

**CONTEXTO GERENCIAL, UN PARADIGMA INMERSO EN LAS CIENCIAS SOCIALES COMO PERSPECTIVA DE APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

**(MANAGERIAL CONTEXT, A PARADIGM IMMERSSED IN SOCIAL SCIENCES AS A PERSPECTIVE OF APPLICATION IN BUSINESS ADMINISTRATION)**

Carlos Ernesto Rojas Camargo

Doctor 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 Rojas. E-mail: cronología.gerencial@gmail.com

**Recibido:** 31/10/2022 **Admitido:** 15/12/2022

**RESUMEN**

Estructuralmente, las organizaciones empresariales ameritan el fortalecimiento de sus puestos de trabajo administrativos u operacionales con profesionales capacitados en el área gerencial, es evidente que cada profesión universitaria cuenta con conocimientos estrictamente relacionados al plano de estudio, lo que se puede evidenciar en las ofertas académicas presentadas por facultades o programas, entre ellas; las de ingeniería, ciencias exactas, físicas y naturales, de filosofía, humanidades y artes, ciencias sociales, arquitectura, ciencias de la salud, entre otras. Dentro de este contexto, es necesario resaltar la importancia legal de las ciencias sociales específicamente la de los profesionales administrativos dentro del campo gerencial y de las debilidades que presenta la ocupación de cargos de dirección considerando lo señalado en el Código civil de la República Bolivariana de Venezuela en su título preliminar de las leyes y sus efectos, y de las reglas generales para su aplicación en el artículo dos (2) que refleja: la ignorancia de la ley no excusa de su cumplimiento. En consecuencia, surge la necesidad de evaluar dentro de las organizaciones la realidad que las conforman en relación a su manejo y si las aptitudes de los trabajadores están acordes a las exigencias administrativas.

**Palabras clave:** Gerencia, administración, empresa y organizaciones.

**ABSTRACT**

Structurally, business organizations deserve the strengthening of their administrative or operational jobs with professionals trained in the management area, it is evident that each university profession has knowledge strictly related to the study plan, which can be evidenced in the academic offers presented by faculties or programs, among them; those of engineering, exact, physical and natural sciences, of philosophy, humanities and arts, social sciences, architecture, health sciences, among others. Within this context, it is necessary to highlight the legal importance of the social sciences, specifically that of administrative professionals within the managerial field and the weaknesses that the occupation of management positions presents, considering what is indicated in the Civil Code of the Bolivarian Republic of Venezuela. in its preliminary title of the laws and their effects, and of the general rules for their application in article two (2) that reflects: ignorance of the law does not excuse its compliance. Consequently, the need arises to evaluate within the organizations the reality that conforms them in relation to their management and if the skills of the workers are in accordance with the administrative requirements.

**Keywords:** Management, administration, business and organizations.

## **INTRODUCCIÓN**

En Venezuela el medio gerencial están conformadas por estructuras administrativas y operacionales similares pero no genéricas, es decir; dentro de ellas se evidencia como existen unidades encargadas de manejar todo lo relacionado a la selección y captación de personal, este departamento es conocido prácticamente como capital humano, a su vez cuentan con coordinaciones o departamentos de finanzas, consultoría jurídica, unidades de transporte, tecnología, marketing, servicios generales, infraestructura, comercialización, áreas de prestación de servicio, entre otros.

Existen innumerables debilidades dentro de la ocupación de cargos en las compañías, los perfiles académicos no siempre se adecuan a las necesidades de los puestos de trabajo, lo que trae como consecuencia la presencia de errores continuos que no permiten una sincronía y estabilidad a la hora de ejecutar la toma de decisiones, esta situación conlleva a un factor de inestabilidad y que hoy en día no se toma en cuenta sino en casos muy puntuales que ameritan un conocimiento específico sobre un tema, en consecuencia se evidencia la importancia de revisar si existe congruencia entre el trabajador y el puesto que va a desempeñar.

De aquí, la importancia de conocer el valor real de la relación que debe existir entre un gerente y la organización, considerando por sobre todas las cosas que las funciones inherentes a los cargos empresariales deben de

presentar una sincronía con el trabajador que desempeña el cargo, en donde los conocimientos podrán soportar todo proceso administrativo a la hora de suscitarse cualquier eventualidad. En este sentido, se da paso a la selección y captación de personal, momento en el cual surge el requerimiento de la organización y se abre un proceso para cubrir la vacante.

