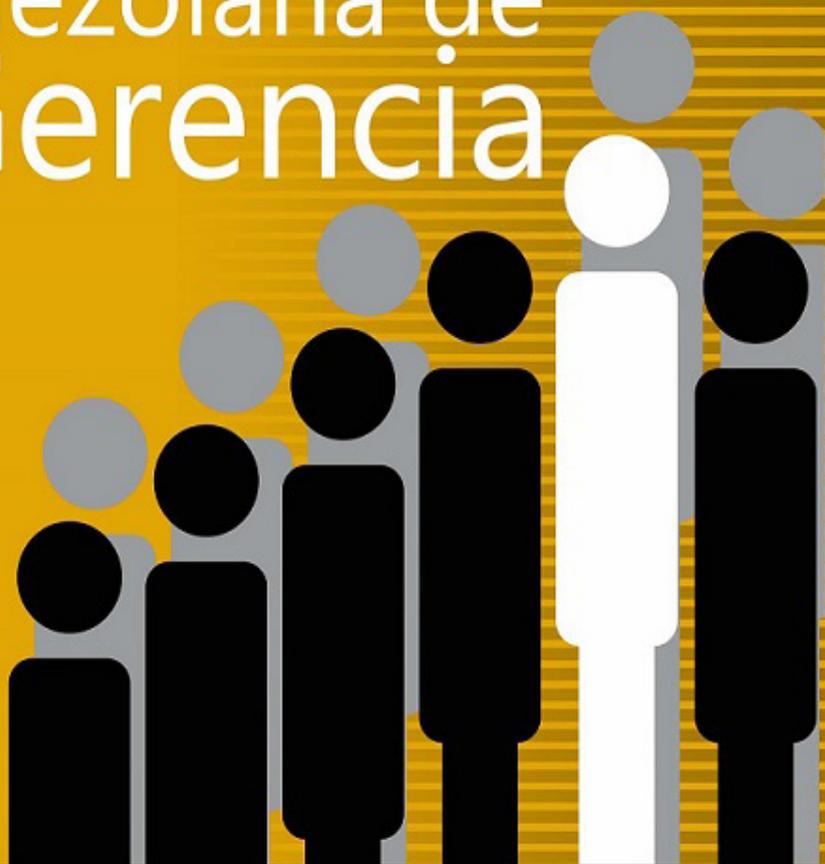




Revista Venezolana de Gerencia





Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica

Pozo Curo, Carlos¹
Ruiz Nizama, José Leonor²
Vigo Ayasta, Elsa Regina³
Flores Ccanto, Florencio⁴

Resumen

El propósito del presente estudio estuvo centrado en develar las tendencias gerenciales en las organizaciones enfocándose en la gerencia, sus competencias y efectividad gerencial. La investigación corresponde a una revisión teórica documental y/o bibliográfica. Las revelaciones indicaron que la gerencia debe llevar a cabo un plan estratégico, mediante la organización y el nombramiento de personal, creando una estructura que impulse al personal a alcanzar los objetivos, resolviendo problemas, y confrontando los resultados persistentes en la empresa. Como reflexión final, se hace importante que todo el personal labore con eficiencia, y esto depende, en parte, de la capacidad de quienes ejercen funciones gerenciales, considerándose los avances científicos y tecnológicos sobre las nuevas tendencias de la gerencia; así como el desarrollo de los conocimientos, para que se realice una efectiva aplicación del hacer cotidiano y gestión de recursos requeridos, además, que se hace necesaria que dicha organización se esfuerce por dar respuestas a las exigencias de la globalización, a los cambios y la valoración del capital humano, como esencia de la misma, manteniendo a la vez, sus estándares de competencia y calidad.

Palabras clave: tendencias gerenciales; efectividad; organizaciones

Recibido: 20-03-20 **Aceptado:** 20-05-20

- ¹ Magister en Administración Estratégica de Empresas – MBA, Licenciado en Administración. Perú. Filiación Universidad Nacional Autónoma de Huanta. ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-1464-335X>. E-mail:cpozo@unah.edu.pe
- ² Doctor en Administración, Ingeniero Químico. Perú. Filiación: Universidad Nacional del Callao. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0444-244X>. E-mail: jruiznizama@gmail.com
- ³ Doctora en Salud Pública. Maestra en Administración. Especialidad en Docencia y Certificación de Competencias. Bachiller en Administración Pública. Diplomado en Gestión de Empresas de Salud. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4090-8887>. E-mail: reginavigo27@gmail.com
- ⁴ Doctor en Ciencias de la Educación, Máster en Computación y Licenciado en Educación. Docente Principal. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5600-9854>. E-mail: fflores@une.edu.pe

Management trends in organizations: a theoretical look

Abstract

The purpose of the present study was focused on identifying management trends in organizations from a theoretical perspective. The research corresponds to a documentary and / or bibliographic theoretical review. The disclosures indicated that management must carry out a strategic plan, through the organization and appointment of personnel, creating a structure that encourages personnel to achieve objectives, solving problems, and confronting persistent results in the company. As a final reflection, it is important that all personnel work efficiently, which depends in part, on the capacity of those who perform managerial functions, considering scientific and technological advances on new management trends; as well as the development of knowledge, so that an effective application of the daily activities and management of required resources is carried out, in addition, it is necessary for said organization to strive to respond to the demands of globalization, changes and valuation of human capital, as its essence, while maintaining its standards of competence and quality.

Key words: Management Trends; Effectiveness; organizations.

1. Introducción

La gerencia en la organización ha transitado en esta última década por diversas etapas, que la han caracterizado por un ambiente mundial de liberalización de los mercados, aumento del flujo de capitales hacia las economías emergentes, desregulación financiera, desarrollo de las telecomunicaciones y la consecuente aceleración del conocimiento en nuevas tecnologías.

Dicha gerencia, también tuvo un período de expansión de manera paralela a la bonanza económica y una apreciable valorización de las acciones y activos inmobiliarios, reflejados en los índices de las principales bolsas de valores del mundo. Al mismo tiempo,

se presentó un fuerte proceso de reorganización de muchas compañías con el incremento de las fusiones, absorciones y el establecimiento de grandes organizaciones dedicadas al servicio organizacional.

También se presentaron procesos de transformación y fusiones, los cuales contribuyeron a reducir el número de organizaciones en el mercado. Cuando esta fase ascendente de prosperidad económica llegó a la cima y empezó el ciclo descendente, se desencadenaron crisis financieras en México, el sudeste asiático, Rusia y Latinoamérica. Esto hizo que fuera necesario reforzar en algunos casos, y emprender en otros, varias acciones en materia de reducción de personal y con esto la pérdida de talento humano formado por la organización.

