

CONSTRUCTO TEÓRICO COMO FUNDAMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DENTRO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

(THEORETICAL CONSTRUCTION AS A FOUNDATION TO PLANNING WITHIN ADMINISTRATIVE PROCESSES)

Carlos Ernesto Rojas Camargo

Doctorando en Gerencia Avanzada (UFT). Magister en Gerencia Empresarial (UFT), Licenciado en Administración de Empresas (UNELLEZ), Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales (IUTAJS). Profesor tiempo convencional, adscrito al programa de planificación y desarrollo social UNELLEZ VPDS. cronología.gerencial@gmail.com

Autor de correspondencia: Carlos Ernesto Rojas. E-mail: cronología.gerencial@gmail.com

Recibido: 06/03/2021 **Admitido:** 17/06/2021

RESUMEN

El proceso administrativo es la esencia para la formación de los profesionales de la administración, evaluar cada una de las etapas que lo conforman y lo direccionan al análisis de constructos teóricos, que permiten su adaptación ante los cambios internos y externos que presenta el entorno empresarial en donde se desarrollan. Por tal motivo, las organizaciones crean departamentos de planificación, para establecer los fundamentos apropiados que logren nivelar la interrelación entre la planificación, la organización, la dirección y el control. A partir de este contexto y evaluando los factores de tiempo y espacio, se considera necesario estudiar la planificación como estrategia de las etapas del proceso administrativo, con la finalidad de estructurar la integralidad a través de la eficacia y eficiencia, logrando darle la perspectiva real a lo subyacente que por paradigmas establecidos no se logran identificar a tiempo. La metodología implícita en la investigación, para dar respuesta al objetivo, se sustentó en el análisis a través de constructos teóricos en cada etapa inmersa dentro del proceso administrativo, considerando como base la planificación, lo que permitirá a las organizaciones empresariales ajustarse a la realidad inédita de los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, unidos a sus actividades gerenciales. **Palabras clave:** Procesos administrativos, constructo teórico y planificación.

ABSTRACT

Administrative processes are the essence of the training of professionals in the administration and related careers, evaluating each of the stages that comprise them leads to generating theoretical constructs that allow their adaptation to the internal and external changes that the business environment presents where it develops. Hence, organizations establish planning departments to establish the most appropriate foundations that achieve leveling the interrelation between planning, organization, direction and control. From this context and evaluating the factors of time and space, it is considered necessary to study planning as a strategy of the stages of the administrative process in order to structure the integrality through effectiveness and efficiency, giving the real perspective to the underlying that due to established paradigms, they cannot be identified in time. The methodology implicit in the research to achieve a response to the objective, was based on the elaboration of a theoretical construct for each stage immersed in the administrative process, considering planning as a basis, which will allow business organizations to adjust to the unprecedented reality of the economic, political and social changes linked to its administrative processes.

Keywords: Administrative Processes, theoretical construct and planning.

INTRODUCCIÓN

Los conocimientos académicos se fortalecen con la experiencia empírica, esta unión permite a las organizaciones crear valor agregado a cada procedimiento realizado, de aquí parte una de las mayores necesidades de los gerentes que es nivelar el entorno interno de la organización a través de cada una de las etapas del procedimiento administrativo (planificación, organización, dirección y control) con los cambios del entorno externo, en donde se encuentran inmersos los factores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, siendo la planificación la mejor herramienta para lograrlo.

A partir de ahí, se determina el objetivo principal del ensayo, el cual es adaptar la realidad cambiante de los entornos de las organizaciones a través de la planificación, considerada esta como la base esencial de los procesos administrativos, su aplicación cronológica se impone como determinante dentro de cada actividad gerencial. Por lo tanto, para lograr alcanzar el objetivo del ensayo se consideró aplicar una metodología en donde el análisis a través de constructos teóricos por cada etapa sea la esencia que permita relacionar cada realidad alterna presentada dentro de las organizaciones consiguiendo disminuir los niveles de incertidumbre.