En consecuencia, para analizar, interpretar y evaluar el tema propuesto, se decidió considerar varios aspectos gerenciales obtenidos de tres (3) organizaciones, una distinta a la otra, lo que permitirán expresar el objetivo real del ensayo, pudiendo así fortalecer la estructura administrativa y operacional, dándoles el valor real desde el punto de vista académico y profesional, en tal sentido, en primer lugar se analizara brevemente el manejo de una empresa de educación universitaria, en segundo lugar la dirección de un centro de salud y en tercer lugar una empresa de servicio eléctrico, es importante resaltar que las dos últimas quedaran como referencia ya que las tres presentan una semejanza en la situación de su sistema gerencial.

Ahora bien, debemos razonar con objetividad el tema planteado, se podrán evidenciar diversas opiniones y creencias, entre una de ellas, que todas las personas son administradores o gerentes y que con solo poseer un título universitario en cualquier carrera les da facultad para desempeñar un cargo gerencial en la administración pública o privada sin considerar

las consecuencias administrativas en las cuales pueda incurrir, es por esta razón, que se busca identificar de manera clara y concisa que ser gerente amerita integralidad y conocimientos en el área sumando al manejo de leyes y normas que rigen a las compañías según sean su razón social.

## DESARROLLO ARGUMENTAL

Dentro de la alineación académica de un profesional en el área de las ciencias sociales intervienen factores que promueven un sin número de conocimientos, este proceso de formación es el primer paso hacia la creación de un capital humano capaz de entenderlos cambio del entorno en donde se desarrolla, es aquí donde la estructura del gerente debe ser amplia. Sallenave (2002), expresa que la gerencia debe asumirse desde una visión integral, en la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución. Ahora bien, nuestra naturaleza nos encierra al cumplimiento de paradigmas, en este caso gerenciales, pero no prepara a los profesionales a enfrentar situaciones que son o están relacionadas directamente a eventualidades vinculadas al cargo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, podemos encontrar varias realidades al ejercer un cargo gerencial, entre ellas, las asociadas a la organización empresarial y en otro aspecto por la persona que lo ejerce. Martín (2001), expresa que "la gerencia del conocimiento es una

práctica que consiste en poner en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio de la institución". En este contexto, estamos alejados de la realidad, la ocupación de los cargos gerenciales no cumple con los parámetros necesarios y deben ser reestructurados para lograr alcanzar el cumplimiento de todos los elementos del proceso administrativo, salvaguardando al gerente ante la toma de decisiones.

En este orden de ideas, se debe considerar que las personas en el uso consiente de sus sentidos son responsables de cada acto y decisión que ejecuten, es aquí, donde los conocimientos en el área gerencial tienen el mayor de los pesos considerando lo establecido en el código civil de la República Bolivariana de Venezuela en su título preliminar de las leyes y sus efectos, y de las reglas generales para su aplicación en el artículo dos (2) que refleja: la ignorancia de la ley no excusa de su cumplimiento. Es necesario señalar que toda organización posee en su estructura departamentos, coordinaciones, supervisiones, entre otros, que mantienen su similitud y por naturaleza ameritan de conocimientos específicos y deben estar soportados por la formación académica del trabajador, tal es el caso de las unidades de consultoría jurídica que sin excepción su manejo depende de profesionales del derecho.

Conductualmente, cada área administrativa y operacional básica de una organización se puede señalar cronológicamente de la siguiente forma:

a. Capital o recursos humanos, b. Finanzas, c. Bienes nacionales, y dependiendo de sus funciones: d. Tecnología, e. Comercialización, f. transporte, g. Servicios generales, h. Inventarios, i. Control de calidad, j. Despacho, k. Seguridad Industrial, l. Consultoría jurídica, m. compras, n. ventas, entre otras; cada una de ellas amerita conocimientos específicos que respalden administrativamente los procedimientos que se ejecutan.