La tendencia en materia de gerencia, según el Comité de Basilea (2013:231) “tiene especial énfasis en la gestión laboral, riesgos operacionales, calidad de la información y cooperación entre las oficinas en la fijación de requisitos internos en función de la exposición de las entidades” por lo que no sólo impera el riesgo, sino otros tipos, los cuales se tienen en cuenta en la gestión del talento humano para la organización.

Desde esta perspectiva, las tendencias gerenciales en América Latina, se centran fundamentalmente en la lucha por mantener el mercado en pleno equilibrio, especialmente al empleado: porque se orientan al mantenimiento de evitar el riesgo operacional sobre la base de la recuperación de la confianza de sus clientes, mejorando los sistemas de información, su calidad y principios éticos, entre otros aspectos.

No obstante, de acuerdo Marelys (2012), en Latinoamérica la empresa protegen su inversión y maneras de incrementar los capitales de los socios, dejando a un lado, los factores internos, obstaculizadores de la gerencia; mientras que el Centro Latinoamericano del Desarrollo (2011), reportó: se hace necesario, que los gerentes atiendan los procesos laborales que le conciernen en atención de las demandas del personal, restituyendo el tipo de información que se suministra y revelación de la misma.

En ese contexto, la gerencia en las empresas pareciera que tiene características similares, en cuanto a la manera de efectuar los procesos gerenciales porque de acuerdo con Arellano (2013), no se orienta al logro de las nuevas tendencias gerenciales, fundamentadas en el mantenimiento del riesgo operativo, en función del

patrimonio prácticas de la recuperación de la confianza principios éticos en la información que se suministra y gobierno corporativo.

Lo expresado precedentemente, ha permitido la revalorización de la dimensión humana en las organizaciones pues todas las características de una organización exitosa, tienen un factor común: nacen y resultan de las personas, en función de sus conocimientos, habilidades y actitudes. De sus comportamientos dependerá que pase a formar parte de esta categoría, de lo contrario, desaparecerán. Según Stephen (2012:29), “las empresas exitosas reconocen el talento humano y saben cómo desarrollar la gerencia en las empresas”.

En ese ideario, la gerencia en las organizaciones de acuerdo con Aristimuño, Guatía y Monroy (2011:21), se ha convertido en la “herramienta impulsadora encargada de orientar los procesos de gestión, hacia una práctica laboral efectiva, en procura de la obtención de una mayor productividad para lo que se hace indispensable, el desarrollo del talento humano”.

Por lo anteriormente referido, de acuerdo con Aldana (2013), la gerencia, debe estar sujeta al aprendizaje continuo del hacer laboral, esencialmente en los contextos en los cuales se evidencie la atención a las exigencias del desarrollo de procesos competitivos; sin embargo, Rivas (2012:14), reportó que algunos gerentes de organizaciones, no tienen las competencias propias del cargo, especialmente las humanas, administrativas y de acción directiva, que les permita el cumplimiento de determinadas metas para enfrentar el desarrollo científico, tecnológico y dirigir el talento humano de su personal.

En ese sentido, algunos gerentes

parecieran, que no reflejan el enorme interés existente en la empresa por aplicar la gerencia, como una herramienta indispensable para profundizar el desarrollo e involucramiento de su capital humano, y según Lozano (2012), tampoco se le otorga la relevancia a la integración de sus componentes, el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

También, Chacón (2011:18), destacó: algunos gerentes “no laboran en las perspectivas humanas, administrativas y de dirección para el logro del riesgo operacional, calidad de la información, cooperación entre las oficinas, gestión e incremento de relaciones interpersonales. Esto pareciera que algunos gerentes, según Verde (2013:19) “no muestran las competencias gerenciales humanas, requeridas para el desarrollo del trabajo en equipo, motivando hacia el trabajo; así como las administrativas en función de la planificación, organización, dirección, control, liderazgo, comunicación y asesorías requeridas”.

Además, dichos gerentes, deben conducir sus competencias gerenciales, hacia el logro de la transformación orientado a la empresa a efectuar los cambios organizacionales. Estos cambios, se deben enfocar en la empresa, en un movimiento, que promueva la movilización colectiva de la comunidad para hacerle frente a las necesidades y problemas de la colectividad en el mejoramiento de su calidad de vida.

Como plantea Marín (2004), el cambio como proceso más evolucionista que revolucionario, exige a las organizaciones ajustarse en función del ambiente y mediante cambios parciales diarios; esto a pesar de ser los cambios

parciales y reactivos, cada vez menos representativos, pues la idea es tener una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio.

Sobre lo anteriormente expuesto, Castillo (2013) señala que el desempeño del gerente, se hace cada día un tanto complejo donde se deben establecer las líneas de acción y con estrategias para el logro del desarrollo local sustentable o sostenido, sin lograr previamente las competencias gerenciales requerida de quienes dirigen cualquier empresa para que demuestren el talento humano en la participación de ese desarrollo. Analizando tal posición, se debe destacar, que dichas acciones podrían ser interesante si los gerentes asumen competencias gerenciales eficientes, ya que estos tendrían la posibilidad de conectarse con los requerimientos para el desarrollo local, la demostración de los aspectos humanos, administrativos y acción gerencial.

Esta situación, según Soto (2009:32), plantea que “el mantenimiento de la rutina laboral y la ausencia de las transformaciones que se deben efectuar a las competencias gerenciales”, requieren del esfuerzo tendente al logro del trabajo en equipo, desarrollo de procesos administrativos en un contexto de la demostración del liderazgo, asesoramiento administrativo al personal, siendo estos, el comportamiento fundamental de la experiencia, conocimientos y capacidades emocionales, asociadas al campo laboral que posean.

Por otra parte, este tipo de situación afecta el desarrollo del talento humano por el vertiginoso, cambio impuesto de la gerencia, implicando a esto, transformaciones de nuevas tendencias gerenciales, exigiendo el uso de una

tecnología cada vez más cambiante e imponiendo un reto progresivamente creciente para la empresa, con el fin de enfrentar los retos de los adelantos científicos y tecnológicos, requiriéndose, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido y actuando coordinadamente para que se aplique todo su potencial al logro de los objetivos.