La gerencia es la base de una gestión proactiva, es decir, su actuar debe ser de forma organizada, ante cualquier circunstancia, en

donde el estudio académico entrelazado con los conocimientos empíricos jueguen el rol más importante para cumplir los objetivos organizacionales, ahora bien, las etapas que respaldan el ensayo son las definidas por Fayol (1917), en donde hace referencia a cuatro (4) etapas que en su ejecución tienen la capacidad de tornarse cíclicas y permitir de forma adecuada el logro de los objetivos empresariales, en este sentido, da paso a la planificación, organización, dirección y control, señalando a la planificación como la base fundamental que permite analizar el espacio y tiempo en donde estamos.

Con ese objetivo en mente, se determina la esencia del ensayo en dar paso a constructos teóricos que fundamenten en la actualidad el uso correcto de la planificación dentro de los procesos administrativos, evaluando todos los factores cambiantes que intervienen en el entorno interno y externo de las organizaciones empresariales que están estrechamente ligados a los cambios continuos del ámbito económico, político, social, cultural y tecnológico que los conforman, los cuales al presentarse deben ser evaluados y nivelados para evitar que el proceso administrativo pierda o interrumpa su ciclo de acción.

DESARROLLO ARGUMENTAL

De lo empírico a la formación académica para estructurar profesionalmente los conocimientos básicos sobre un área o tema en especial, esta será la dirección exacta para poder

establecer en las organizaciones empresariales las competencias que determinen el ejercicio de las funciones gerenciales que ameriten la aplicación de los procesos administrativos. Chiavenato (1999), especifica que las funciones administrativas o gerenciales en un enfoque sistémico lo conforma el proceso administrativo. En la actualidad se establece cada día la necesidad imperativa de adaptarse a los cambios del entorno, y los gerentes son el principio de la línea de continuidad operacional.

La intención del ensayo, es partir de teorías ya establecidas y ampliar constructos teóricos dentro de los procesos administrativos, que por sus paradigmas no permiten en la actualidad identificar los cambios subyacentes que se presentan dentro de cada una de las etapas que lo integran y no se pueden medir inmediatamente sino a través de análisis minuciosos que interrelacionen todo su entorno, es decir, utilizar la observación y la experiencia a través de indicadores. Muñoz (2010), plantea que: “se procederá a conocer el discurso de quien formula la teoría, la norma, la definición contextualizada para luego compartir, conocer, interpretar los puntos de vista que desarrolla quien tiene la práctica del concepto”. (p136).

La planificación como base fundamental de los procesos administrativos es la característica que facilita continuidad a la formación de conocimientos gerenciales, en donde el enfoque sistémico proporciona soluciones plasmadas en

tiempo y espacio inmediato, relacionaremos de manera directa la planificación dentro de la organización dando continuidad a la secuencia estructural de la administración. Rosnay, (1975), expone que la base del pensamiento sistémico consiste en reconocer la existencia de una serie de conceptos genéricos aplicables y aplicados en diversos estudios.

Hablemos de planificación partiendo del contexto proveniente de los grandes académicos. Chiavenato (1999), la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa, esto sin olvidar el entorno social en donde se desenvuelve la organización. Desde siempre el ser humano se ha preocupado por adelantarse o prepararse ante todos los acontecimientos que se le presenten, para enfrentarlos tienen que estar dispuestos a darles respuestas oportunas y adaptarse a los fuertes cambios que se presentan en el entorno político, social, cultural y tecnológico en donde se desarrollan.

Dentro de este marco, se puede desprender por qué la planificación es la esencia de los procesos administrativos, nos permite saber en dónde estamos, con que contamos, que factores internos y externos nos rodean y hacia dónde queremos ir. Las etapas de la planificación nos llevan cronológicamente a normar el proceso de aplicación identificando esencialmente el propósito, es decir, que es lo que queremos lograr, es aquí donde la experiencia nos dice que

al seleccionar los objetivos cada uno de los departamentos que intervienen deben dar sus perspectivas para identificar como se va actuar y que estrategias deberían intervenir, esto permitirá emanar los planes de acción para lograr lo planificado y así poder controlar y actualizar el plan en caso de que el entorno cambie de manera pausada o bruscamente.