Ahora bien, es cierto que los gerentes se apoyan en su equipo de trabajo, veamos el siguiente ejemplo, considerando en primera instancia lo expresado por Manes (2003), la gerencia educativa debe ser entendida como un proceso mediante el cual una institución es conducida a través de la puesta en ejecución de una serie de destrezas directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo estratégico de todas las acciones necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Evaluemos entonces el primer ejemplo, la gerencia educativa, específicamente la aplicada dentro de las universidades en Venezuela, es importante considerar, que hoy en día obtener información de las estructuras organizacionales es sumamente sencillo motivado al uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación entre ellas la de internet, en este

caso a través de portales digitales se pudo observar de tres universidades nacionales la semejanza en su dirección detectado de manera objetiva el error en su estructura, veamos el porqué:

En cuanto a la estructura universitaria, se pudo observar que la responsabilidad de la gestión académica y administrativa recae en el rectorado, pero surge una interrogante, cual es el perfil que debe presentar un rector universitario, como debe ser su preparación académica y su experiencia profesional. Ahora bien, se observa que dentro de las universidades existe la parte académica y administrativa en donde cada una amerita conocimientos específicos y al estar centralizados esto lleva a debilitar el equilibrio organizacional, ya que siempre se presta mayor atención a la base central que en esta oportunidad es la relacionada a lo académico.

Dentro de este contexto, se da paso al proceso de reingeniería para modificar parte de la estructura gerencial de las universidades considerando las funciones gerenciales desde la perspectiva administrativa capaz de conocer y manejar de manera integral todos aquellos procedimientos relacionados a los departamentos, unidades, coordinaciones, supervisiones, talento humano, planificación y presupuesto, consultoría jurídica, administración y finanzas, servicios generales, seguridad integral, seguridad industrial, transporte, infraestructura, bienes públicos o nacionales, tecnología, entre otras que surgen según la

organización, en el otro aspecto la base o esencia del rector universitario como lo es la innovación curricular, estudios avanzados, creación intelectual, consejos académicos con diversidad de funciones entre otras relacionadas a la academia.

El proceso gerencial en la actualidad debe ser integral, de conocimientos amplios y habilidades para adaptarse al entorno y sus exigencias. Sallenave (2002), nos dice que la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad, pero como mejorar hoy en día la situación actual de nuestras casas de estudio conociendo que simplificaron en una sola gerencia (Rectorado) dos responsabilidades. Solo la objetividad y la ruptura de paradigmas permitirán corregir su estructura organizativa en donde el rector será el encargado de mejorar la universidad en lo académico y el gerente en lo administrativo esta decisión aumentará el potencial y concentración de los objetivos sin desvirtuar la actividad central de las universidades.

Es fácil decir que estamos preparados para ocupar cargos gerenciales porque poseemos un título universitario, maestrías y doctorados, pero la realidad es que las carreras universitarias nos dan un conocimiento en específico sobre un tema y las maestrías con sus doctorados nos forman como investigadores, después, se concreta la experiencia que fortalece lo aprendido, veamos entonces, si la

administración es clara en sus normas, políticas y reglamentos ante las leyes que rigen la administración pública debemos conocer que si incumplimos algún procedimiento administrativo incurriremos en faltas que serán penadas antes los organismos públicos.

Desde esta perspectiva, vemos que existe una diferencia pronunciada entre las actuaciones académicas y administrativas en donde esta última no se exime de responsabilidades por el desconocimiento de las leyes, consideremos entonces, todo funcionario público debe elaborar o recibir un acta de entrega de no hacerlo acarrea una responsabilidad administrativa no excusada y regulada en la ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional de contraloría fiscal en su Artículo 7. Que refleja lo siguiente: El sistema de control interno estará regido por los principios de justicia social, legalidad, economía, honestidad, participación, eficiencia, solidaridad, solvencia, transparencia, celeridad, eficacia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública. De aquí parte la importancia de que cada cargo debe estar ocupado por trabajadores que posean las competencias inherentes al cargo.

Ahora, se ve la necesidad de señalar que la formación académica impartida en las universidades a nivel nacional tienen en si un grado de complejidad dependiendo de la especialidad, es decir; un ingeniero, un médico, un licenciado en educación, un economista, abogado, un contador, administradores, entre

otros tienen conocimientos intrínsecos únicos y adecuados a las funciones para las cuales se formaron. Para Jean (1943), todo ejecutivo llamado a asumir responsabilidades a nivel de la gerencia general deberá conocer los conceptos, técnicas y herramientas del manejo estratégico de la empresa. Señalemos nuevamente con carácter de objetividad la necesidad de separar el proceso gerencial del directivo, debido a que es una responsabilidad exclusiva de las ciencias sociales.