Sobre el anterior señalamiento, se debe indicar que al existir falta de un nivel suficiente gerencial del sector empresarial, pudiese ser la causa de la escasa demostración de una gerencia efectiva en las organizaciones, siendo “la unidad de dirección y coordinación del desarrollo de actividades, marchando a la par de los procesos integradores por medio de los cuales, se toma parte activa en la realización de tareas” (Lozano, 2009:21), evitando desvíos con respecto a la planificación preestablecida.

En este sentido, se justifica el estudio por los aportes, que se obtendrían en función de los resultados obtenidos, al respecto, Chávez (2007), aceptando esa posición, se podría señalar que el aporte de carácter práctico estará inmerso en la obtención de una medida de la gerencia en momentos en que el país, con una de sus políticas, orienta las acciones, hacia una participación en el marco de un proceso de construcción de una democracia social. Permitiendo así, a los trabajadores en las organizaciones insertarse en un entorno empresarial como personal calificado, generando valor y crecimiento a la empresa.

Esa participación, como promotor de la definición de un perfil gerencial, requiere entre otros aspectos, determinar una medida de los gerentes en cuanto a cómo desarrollan su acción con el capital humano, sobre la base de éstas, se tendría una valoración de los niveles

referidos, que son elementos necesarios para la determinar las nuevas tendencias gerenciales en el sector empresarial.

Por ello, se tendrían que desarrollar elementos estratégicos gerenciales, concentrando sus esfuerzos en políticas organizacionales, que logren contribuir en la construcción de una empresa competitiva. Desde la perspectiva teórico, se pretende develar las tendencias gerenciales, en los cuales se reflejarán posiciones coincidentes y contradictorias de diversos investigadores, así como el criterio independiente del autor de este estudio, cuyos reportes estén contenido en distintas fuentes teóricas en un sólo documento. Además, se centró este trabajo en el logro de la aplicación de procedimientos y técnicas enunciadas para el desarrollo de cada una de las etapas de la investigación, sobre los cuales se reflejarán en el seguimiento propio del desarrollo del tipo de investigación.

2. Algunas ideas sobre la gerencia: competencias en la acción gerencial

La organización y la gerencia representan un conjunto de fuerzas que le dan energía y dinamizan para las actividades se realicen en forma continua y encadenada, de manera que cada miembro de la organización sea ficha indispensable e importante para el logro de metas y objetivos propuestos. Dentro de esta visión señala Senlle (2002:27) “la organización es un espacio donde participan en las decisiones todo el personal, teniendo claro que la organización consta de partes interrelacionadas y que cumple un contenido preciso”.

En otras palabras, las organizaciones no marchan

espontáneamente, sino que requieran el concurso de cada uno de los trabajadores que forman parte de ella. De acuerdo con está ética, se puede decir que cada miembro de una organización debe ser activo, dinámico para impulsar la participación de los demás, de modo que aumente la creatividad, el liderazgo, la comunicación interpersonal y la toma de decisiones entre otras.

En consecuencia, para que esta situación ocurra positivamente en una organización, se requiere de la disposición de quien gerencia para que objetivos propuestos se logren. Al respecto, Kast (2011, p. 114) reseña que “un buen gerente es el que logra que las cosas se hagan a través del trabajo, de las personas y recursos físicos, como el modo y el fin de alcanzar los objetivos del sistema”, lo cual indica que para que se logre desarrollar el trabajo en una institución educativa, se requiere de un gerente que coordine e integre las actividades programadas dentro de esta perspectiva de participación.

Sobre este aspecto plantea Stoner y Freeman (2008:128) que “el gerente tiene un modelo de conducta dinámico ya que él y las expectativas acerca de él, están en un estado de construcción y cambio”. De acuerdo a como se plantea, la gerencia, debe guiar a las organizaciones a la superación basada en la participación orientado por los cambios que se manifiestan en el entorno. Así mismo, Krygler (2009:76) comenta que:

Un buen gerente debe ser conocedor de la gestión gerencial. Los gerentes “empíricos” tienen que ceder el paso a los especialistas, formados sistemáticamente en la ciencia y la administración gerencial, que permita poner a su disposición técnicas, técnicas y procedimientos que

aumenten sus destrezas gerenciales.

En palabras de Moya, López y Artigas (2018), es el gerente, la persona encargada de la función gerencial, de administrar los niveles jerárquicos de la organización, para concretar las metas. Maneja la organización, y es quien está pendiente de todo lo que amerita para su funcionalidad, para ejecutar las actividades y funciones inherentes, adecuadas para el propósito esperado de la mencionada organización.

En efecto, la gerencia debe estar preparada para el ejercicio eficiente de su cargo, considerando que la experiencia profesional no es suficiente para lograr la efectividad del desempeño, la participación y negociación que actualmente se demanda para lograr cohesionar las acciones y decisiones en procura de calidad.

En función de Alvear et al, (2019), las organizaciones propenden el desarrollo de personas idóneas con competencias no solo técnicas, sino actitudinales, que le permitan a la organización el cumplimiento de sus objetivos y metas. En este orden de ideas, se puede inferir que todo gerente necesita de competencias específicas o individuales para saber gerenciar las empresas, tomar decisiones acertadas, influir, guiar u orientar al personal para su crecimiento profesional y humano, no solamente a través del estímulo social, sino también comunicándose efectivamente con los demás, generando elementos motivadores o de compromiso para trabajar con ellos. Más aún en la realidad actual, donde las realidades organizacionales en la que confluyen valores, creencias prácticas tradicionales, métodos, instrumentos, entre otros, son los miembros de un grupo social quienes construyen para integrar sus pensamientos y acciones

(González, Urdaneta y Muñoz, 2017).

Lo anterior es reforzado por Chiavenato (2000:55), quien define las competencias como “un repertorio de comportamientos capaces de integrar o transferir conocimientos, juicios y actitudes. Estas se construyen en el individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas”. En el caso de las competencias administrativas o gerenciales, están sujetas a la comprensión del cargo ocupado, las funciones que debe ejercer dentro del mismo el gerente y como las inculca en el personal.

En un sentido amplio, cuando se habla de competencias en la gerencia, automáticamente se asocia a las capacidades del gerente, junto con los empleados para actuar y demostrar lo que saben ante diversas situaciones, así como comportamientos observables para liderar democráticamente las acciones efectiva para relacionarse con las demás personas.

Desde otro punto de vista Soloner, Shepard y Podolini (2009) aclaran que “las competencias demostradas por los gerentes, son las que permiten que se cumplan las numerosas actividades planificadas, así como el logro de los objetivos en forma exitosa” p. 121. También indican que las mismas, están asociadas a los componentes personales y a las aspiraciones determinadas por las políticas organizacionales.