Esta conformación, concibe el primer paso de los procesos administrativos, la alineación de la planificación con cada una de las etapas restantes (organización, dirección y control) para lograr su interacción y dar paso a la secuencia cíclica y dinámica del proceso. Es importante comprender la secuencia cíclica, aquí nos referimos a la última etapa de los procesos administrativos que es el control y que finalmente es el encargado de retroalimentar a la planificación recomenzando la secuencia. Gómez (1944) exponen que la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo.

A nivel mundial se están viviendo cambios que nos direccionan hacia una nueva sociedad, ofrecer resistencia nos llevaría a fallas catastróficas en la ejecución de los procesos administrativos, es aquí donde el factor relevante de la planificación, ese sentido de prever y disminuir riesgos adquiere su importancia dentro de las organizaciones empresariales. Santos (1990), expone que el salto epistemológico más

importante es convertir el conocimiento científico en sentido común. Esto permite a las organizaciones adaptarse a los cambios bruscos que se presentan en el medio político, económico, social, cultural y tecnológico.

Frente a esta situación, la gerencia de cada organización debe tener una prospectiva diaria del entorno en donde se desarrollan los procesos administrativos. Maucher (2003), define gerencia como la que provee una dirección organizacional al establecer metas, definir estrategias, asimismo a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa. Los gerentes deben formarse como integrales y así poder anteponerse a situaciones que modifiquen lo planificado, en tal sentido, una preparación académica y el fortalecimiento empírico en el área administrativa es la dirección correcta antes de ejecutar los procesos administrativos.

Impliquemos la planificación dentro de las etapas del proceso administrativo a través de un enfoque desde el contexto académico y empírico de nuestra realidad, si nos direccionamos a sus características esenciales la podemos ver como un proceso de ejecución continua, el cual se mantiene dentro de todas las organizaciones empresariales, como conocemos, planificar es reducir la incertidumbre que nos acompaña antes de dar cumplimiento a un objetivo, la previsión es la forma de trabajar de la planificación la cual

le permite a la gerencia facilitar la toma de decisiones a través de la prospectiva.

Martín (1995), describe la prospectiva como el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo, en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generan los mayores beneficios económicos y sociales, es por esta razón, que la planificación es repetitiva pero no genérica, es decir; si el entorno es cambiante las estrategias aplicadas también lo son, en oportunidades la planificación lleva un proceso de reingeniería total. Hammer y Champú (1994), reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

Sin embargo, hay que saber distinguir entre sus características e importancia, en este sentido ya conocidas sus características esenciales enfoquemos su importancia en tiempo y espacio de ejecución. Gómez (1944), la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo, sin embargo, hoy en día los cambios del entorno extendiéndolos a todos los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos deben ser examinados continuamente, es decir; que motivado a terminologías actuales como pandemia, cuarentena, inflación, suministro de materiales,

equipos, componentes entre otros, las empresas deben planificar casi a diario, por consiguiente la mayor importancia de la planificación hoy en día es que prepara a las organizaciones empresariales hacerle frente a todas las contingencias que se presentan, permitiéndoles resolver el dilema de lo planificado contra lo ejecutado, por ejecutar y lo no ejecutado.

Posterior a la planificación, nos encontramos con las etapas de organización, dirección y control, ahora veremos cómo los conocimientos académicos entrelazados con los conocimientos empíricos dan paso a una gran fortaleza considerada hoy en día como experiencia. Kant (1804), define en el marco del empirismo y el escepticismo, la experiencia se interpreta como el punto de partida del proceso cognoscitivo y como su contenido. Según Cerezal y Fiallo (2005), el conocimiento empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación. Constituye la primera etapa del conocimiento, donde el hombre obtiene el reflejo del mundo circundante a través de sensaciones, percepciones y representaciones.

El análisis procedente de estos autores, nos instan a ver como el conocimiento teórico constituye a través de la lógica la formación del hombre, seguir aprendiendo mediante procesos como el análisis de datos para poder llegar a conclusiones individuales y generalizadas sobre

cada una de las etapas de los procesos administrativos, en otras palabras, la gerencia debe acoplarse a la aplicación de cada una de las etapas y verificar que estas generen un proceso cíclico de retroalimentación que proporcione resultados para enfrentar cualquier contingencia que se presente.