Hoy en día, se debe ser objetivo, rompiendo paradigmas que por constancia se arraigaron solo por un pensamiento no estructurado ni soportado por expertos en gerencia, pero que sin darse cuenta era una distorsión de la verdadera función administrativa, es por esta razón, que en la mayoría de los casos cuando las sociedades de trabajo presentan un declive operacional, administrativo, de infraestructura y de manejo de recursos escuchamos con exclamación ¡Eso es por falta de gerencia!, pero surge una interrogante: ¿sabemos en realidad porque hablamos de falta de gerencia?, en este caso no podríamos referirnos a un dilema cuando sabemos que los problemas del cumplimiento del proceso administrativo se presentan cuando no se tienen amplios conocimientos sobre la aplicación de los mismos y son ejecutados por ciencias diferentes a las sociales, ejemplo: ciencias de la salud destinada a la a las funciones médicas y ciencias sociales a la gerencia general de estas instalaciones.

Dentro de cada organización empresarial, se encuentra una gerencia, la misma debe tener una estructura base y otra adecuada a su función, veamos el siguiente ejemplo: las oficinas de capital humano son esenciales en todas las empresas, ellas deben tener la capacidad de manejar todas las leyes que rigen su funcionamiento, Ley orgánica del trabajo para los trabajadores y trabajadoras, la ley del estatuto de las funciones públicas, entre otras, y su dirección le corresponde a licenciados en recursos humanos, relacionistas industriales o administrador esa su vez deben trabajar en conjunto con el departamento de legales o consultoría jurídica direccionados por profesionales especialistas como lo son los abogados, este equipo de trabajo debe ser asesor de la gerencia, pero la gerencia debe tener los conocimientos básicos de actuaciones para soportar las decisiones que se vayan a ejecutar.

De acuerdo con Pages (2000), la gerencia del conocimiento es "un proceso que facilita el acceso y uso oportuno del conocimiento que reside en las personas y en las organizaciones para generar valor, mediante solución de problemas, aumento de productividad, mejoras en calidad y la innovación en los productos aunado a los factores de producción". Es aquí, donde cada circunstancia que se muestra en el cumplimiento de los objetivos empresariales y su debilidad en oportunidades suscitadas de forma caótica se presenta por no accionar

oportunamente estableciendo la estructura correcta para ser aplicada a través de la gerencia.

La continuidad gerencial permite hacer comparaciones que hoy en día no se toman en cuenta: un rector universitario debe estar centrado en la evolución académica, en la adaptación al cambio de cada carrera impartida, del desarrollo curricular, de la formación de los profesores, de las normas de selección y captación del personal académico, de la formación profesional de los docentes, de nuevas propuestas en el área educativa, otra perspectiva es la de un director de un hospital el cual debe centralizarse en la selección y captación de profesionales de la salud, en el registro y solicitudes de actualización de equipos, en las especialidades de atención, en jornadas de atención médica, solicitudes de medicamentos, entre tantas inherentes al cargo y no desvirtuar su objetivo colapsando sus funciones con actividades no pertenecientes a su formación académica.

En este orden de ideas, se observa entonces la importancia del gerente el cual debe mantener la continuidad del proceso administrativo a través del cumplimiento de las normas ante los organismos que regulan la función pública, la selección y captación del personal administrativo y operacional, el manejo de los recursos, inventarios, control de los bienes públicos, la coordinación entre los departamentos de presupuesto y finanzas, y la dirección con su respectivo control de todos los

departamentos que de una u otra manera sean responsables de mantener equilibrado todo el sistema organizacional, siempre considerando el trabajo en equipo bajo jerarquías con la dirección sectorial especializada en el área, quien será la que solicite los requerimientos para darle continuidad a los objetivos centrales de la organización.

Al hablar de gerencia, dentro, no es solo decir que por poseer un título universitario se puede cumplir con esta función, es evidente que en el transcurrir de los años la gerencia y el proceso administrativo han sido considerados como una ciencia. Para Maucher (2003), nos define la gerencia como la que provee una dirección organizacional al establecer metas, definir estrategias, asimismo interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa. Es lamentable escuchar cuando profesionales con experiencias en otras áreas dicen que cualquier persona puede gerenciar, pero son los primeros en resaltar o hacer hincapié cuando ven una organización en declive en decir eso es falta de gerencia y desconocen la evolución y los estudios de autores que afianzaron sus conocimientos en aprendizaje para fortalecer el proceso gerencial.