En este marco de definiciones se detecta, que el gerente, al trabajar con las competencias como elemento del capital humano, necesita asociar los conocimientos, juicios y actitudes para colocarlos al servicio de todo el personal en general como tendencia gerencial, no solamente las actividades o recursos dentro de la organización, sino también en el ámbito externo.

Otra definición interesante es la propuesta de Alles (2006), al indicar que “Las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En la gerencia, tienen el propósito de analizarse en pos de los objetivos organizacionales”, el gerente domina las actividades en el ámbito de trabajo, enmarcados en los objetivos e institucionales organizativos.

Se deduce de lo expuesto, que el aprender a confrontar y manejar acertadamente las diferencias con los demás, así como lograr incidir críticamente en ellos, demanda cada vez más competencias en los gerentes, ya que estas son interiorizadas mediante la experiencia, la cual es lograr a su vez, teniendo dominio para ejecutar el trabajo y demostrar constantemente intereses por aprender nuevas tendencias gerenciales.

3. La efectividad de la acción gerencial

Según plantea Peralta et al (2020), las organizaciones modernas, se enfrentan a retos producto de un ambiente competitivo lleno de incertidumbre, donde la innovación se constituye en el eje transversal de sus prácticas cotidianas, razón esta por la cual, la efectividad con la que tomen sus decisiones y la efectividad de las mismas, se convierte en un elemento central de su gestión.

La efectividad, según Reddin (1986) citado por Serralde (2008), es aquel que es capaz de reconocer cada situación y distinguirla una de otra, en cuanto a sus exigencias, diagnosticar las acciones estratégicas para incidir en ellas y actuar en consecuencia para

llegar al efecto deseado o buscado.

Ninguna situación permanece estática de un día para otro, porque las expectativas humanas cambian, así como también las prioridades de la institución y también el nivel tecnológico de las tareas, el gerente efectivo debe mantenerse en forma para enfrentar este cambio y ser capaz de guiar las situaciones sin perder el control sobre sus niveles de efectividad.

Por lo tanto, entre las herramientas y recursos valioso que el gerente tiene para enfrentar las situaciones cambiantes, se encuentra el concebir y comprender el comportamiento individual y organizacional; los individuos reaccionan de formas muy variadas ante los mismos estímulos, y esto es normal; pero en el mundo organizacional, resulta altamente importante reaccionar en la forma apropiada a una situación dada para poder contribuir con oportunidad a los requisitos de logro.

Ante estas perspectivas, no siempre los gerentes reaccionan con el comportamiento apropiado, y con frecuencia pierden control de las situaciones. Esto les lleva a intentar recurrentemente comportamientos equivocados que son vistos por los demás como reacciones irracionales. El gerente efectivo usa la cuota de energía necesaria con el estilo gerencial indicado para llevar las situaciones a donde tienen que llegar produciéndose los efectos o resultados que buscan.

Por lo tanto, el conocimiento que debe poseer sobre su repertorio de reacciones, ante diferentes situaciones, resulta de capital importancia si éste desea asumir control sobre su nivel de efectividad gerencial. El comportamiento gerencial según Reddin (1986) citado por Serralde (2008), plantea toda vez que es el brazo de palanca para

movilizar y gestionar las situaciones, la mentalidad orientada hacia resultados es el giróscopo que guía la energía hacia el fin deseado. Asimismo, este autor, plantea que existen dentro de la teoría tres componentes esenciales: 1) el comportamiento gerencial, 2) las situaciones gerenciales; 3) la mentalidad orientada a los resultados.

Por consiguiente; cuando un gerente conoce y domina su comportamiento gerencial, distingue y gobierna las situaciones, y responde guiado por su mentalidad orientada a los resultados, es un gerente efectivo que contribuye grandemente a la productividad. Por último es vital la importancia que resulta el sentido común para reconocer situaciones, como también la flexibilidad para adaptarse a las mismas conjuntamente, la determinación para imponerse cuando se requiere.

Para Sandoval (2004:76), refiere que el gerente "es el recurso humano que logra hacer cosas mediante, los esfuerzos de otras personas y el actuar de esta forma, esta primordialmente interesado en obtener resultados". Dentro de cualquier organización, son en todos los niveles, los jefes, subjefes y supervisores, cuya misión es lograr la obtención de resultados mediante los esfuerzos de subalternos. En resumen, la acción del gerente se apoya en el desarrollo pleno y eficiente de los procesos administrativos de la gestión.

La acción gerencial como proceso corporativo, estratégico e intencional, permite sistematizar acciones y racionalizar recursos, apoyado en las personas que gestionan el esfuerzo productivo de las instituciones para alcanzar las metas u objetivos que conducen a la organización hacia su misión, para dar respuesta a los

requerimientos y políticas.

Estas acciones gerenciales, desde la visión de Parra (2008:33), representan:

Un proceso a través del cual se hace posible orientar los objetivos establecidos por una determinada organización. Esta puede centrarse en la eficacia de los procesos gerenciales o en la pertinencia de la toma de decisiones, lo que la adhiere a la gerencia un enfoque de acción a través del cual se explican las relaciones personales y la toma de decisiones como vía para responder a las necesidades del recurso humano y exigencias técnicas de la gerencia.

La acción gerencial, es la conducción que ejerce el gerente sobre la organización. En un sentido amplio, se entiende la acción gerencial dentro de un proceso donde varias personas actúan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. Por ello, la acción gerencial consiste en conducir a la organización hacia el mejor rumbo orientado por la misión que ha sido propuesta y acordada, de tal manera que cumpla con los requerimientos y lineamientos en la cual está fundamentada.

Refiere la actuación a través la cual se logra congrega personas, distribuir tareas y supervisar sus trabajos a objeto de que el conjunto produzca bienes y servicios de calidad (Requeijo y Lugo, 2005). Koontz y O'Donell (2008) sostienen que "la acción gerencial está basada en el cumplimiento por parte del gerente, de las funciones básicas de la administración; las cuales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento y las acciones administrativas.

Es de hacer notar que según Requeijo y Lugo (2005) y Koontz y O'Donell (2008), coinciden en señalar que la acción gerencial depende del cumplimiento de las funciones gerenciales, lo cual consiste en la puesta en marcha o ejecución de cada una de las etapas del proceso administrativo con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización. Es decir, la acción gerencial como proceso apoya el trabajo y en equipo y la negociación, dirigido a la obtención de objetivos específicos para beneficio de la organización y del colectivo en general. Es así como, para llegar a la ejecución real de la acción se hace necesario establecer parámetros orientados en función de los conocimientos; valores y normas determinados por todos los actores o investigadores involucrados en el proceso.