Tomando en cuenta lo anterior, y más aún la planificación como base inicial del ensayo, nos enfocaremos en la segunda etapa del proceso administrativo, identificado para este acto como organización. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, de funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativas. Visto desde la perspectiva estratégica, nos preguntamos ¿Cómo se lleva el proceso de planificación dentro de la organización?, ¿Cuál es la relación cíclica entre estas etapas del proceso administrativo? y ¿Cómo planificamos a través de teorías y conocimientos empíricos?, está claro, que ningún método brindará una claridad operacional al cien por ciento (100%), es decir, cuando planificamos buscamos reducir todos los riesgos e incertidumbres, esa probabilidad de que suceda algo y afecte el plan establecido.

Daft (2004), en sus estudios sobre teorías de las organizaciones, hace referencia a la importancia que tienen las estructuras y las

dimensiones contextuales de las organizaciones, esencialmente el diseño de las mismas, para lograr alto rendimiento y eficacia, entendida esta última como el grado en que las organizaciones logran sus metas mientras que la eficiencia va en sentido de los recursos utilizados para obtener las metas de la organización. En este contexto, observamos los factores teóricos previamente establecidos y soportados, esto nos direcciona hacia la eficacia, eficiencia y su diseño estructural, pero no nos habla de cómo aplicar nuestros sentidos.

Inicia el proceso organizacional, en este sentido se enfocarán varios principios. Melinkoff (1987), define los principios como declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización, aquí se identifica la realidad que soporta lo planificado y que a su vez debe dar respuesta a esta etapa para asumir posibles cambios, recordemos que toda planificación está llena de incertidumbre que debe ser minimizada para ir logrando la estabilidad operacional a través de la organización, de aquí parte el buen uso de los sentidos del ser humano en donde interviene la utilización de la lógica, de sus experiencias, de la percepción estructural para el trabajo, del análisis, de la observación de lo que sucede en el entorno interno y externo desde los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, de la lectura bibliográfica de teorías, de la comunicación, y de

todo aquello que interviene en la toma de decisiones.

Adaptar estos principios ante la planificación amerita un proceso de comunicación en donde interviene la eficacia y la eficiencia, sino partimos de este contexto la estructura inicial de la organización contará con sus primeras debilidades, ahora bien, el objetivo nos refiere a la formación estructural de la organización, por medio de la teología, que sería la esencia hacia donde se encamina la organización, posterior a este principio nos encontramos los canales de supervisión, donde interviene de manera directa la comunicación ya que nos habla que cada departamento de supervisión debe contar por orden jerárquico de un departamento que lo supervise.

Cronológicamente sigue el principio del espacio y control, su importancia radica en centrar la relación de personas por área de trabajo, de quienes dependerán y de la capacitación necesaria del equipo, este principio debe ser tratado a través de la planificación y la organización ya que una de las consecuencias erróneas que lleva al análisis de los puestos de trabajo cuando se selecciona personal y no posee las competencias necesarias que lo acrediten, para el ejercicio de las funciones, representa una falla continua en el logro de los objetivos, ya sea por falta de conocimientos académicos sumados a la experiencia o conocimientos empíricos.

Enfoquemos ahora el principio de simplicidad, aquí partimos de no caer en lo complejo al crear el proceso o estructura organizacional, al planificar debemos de ser conscientes y establecer solo las funciones que sean indispensables, de aquí partimos hacia el organigrama una gran herramienta o instrumento metodológico con el cual puede contar una organización empresarial, veamos esta como un circuito de información cíclica que establece la relación que se facilita entre los distintos departamento o áreas y que al ejecutar cada uno de los procesos administrativos permite su conjugación con cada una de las etapas.