Hablar sobre cambios paradigmáticos empresariales, nos hace entender que se van a presentar variaciones transcendentales dentro de la toma de decisiones, que, sin duda alguna, se verán reflejadas dentro del proceso de reingeniería que ameritan con urgencia las

empresas públicas y privadas. Para Hammer y Champú (1994), definen la reingeniería como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, lo que dará un giro total a todas las organizaciones en su forma de trabajar sin desvirtuar las responsabilidades del tren directivo.

Al pensar en cambiar, mejorar o fortalecer los paradigmas organizacionales, debemos considerar en primer lugar que si esta situación se razona es porque algo está pasando, los objetivos no se están cumpliendo a cabalidad, los errores administrativos están siendo frecuentes, el manejo de los recursos no es el adecuado y por ende hasta la infraestructura sufre en su mantenimiento, todas estas situaciones alteran las normas, políticas y leyes que rigen al sistema empresarial, por consiguiente todo debe cambiar para mejorar la eficiencia y eficacia operacional y administrativa, es importante señalar que los hábitos se hacen costumbre, pero la mejor opción es tomar decisiones a tiempo.

El camino del conocimiento científico de las ciencias sociales es amplio y estructuralmente permite el manejo del área gerencial de todas las sociedades de trabajo, logrando obtener la capacidad de adaptación a las necesidades del entorno, acoplándose a las normativas y exigencias que regulan el procedimiento administrativo. Para Daft (2004), en sus estudios sobre las teorías de las organizaciones, hace referencia a la importancia que tienen las

estructuras y las dimensiones contextuales de las mismas, esencialmente en su diseño, para lograr un alto rendimiento y eficacia, entendida esta última como el grado en que las entidades o instituciones logran sus metas mientras que la eficiencia va en sentido de los recursos utilizados para obtener las metas establecidas, es por esta razón, que en la actualidad se hace necesario romper paradigmas en cuanto al manejo administrativo de las compañías normando la dirección de las funciones inherentes al cargo gerencial.

### **REFLEXIONES DE CIERRE**

La formación como investigadores académicos de las ciencias sociales con experiencias en el ejercicio de la profesión gerencial, abre una gran brecha en la observación de la ejecución del proceso administrativo y de cada uno de los elementos y factores que deben ser inherentes al mismo. Es por esta razón, que encontramos en las empresas un sinnúmero de debilidades que ameritan nuestra rápida intervención en la presentación de aporte que ayuden a nivelar y mejorar el proceso gerencial, estamos a tiempo, no es reflexionar porque conocemos el error, es actuar para lograr la eficiencia y eficacia empresarial.

Es necesario aplicar un proceso de reingeniería en nuestro sistema gerencial, rompiendo con culturas de dirección empresarial no aplicadas a la norma, existen especialistas en gerencia capaces de lograr que los equipos de trabajo se enrumben en la dirección correcta

donde fortalezcan y disminuyan los errores, evitando que se presenten eventualidades administrativas y operacionales. Cada carrera universitaria está destinada a un objetivo en específico, en ellas se encuentra la ética y los conocimientos adquiridos para el beneficio organizacional. Chiavenato (1999), especifica que las funciones administrativas o gerenciales en un enfoque sistémico lo conforma el proceso administrativo. De aquí parte el entendimiento de la gerencia real, donde cada elemento para su funcionamiento es intrínseco de las ciencias sociales.

El razonamiento lógico sobre todas las situaciones a las cuales se enfrenta la gerencia debe ser acertado y lo suficientemente aproximado a la realidad administrativa, negar que en algún momento de nuestras vidas hemos escuchado que una empresa se encuentra mal por falta de gerencia es considerar que no conocemos sobre el tema. Santos (1989), expone que el salto epistemológico más importante es convertir el conocimiento científico en sentido común. Las ciencias sociales son las encargadas de entender parte del comportamiento organizacional, debemos ser razonables y consientes en resaltar que, si las sociedades de trabajo no cambian su perspectiva para mantener su dirección, seguiremos cometiendo los mismos errores con personal no capacitado para ejercer una gerencia efectiva.