En tal sentido, se puede afirmar que cuando una persona ocupa una posición gerencial, hay un cambio notable en sus relaciones con los demás empleados y comienza a desplegarse todo un conjunto de tareas, las cuales requieren un desempeño, competencias y comportamiento personal diferente de quien ejerce nuevas tendencias gerenciales como función, cuyo cumplimiento depende del alcance o afectividad de su acción y de las características que asume en la organización. Desarrollando tendencias gerenciales enfocadas en resultados futuros, en función de lo que requiere la organización de los gerentes, centrada en acciones efectivas tanto en el proceso como en los resultados a la hora de fomentar experiencias innovadoras organizacionales.

4. Tendencias gerenciales: breves consideraciones

Las bases teóricas comprenden el abordaje de teorías, que expliquen o fundamenten, lo que implica un claro y preciso análisis del tema en cuestión. En ese sentido, en gerencia, se están viviendo ciertas complejidades, cambios e incertidumbres en su administración, por lo que el esfuerzo cooperativo del personal en las instituciones, debe constituir la base fundamental de las actuaciones del gerente, para llevar a cabo el desarrollo de las actividades, para el logro de los objetivos preestablecidos.

En ese sentido, se hace importante que dicho personal labore con eficiencia, la cual depende en parte, de la capacidad de quienes ejercen funciones gerenciales, considerándose los avances científicos y tecnológicos sobre las nuevas tendencias de la gerencia; así como el desarrollo de los conocimientos, para que se realice una efectiva aplicación del hacer cotidiano y gestión de recursos requeridos.

Toda tendencia gerencial, en cualquiera organización, exigen redimensionar las estrategias en cuanto a las competencias gerenciales, lo cual cobra significación y relevancia ya que la sociedad demanda nuevas tendencias y conducción planificada de quienes dirigen las empresas para enfrentar con éxito los avances socio políticos y económicos que se presentan en el día a día. Ahora bien, el trabajo de los gerentes es fundamental, ya que debe responder por el logro de resultados, requiriéndose la cooperación organizada y formal de los individuos que la integran en el proceso de gerencia.

La gerencia de acuerdo con López (2012), señala que “se ha derivado de

distintos enfoques de la administración científica, de sus distintas tendencias. De aquí el surgimiento de distintos tipos de gerencia, tales como: la estratégica, quinta disciplina y reingeniería”. Se le ha otorgado la categoría de factor clave de las organizaciones. La gerencia según Morales (2010), es “la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados, mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas”. Ésta conceptualización, coincide con la posición sustentada por Hersey (1997), citado por Morillo (2008), quién señaló en esa misma línea de pensamiento, que significa “trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales”. Al efectuarse un análisis crítico en relación con las definiciones señaladas, se puede destacar, que la gerencia se ubica como línea estratégica del desempeño.

La gerencia desde esa aproximación, se ha definido de distintas maneras. En este sentido, Simón (1980), citado por Collantes (2010), la consideró como “el arte que se inicia dónde termina la ciencia de la administración, constituye un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados, con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración”. “El arte de la gerencia es la facultad personal creativa, con el agregado de la habilidad en su desempeño. Es el arte de las artes, porque organiza y utiliza el talento humano” (Beuses y Perez, 2013). Se cataloga como un oficio y un cuerpo organizado de conocimientos, a través de los cuales, se fija el conjunto de reglas o prácticas de forma organizada relativas a la administración.

Desde este contexto, estos autores coinciden en definir, primeramente que la gerencia envuelve parte de la esencia

de la administración, pero no destaca el elemento primordial que la debe constituir el factor humano para la consecución de los propósitos que se puedan concebir, es este el que actúa de manera decisiva sobre el elemento material, que son los medios de producción. Con respecto a la segunda definición, se nota que se centra el elemento humano, específicamente en el factor cognitivo, porque utiliza como base el talento y establece el ingenio. Pone el énfasis en el agregado de la habilidad en su desempeño y esto significa el hacer las cosas, pero con conocimiento de lo que se hace.

Asimismo, se observa congruencia con la anterior, porque se señala la pericia como término genérico de la destreza, para el logro de los objetivos. Se resalta el trabajo colectivo o en equipo, por cuanto se enuncia la cooperación y los esfuerzos de otras personas. Desde esta perspectiva, la gerencia, en los términos señalados, se aplica a todas las organizaciones, sean éstas educativas, asistenciales, políticas, de negocios e incluso familiares, las cuales requieren en esencia de las mismas capacidades gerenciales, según el nivel de estructura organizativa en que operen. A partir de estas concepciones, se puede llegar a una definición de lo que es gerencia, en la cual se combinan ciencia y técnica para organizar y dirigir recursos (humanos, tecnológicos, materiales, económicos y otros), de la forma más racional, generando una optimización en el uso de las mismas, para obtener una alta productividad y eficiencia en la organización.

En esa óptica de ideas, es evidente que, para lograr los propósitos de una empresa, el gerente requiere de la aplicación de ciertas técnicas, mediante las cuales podrá guiar o conducir los recursos hacia los resultados deseados.

Estas técnicas, se han constituido en instrumentos esenciales, por cuanto en cada una de su aplicación, éstas se desarrollan o realizan actividades combinadas, para alcanzar los objetivos previstos. Al respecto la gerencia es concebida, de acuerdo con Martínez (2009:18):

Como aquella que se orienta a la realización del proceso administrativo, concebido en función de la ejecución del diagnóstico situacional, planificación, organización, ejecución, control, supervisión y evaluación. Así como también la acción directiva, enmarcada dentro del desarrollo de la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, autoridad, gestión de recursos, relaciones intra e interinstitucionales, vinculados con el clima organizacional y el desempeño laboral.

Esa posición de la gerencia, se considera en función del proceso administrativo y la acción directiva, como fundamentos básicos que orienta la ejecución que ha de seguir el gerente "El éxito de esta ejecución, debe enfocarse hacia el logro de la realización de ese proceso y acción directiva" (Prieto, 2011).

En ese contexto, la gerencia tiende a desarrollar un conjunto de procesos coherentes y diferenciables que guardan entre sí, una secuencia lógica, cuya aplicación a grupos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativos, a través de los cuales se cumple el proceso administrativo y la acción gerencial, para alcanzar los propósitos establecidos.