Sin embargo, lograr que esta teoría del proceso administrativo cumpla su meta, depende de la interrelación de cada una de las etapas que lo conforman, nos preguntamos en oportunidades a que se debe la interrupción del proceso cíclico entre las etapas, y observamos en el medio académico la gran cantidad de trabajos de investigación que tratan el aspecto de la comunicación, a esto se integra el manejo de paradigmas que son utilizados y no se evalúan ni se adaptan a los tiempos reales, las capacidades lógicas se ven atadas a planificaciones rígidas y centradas al entorno interno de la empresa sin ver la realidad del entorno externo. Koontz y O'Donnell (1987), describen a la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Es aquí la importancia del manejo de la información para la planificación ya que la

dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las etapas de planeación y organización y a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Conforme a las etapas anteriores, llegamos al control. Chiavenato (2001), lo define como una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Hablamos de acciones correctivas, cuando se suscita una eventualidad que afecta al plan establecido, al presentarse esta situación debe ser notificada de manera inmediata al departamento de planeación, como sabemos el control es el encargado de retornar a la planeación la información y a su vez es el factor que da vida al ciclo de interrelación de las etapas.

Buchele (1976), trata el control como el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. Así mismo una planeación bien ejecutada depende de un control firme y estable en espacio y tiempo permitiéndole obtener la capacidad de llevar la secuencia de cada una de las etapas del proceso administrativo, considerar que algunas empresas enfocan sus esfuerzos en la resolución de problemas sin ir evaluando cada una de las etapas es considerado un error garrafal ya que

interrumpen la secuencia de comunicación en el manejo de la información.

En tal sentido. Fayol (1916), sostiene que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con la planeación adoptada, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. De aquí surge la importancia del control, aspectos que no son tomados en cuenta y que en oportunidades se ven como elementos subyacentes del proceso administrativo, por eso recordemos en referencia a la administración de empresas nuevamente que las etapas para ejecutar un procedimiento gerencial acorde a la nivelación del entorno cambiante de los elementos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicas de las organizaciones dependen de estas etapas del proceso administrativo. Chiavenato (1989), Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir y controlar.

En las organizaciones se debe tener en cuenta que nada es permanente y menos cuando tratamos temas gerenciales que dependen de una cantidad de factores y elementos internos y externos que no son fáciles de comprender y entrelazar por lo que ameritan la aplicación de conocimientos académicos y empíricos sumado a las capacidades de observación, de análisis, aplicación de la lógica y de los elementos de comunicación, lo que logra disminuir la

probabilidad de eventos que puedan afectar los planes previamente establecidos y aplicados por el personal administrativo.

REFLEXIONES DE CIERRE

El argumento contextual soportado por autores que originaron la normalización del proceso administrativo, son la herramienta esencial que ayudo a pasar del aprendizaje empírico a la formación del conocimiento académico, conceptos que ayer, hoy y en el futuro se van adaptando a los cambios del entorno interno y externo relacionados a los elementos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos a los que las organizaciones empresariales se van enfrentando, nuestra visión más clara es la base de todo buen administrador con miras a establecer una gerencia que perdure en espacio y tiempo a través de la planificación. Crosby (1988), define a la gerencia como el arte de hacer que las cosas ocurran, es aquí donde vemos la importancia de darle fuerza al valor conceptual de la planificación como base de los procesos administrativos.

La evolución gerencial nos acompaña, un nuevo tiempo en donde adaptarnos de manera inmediata a los cambios del entorno más que un requerimiento se ha vuelto una necesidad, ser un administrador no solo nos lleva a ejercer los procedimientos administrativos, nos guía también a la utilización de nuestros sentidos, ser observadores, saber escuchar y transmitir los

conocimientos en el ejercicio de nuestras funciones a través de una planificación fortificada y respaldada por aspectos lógicos que mantendrán la retroalimentación de lo ejecutado. Arias (1999), sostiene que la investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas, en tal sentido generar ideas en caso de presentarse situaciones no planificadas en el entorno y comunicarlas será estructuralmente un potencial dentro de la planificación.

Nuestra eficacia y eficiencia dependerán de la planificación como base de los procesos administrativos, esto será considerado nuestro principal objetivo dentro de las organizaciones empresariales, permitiendo al personal administrativo ser prospectivos en la actualidad al momento de planificar, de aquí parte la mejor estrategia, determinar los posibles cambios del entorno mantendrán herramientas de adaptación, el trabajo en equipo será la conjugación de aspectos formales, organizarlos se conocerá como la consecución a lo planificado, direccionarlo dará paso al cumplimiento de los objetivos y controlarlo lograra la integralidad de todas las etapas a través de la retroalimentación cíclica de la información.