Ser profesionales de las ciencias sociales, es resaltar que se cuenta con la mejor herramienta

empresarial lo que permite entender hacia donde se dirige la empresa, como se controla, la preparación ante cualquier eventualidad, deducir el comportamiento y tener la capacidad para lograr su estabilidad en el tiempo, esto amerita comprender la complejidad de cada uno de los elementos que la conforman. Ser gerentes incluye un sin número de funciones administrativas que ameritan dedicación e innovación, está en nosotros promoverlas y hacerlas cumplir.

La ocupación de cargos gerenciales permite darle al ensayo un soporte claro y fidedigno desde el punto de vista objetivo, conociendo paso a paso la aplicación de los conocimientos en el área de las ciencias sociales como el eje central del proceso gerencial, es por esta razón que las grandes debilidades que se encuentran hoy en día en las empresas se deben al descuido y no cumplimiento de las normas esto se evidencia en diversas situaciones en donde la gerencia empresarial es manejada por profesionales que no poseen la formación, el aprendizaje y sobre todo el conocimiento impartido a través de las ciencias administrativas, la creencia de que toda persona es profesional en administración o gerente está muy lejos de la realidad empresarial y para soportar esta situación existe una variedad de autores que podemos nombrar, entre ellos: Frederick Winslow Taylor, Henry L Gantt, Mary Parker Follet, Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Peter Drucker entre otros, que para

algunos serán conocidos y para otros pasan desapercibidos.

Como reflexión, los gerentes con formación impartida a través de las ciencias sociales son los que deben estar al frente de la dirección exclusiva de los procesos administrativos que conforman a las entidades de trabajo ya que están facultados y correctamente capacitados para aplicar el proceso administrativo y gerencial en función de salvaguardar el patrimonio institucional a su vez son especialistas de las ciencias sociales, de ellos dependen la estabilidad organizacional, cada carrera tiene su función y complejidad, por consiguiente es necesario que cada quien ocupe y desarrolle los puestos de trabajo para lo cual se formaron.

Es así, como este aporte en su amplio camino de lectura, indagación, estudios, análisis, conjeturas y experiencias, llegan a establecer una serie de deliberaciones que estructuran como conclusión la realidad existente en cuanto a la presencia de la gerencia en las compañías, aunque el camino es largo y complejo siempre existirá una metodología ideal para obtener los resultados más idóneos y transformarlos en procedimientos efectivos considerados como la mejor herramienta para estabilizar y normalizar la realidad gerencial.

En consideración, el medio empresarial se encuentra en un estado de necesidad del fortalecimiento de sus funciones y responsabilidades, estas requieren personal

capacitado y que pueda transformar la información en conocimientos, se debe pasar de las decisiones mecánicas a las soportadas por el proceso administrativo y así seguir equilibradamente a la vanguardia de la evolución y cambios del entorno. En consideración es necesario reforzar la selección de personal, ya que ellos contarán con las habilidades necesarias para la toma de decisiones ante eventos que atenten contra la estabilidad organizacional. La investigación académica, es el principal camino al entendimiento de situaciones que afectan al proceso gerencial, no es excluir de responsabilidades a otros profesionales, es trabajar todos por un bien en común, que es el de mantener las áreas administrativas en una línea de funcionamiento estable en donde todos manejen cargos según la formación obtenida.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edición Mc Graw Hill. Colombia.
- Daft, R. (2004). *Teoría y Diseño Organizacional* 3ª. Edición. Thomson Editores S.A. México.
- Hammer, M. y Champú J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa - ¡Casi todo está errado!* Bogotá: Norma.
- Jean P. (1943), *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: McGraw Hill.
- Maucher (2003). *El futuro de la alta gerencia*. Mexico, D.F.: Oxford. University Press.

- Pages, S. (2000). El conocimiento y las competencias en las Organizaciones del siglo XXI. Gerencia del Conocimiento: Cómo convertir su empresa en una Organización
- Sallenave, J. (2002). La gerencia integral. Bogotá: Norma.
- Santos, B. (1989); (1990). Introducción a una ciencia pos moderna. Río de Janeiro: Graal.
- Venezuela (2009). Código Civil Gaceta Oficial N° 39264 Extraordinario del 15 de septiembre de 2009.
- Venezuela (2019). Ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional de contraloría fiscal, Gaceta Oficial N° 6.013.