Presentada una visión general de la gerencia, se procede a efectuar algunos análisis críticos de las nuevas tendencias gerenciales de la empresa, cuya demostración, constituye un proceso que se asume conscientemente

por parte de ellos en cargo de gerencia. "El Enfoque de las Tendencias Contemporáneo de la Gerencia, se inicia por los años 1996, según Brundrett (2000).

En el mundo del trabajo, Brundrett señala que el concepto de tendencias contemporáneas de la gerencia, puede tener vinculación con muchos términos: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados. El determinar cuáles son las nuevas tendencias, que una organización necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas y cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones.

Lo anteriormente expresado, implica definir las nuevas tendencias, que los niveles de calidad gerencial deben incorporar a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Al respecto, Deming (2006), plantea que los niveles de calidad gerencial, es uno de los principales promotores del logro de una alta calidad de los productos y servicios. Señala además, que a través de un proceso de mejoramiento continuo de la calidad es posible que una organización pueda tener éxito y sobrevivir en el mercado. Es por ello, que las organizaciones, deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo, porque son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales.

Las tendencias en cuestión, deben estar asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la

vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

No existe consenso sobre la conceptualización de tendencias contemporáneas de la gerencia. González (2007), considera que esa noción surge como parte de un discurso empresarial, con ausencia de la idea de relación social, siendo una especie de contrapunto al concepto de evaluación presente en la sociología del trabajo. Asimismo, señala que las nuevas tendencias gerenciales, como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento, que oriente esta acción.

Mientras, que Beuses (2009), consideró, que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de tales tendencias. Su análisis ha sido hecho por diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional, por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas de servicios y también por los sindicatos.

Por consiguiente, las nuevas tendencias gerenciales, se fortalece como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos, y su impacto en la evolución organizacional. Morillo (2008), reportó: se trata de la evolución de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional, emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de

los individuos.

Las competencias gerenciales, como término general, se les considera a los comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral, con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.: No obstante, éstos comportamientos, han sido elementos que han generado entre los investigadores, cierta discusión, porque según Collantes (2010:123):

Las nuevas tendencias asociadas con la gerencia, es preparación del individuo en un tiempo sobre la experiencia adquirida, conocimientos y actitudes en función de la gestión, para desplegar habilidades en lo concerniente a dirigir una organización, en cuanto al cómo realizar las actividades tendentes al logro de una gestión laboral, cooperación entre las unidades, calidad de la información, riesgo operacional, proceso administrativo, una acción directiva y manejo de las relaciones, comunicaciones y toma de decisiones entre otros aspectos de control organizacional.

Atendiéndose esa posición, se debe señalar que esas nuevas tendencias asociadas con la gerencia de las empresas y sus competencias, constituyen actos conscientes del individuo, porque implican para el sujeto, cierto interés hacia sus logros gerenciales. "También se indica que envuelven una preparación científica, que requiere mayor tiempo, encuadrada en elementos teóricos y prácticos" (Montes, 2009).

Independientemente de esa controversia entre los investigadores, las nuevas tendencias asociadas con la gerencia de las empresas, se puede conceptualizar como el proceso mediante el cual, el gerente, obtiene el saber para desarrollar el conjunto de conocimientos, para mostrar sus competencias, habilidades y actitudes profesionales, vinculadas con su desempeño laboral. Al respecto, Becerra, (2010) destacó, que tales tendencias, son aquellas orientadas por este, en ejercicio para conducir la administración y los aspectos organizacionales, en el contexto de la gerencia.

Al relacionar las nuevas tendencias con las organizaciones, se hace indispensable, conocer la función gerencial, se ha definido en distintas investigaciones, en el marco de la literatura respectiva y al respecto Chávez, (2006:21) señaló que es:

El proceso mediante el cual el gerente, adquiere las competencias fundamentales en los conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutar las acciones directivas, proceso administrativo, investigación, vinculación con la comunidad y sector productivo, propias de las funciones y tareas que deberá cumplir el ámbito laboral de manera crítica y reflexiva, sustentando sobre la base de sustrato ideológico, pertinencia teórica-práctica e idoneidad intelectual.

En ese sentido, el gerente, debe orientar al personal en la demostración de actitudes que le permitan un desenvolvimiento creativo y reflexivo, en lugar de inhibirlo, por medio de actividades que fomenten el desarrollo de su imaginación. Al respecto, Montes, (2009) señaló que hay que "convertir al gerente, en el sujeto de su formación-transformación, si se quiere que no sean meros dadores administrativos y

ejecutores de programas". Por otra parte, el basamento del sustrato ideológico, pertinencia teórica- práctica e idoneidad intelectual, son factores, que suponen la necesidad de que el gerente, confronte ideas, fomente valores, conozca los enfoques teóricos de la gerencia y los aplique con verdadera capacidad del hacer laboral.

Con respecto a las definiciones subsiguientes, se considera la función gerencial, basada en el conocimiento, con orientaciones hacia el dominio gerente (la segunda). La tercera, hace énfasis sobre la preparación práctica administrativa, que adquiere, pero el profesional de hoy, debe prepararse también, en función de enseñar a ser, enseñar a aprender y que aprenda al enseñar.

Enseñar a aprender debe tender a construir la identidad de su personal, para que interprete el verdadero significado de ser trabajador, valore su profesión con verdadera vocación y sea capaz de captar la trascendencia de su misión. Enseñar a aprender, supone manejar con idoneidad las herramientas administrativas. Esto significa, capacidades, para que puedan analizar, criticar, reflexionar, comprender e interpretar, entre otros aspectos. Aprender a enseñar, supone la adquisición de experiencias que le permitan un crecimiento en el trabajo. Por ello, el gerente, tienen una dimensión tendente a fortalecer la identidad nacional, la pertinencia, la expresión, sensibilidad, innovación y creatividad. La preparación gerencial, debe estar comprometida y vinculada con el modelo de la nación.

También se debe señalar, que tales definiciones son válidas, pero al considerarse los propósitos del Estado, con respecto a las transformaciones que

se le quiere otorgar de las empresas y, por ende, al gerente, se tendría que estimar, las condiciones del mejoramiento cualitativo y las que se necesitan en momentos de gestionar las nuevas tendencias asociadas con la gerencia.