La gerencia afronta nuevos retos, y los administradores gerenciales de las organizaciones empresariales son los responsables de hacerles frente, su objetividad,

su capacidad de raciocinio, la lógica y observación les permitirá adelantarse y comprender la importancia de las nuevas estrategias de planificación que deben ser aplicadas para que estas logren mantener su fluidez y no anclarse a los paradigmas durante la aplicación de los procesos administrativos. Méndez (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido computadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

En este sentido, desde la perspectiva sistémica se crean los procesos administrativos como un modelo dinámico, abierto a los cambios del entorno interno y externo de los elementos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, que permite superar el patrón mecánico, centrado en la memorización y repetición de contenidos, estructurados y centralizados en la toma de decisiones, que aun en tiempos de cambios permanecen atentos para lograr su adaptación y continuidad a lo planificado.

La planificación depende de cada uno de los sentidos del hombre, de su capacidad de

observación, de cómo percibe el entorno en donde se desarrolla y de la prospectiva y estrategia continua. En la actualidad mundial es importante no anclarse a paradigmas, es necesario ser proactivos e integrales y trabajar con un equipo estructuralmente organizado, que posea las competencias adecuadas para el funcionamiento de los puestos de trabajo, es decir, la planificación es aplicable en todas las organizaciones, pero la pregunta estaría centrada en ¿Quién la ejecuta?

Goodstein, (1998). Define planeación como “el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión (imaginan) de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro”, entonces la imaginación es el principio para establecer un plan, Kant, (2007), enfatiza la idea que la percepción y las intuiciones no son pasivas, pues en ellas está contenida la facultad de hacer una imagen, cuya función o actividad no sensible es sintetizar las percepciones: “Hay en nosotros, una facultad activa de síntesis de ese múltiple, a la que llamamos imaginación, y a cuya acción ejercida inmediatamente sobre las percepciones, la llamo aprehensión. Seamos creativos para romper paradigmas y así lograr los objetivos propuestos dentro y fuera de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. (3era ed.).

- Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Oriol Ediciones.
- Buchele, R. (1976). Diagnóstico de empresas en crecimiento. 2da Edición. Ed. Atlas.
- Cerezal, J. y Fiallo, J. 2005. Cómo investigar en pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.
- Chiavenato I. (1989). Introducción a la teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill Interamericana de México: S.A
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edición Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Editorial. Mc Graw Hill. p.3
- Crosby, Philip (1988) Dinamica Gerencial. México: Mc Graw Hill
- Daft, R. 2004. Teoría y Diseño Organizacional 3ª. Edición. Thomson Editores S.A. México.
- Fayol, H. (1916). Administración industrial y general; previsión, organización, mando, coordinación, control, París, H. Dunod y E. Pinat, OCLC 40204128
- Gómez, G. (1997). Sistemas Administrativos. México: Mc Graw Hill
- Goodstein. L. D. (1998). Planeación estratégica aplicada. Estados unidos: Mac Graw Hill.
- Hammer, M. y Champú J. (1994).Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa - ¡Casi todo está errado! Bogotá: Norma.
- Kant, I. (1804). En defensa de la Ilustración. Alba Editorial, Barcelona, 1999.
- Koontz, O. (1972) Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill. México.
- Martin, B. (1995) Prospectiva en ciencia y tecnología. En: Análisis de tecnología y gestión estratégica, 7 (2): 139-168
- Melinkoff, R. (1987). Los Procesos Administrativos. Caracas. Editorial contexto.
- Méndez, M. (2002) Alineación estratégica y ambiente para la Gestión del Conocimiento: un estudio en el Poder Ejecutivo del Estado de Bahía. Salvador de Bahía.
- Muñoz, C. y Biel, N. (2010). La Quinta Generación de Evaluación. Venezuela. Graficas Tao.
- Rosnay J. (1975). Le macroscope, vers une vision globale. Seuil, Paris, 295 pp.
- Santos, B. 1989; 1990. Introducción a una ciencia pos moderna. Río de Janeiro: Graal.