El gerente de las empresas de este siglo, debería ser un profesional, que suscite sistemáticamente el conjunto de competencias fundamentadas en los conocimientos como causa directa o limitándose a enfocarlos de manera distinta a la tradicional. Debiendo ser un gerente con el talento humano, con la capacidad de aprender, que esté socialmente comprometido con la comunidad y a su vez, que se mantenga en proceso permanente de formación y crecimiento profesional.

Las nuevas tendencias relacionada con la gerencia de las organizaciones, han traído discusiones en torno a la problemática de su preparación. Se han caracterizado por una marcada polarización de perspectiva, en relación con el ser y el deber ser. Esto ha puesto en la palestra, el viejo tema de la relación entre administración y desarrollo. De hecho, las naciones industrializadas según Montes (2009) de mayores índices de productividad e ingreso, se enfrentan más que nunca, al análisis crítico de sus sistemas y particularmente a la relación entre las condiciones de la productividad presente y futura.

En ese sentido, la inversión en educación empieza a ser vista como una productividad, particularmente a la luz de los cambios, que se deben reflejar en nuevas tendencias gerenciales. Para esto, se requiere entre otros aspectos, que se configuren nuevos perfiles profesionales, sobre la base de estas tendencias, funciones y tareas, que necesariamente el gerente, debe

desarrollar en cualquiera de los niveles de la organización. Al respecto, el enfoque de las tendencias gerenciales de Gasperth (1998), citado por Villanueva (2009:25) reportó:

Las tendencias gerenciales de las empresas, debe fundamentarse en las condiciones profesionales, porque constituyen el conjunto de posibilidades que se le ofrecen formal y no formal, constituyendo y contribuyendo a la realización de la tarea común, siguiéndose las particularidades de la integración de cualidades que deben ser llevadas a la práctica, concebidas bajo los lineamientos del pleno conocimiento, habilidades y actitudes sobre su propia naturaleza para que pueda no solo conducir la administración; sino orientar al cliente en la solución de dificultades.

Esa posición, ha sido considerado por Prieto (2009) y Ruiz (2008) como un postulado representado por la sistematización de lo que se debe considerar como condiciones profesionales, porque obedece deliberadamente al trabajo intencional; no obstante, se estimó como contradictorio, porque se reflejan las condiciones profesionales un tanto en términos utópicos, ya que no se establece la realidad sobre bases ideales (Gotera, 2008 y Rodríguez, 2006).

La posición de Gasperth antes citada, es perfectamente válida por cuanto se indica que las tendencias gerenciales, deben basarse en las condiciones profesionales, como posibilidades, que se les ofrecen a los gerentes, concebidas en lineamientos del pleno conocimiento, habilidades y actitudes para que pueda conducir las acciones administrativas.

En esa óptica, las condiciones profesionales de las empresas,

representan el conjunto de circunstancias laborales en torno al hacer organizacional. Constituye la integración de las acciones del deber ser en relación con el trabajo, que debe desarrollar. También representa el conjunto de funciones, que ejecutaría para cumplir su acción laboral y éstas necesariamente, requieren del conocimiento, habilidades que conforman su perfil profesiográfico.

Por lo anteriormente expuesto, se acepta la posición teórica de Gasperth antes indicada, porque enmarca las competencias gerenciales, con una postura teórica bien orientada, ya que la circunscribe, como la perfilación de las circunstancias laborales en función del conocimiento, habilidades y aptitudes, que son factores esenciales en el desarrollo de las competencias específicas y se vinculan con la comunidad.

Rodríguez, (2006) señaló: las nuevas tendencias gerenciales, de las empresas, deben configurar en conjunto, las orientaciones de su conducta laboral y el fomento de la creatividad; mientras que Ruiz (2008) destacó, que se les concibe como el conjunto de atributos laborales, que configuran de modo activo, los sucesos administrativos de la labor. También, se debe destacar, que constituyen un elemento clave para la ejecución de la administración. La posición de Malagón (1999), quien propuso una teoría de las nuevas tendencias gerenciales, sin referencia específica a una teoría administrativa, basada en sus experiencias como gerente y en distintos trabajos de investigación.

Esa posición teórica, está supeditada a la erradicación de la improvisación en las empresas, mediante la realización de la planificación, preparando al personal para producir

más y mejor, estudiando el trabajo del personal que dirige, descomponiéndolo en sus movimientos elementales, para eliminar o reducir la inutilidad, estableciéndose las pautas laborales en función del hacer del personal.

Esa posición señalada, como enfoque teórico de las competencias gerenciales, es aceptable, porque deja implícito, la necesidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo de actividades, estableciéndose las pautas que debe regir en la organización, evitando el desperdicio laboral. Posición ésta, que pareciera no haber encontrado apoyo en los resultados de diversas investigaciones revisadas. Otro enfoque teórico de las Nuevas Tendencias Gerenciales de las empresas, es el señalado por Hersay (1997) citado por Zavala, (2009), quién indicó:

Conducir una empresa, requiere de los gerentes un conjunto de tendencias gerenciales internas, como las de gestión laboral: planeación de actividades, organización de tareas y desarrollo del liderazgo; riesgo operacional, para proteger el riesgo patrimonial, prácticas de recuperación de la confianza y principios éticos en la información pública; calidad de la información para la revelación de la información, atención al cliente y tipo de información que se suministra y cooperación entre unidades, para el gobierno corporativo, sistemas de alertas tempranas y desarrollo de las TIC, que de lo contrario, resultaría un nivel insuficiente sobre estas tendencias, porque se orientan hacia el trabajo en equipo, motivación al trabajo y fomento de las relaciones interpersonales. p. 69

Esa posición teórica, es aceptable y está basada en el desarrollo de la alta dirección, que implica tomar previsiones, en función de la continuidad, flexibilidad y valoración, como aspectos

primordiales de un desarrollo humano, de la administración y acción directiva, proporcionando los elementos necesarios para el funcionamiento organizacional, con un máximo de rendimiento del personal, atendiéndose la armonización de las actividades, para facilitar el trabajo, verificándose la marcha de las actividades.

Diversos autores de teorías administrativas, han reportado que la improvisación en las organizaciones, deben remplazarse por técnicas científicas (Echeverría, 2008), por lo que al efectuarse un análisis de los elementos considerados por los teóricos antes referidos, se debe destacar la existencia de coincidencias sobre los conocimientos, habilidades y actitudes como gerente de las empresas.

También se debe destacar, que se indican los factores administrativos, porque se tienen coincidencias, en cuanto que las competencias gerenciales están orientadas al hacer gerencial y a las condiciones administrativas de las organizaciones (Zavala, 2009).

Al respecto, se debe reportar que para efectos de esta investigación, se tomaron como dimensiones e indicadores de la variable tendencias contemporáneas de la gerencia empresarial, los factores enunciados por Hersay (1997) referido por Zavala (2009), cuyas explicaciones de su contexto teórico, se efectúan seguidamente.

5. Reflexiones finales

Las tendencias gerenciales como proceso de la acción gerencial en las organizaciones es una acción efectiva para el incremento de la competitividad de una empresa u organización, esto se debe a que conlleva a una mayor compenetración de los empleados

con la organización, un mejor clima organizacional y una mejora en la satisfacción general de los empleados.

Es importante destacar que las características que determinan los procesos de transformación productiva en toda organización es la concertación estratégica, que comprende un conjunto de acuerdos explícitos e implícitos de largo alcance entre los actores principales sean políticos, económicos y sociales, en torno a la transformación productiva con equidad, y asimismo, en torno a las consecuencias de políticas e innovaciones institucionales necesarias para alcanzarla.

Las tendencias gerenciales, deben estar concebida en el marco de las condicionantes de la economía internacional en lo externo y el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos, el financiamiento del desarrollo, el mantenimiento de la cohesión social y la consolidación de los procesos democráticos en lo interno. Asociados a los cambios globales de las estructuras organizacionales deben ser considerados diversos factores externos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y otros como la competencia, el mercado del trabajo, entre otros. Si bien, no es la intención de este estudio entrar a describir las múltiples situaciones que afectan a la organización y los respectivos enfoques gerenciales en la solución de problemas, es necesario disponer de competencias con definiciones claras y específicas que puedan ser interpretadas de la misma manera por los distintos observadores gerenciales.

Referencias bibliográficas

Alvear, L., Luna, O., Navarro, S. y Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo

de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86), 575-591.

Aldana (2013). *Educación y Postgrado e Investigación: Retos y Alternativas*. IGLU. Québec Canadá.

Alles, M. (2006). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*. Ediciones Granica S.A

Arellano (2013). *El Lenguaje integral una alternativa para la educación*. Editorial venezolano.

Aristimuño, M., Guatia, W. y Monroy, C. (2011). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Universidad Central de Venezuela. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf

Becerra (2010). *Teorías en toma de decisiones*. Editorial Trilla.

Beuses, J. y Pérez, A. (2013). *Programación neuro-lingüística y el liderazgo gerencial en las empresas de servicios médicos ocupacionales*. *Forum Humanes*, 1(2).

Bustos (2007). *La pedagogía de los maestros de la educación privada en Medellín*. Universidad de Antioquia

Brundrett, M. (2000). *The question of competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm*. School Leadership & Management Abingdon.

Castillo, A. (2013). *Educación Vs. Tecnología*. Salas Editores.

Chacón, (2011). *Educación*. Editorial Diena

Chávez, (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Talleres de Ars Gráfica, SA.

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Collantes, B. (2010). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass.
- Comité de Basilea (2013). *A Garbabe Can Model of Organizational Choice*. Administrative Science Quarterly
- Deming (2006). *Calidad de la Gestión*. Material Mimeografiado
- Echeverría, C. (2008). *Formación profesional*. PPU.
- González, A., Urdaneta, K. y Muñoz, D. (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia(RVG)*, 22(77), 11-23. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22492>.
- González, C. (2007). *Competencias gerenciales*. <https://www.gestiopolis.com/competencias-gerenciales/>
- Gotera, (2008). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hersey (1997). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice Hall.
- Kast (2011). *Administración en las organizaciones, enfoque del sistema y contingencia*.
- Koontz ,H. y O'Donell, C. (2002). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 30 Edición. McGraw – Hill
- Krygler, A. (2009). *El Gerente del Futuro. Investigación y Gerencia*.
- López (2012). *De la Certeza al Paradigma de la Incertidumbre Creativa. Cooperativa editorial*. Magisterio.
- Lozano (2012). *Toma de decisiones gerenciales*. 5ta. Ed. Editorial Mc Graw-Hill.
- Lozano, (2009). *Toma de decisiones gerenciales*. 3ra. Ed. Editorial Mc Graw-Hill.
- Malagón (1999). *Planificación Institucional en La Educación*. Edit Panamericana.
- Marelys (2012). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. Editorial trillas.
- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, X(1), 9-27. <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25057/25670>
- Martínez (2009). *Comportamiento humano*. México. Editorial Trillas.
- Montes, (2009) *Derechos humanos y sociedad*. Editorial Landaeta. La Habana. Cuba.
- Morales, (2010) *Sistemas de Información Científica, Tendencias de la Gerencia y la Divulgación del Conocimiento*
- Morillo (2008), *Modelos Gerenciales para Organizaciones Inteligentes*. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Maracaibo, Venezuela.
- Moya, F., López J., Danny, D. y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 101-112. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24938>
- Parra(2008). *Liderazgo Transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*.

- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R. y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(89), 229-243. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31380/32507>.
- Prieto, J. (2009). *Proceso Metodológico en la Investigación*. 2da. Ed. Litográfica Melven.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Reddin (1986). Efectividad organizacional. *Management today*.
- Requeijo y Lugo (2005). *Administración escolar*. Editorial Biosfera.
- Rivas (2012). *Un nuevo paradigma en educación y formación de recursos humanos. Departamento de asuntos públicos de Lagoven*.
- Rodríguez, (2006). *Identificación y jerarquización de los atributos de la toma de decisión de los directores en las escuelas básicas y los ciclos combinados del área metropolitana de Caracas*.
- Ruiz (2008). *Gerencia en el aula*. Impreso Instivoca.
- Sandoval (2004). *Gerencia Educativa*. Ediluz.
- Senlle, A. (2002). *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000.
- Serralde (2008). *Gerencia para el cambio*. Editorial legis.
- Soloner, L., Shepard y Podolini, A. (2009). *Acción gerencial*. Editorial Mc. Millan Irwin.
- Soto (2009). Equipos de trabajo efectivos. *Apunte de pregrado*.
- Stephen (2012). *Líderes Eficaces y Técnicamente Preparados*. Editorial Diana.
- Stewar (2005). *Gerencia para el Cambio*. Legis Editorial S.A.
- Stoner y Freeman (2008). *Administración*. Editorial Prentice Hall.
- Villanueva (2009). *Gerencia para el Cambio, Planeación, Entrenamiento y Desarrollo*. Editorial Legis.
- Zavala, (2009). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. NARCEA. SA.