

# EDUCATION MANAGEMENT, DECISION MAKING AN APPROACH FROM THE POINT OF VIEW HOLISTIC

## FORMACION GERENCIAL, TOMA DE DECISIONES UN ABORDAJE DESDE EL PUNTO DE VISTA HOLISTICO



Orlando J. Canelones<sup>1</sup>



Roberto Fuentes<sup>2</sup>

### Resumen

El objetivo central de esta investigación puede resumirse en un análisis de la formación e integración de la gerencia para la toma de decisiones, desde una visión compleja, holística y transdisciplinarias, y su rol en los cambios necesarios en las organizaciones de hoy. La metodología aplicada es un abordaje estratégico de campo de tipo descriptivo, que permitió resaltar los aspectos más importantes de la formación gerencial así como también los diferentes enfoques actuales en la toma de decisiones, encontrando una gerencia sumergida en un ambiente tan complejo del conocimiento, que debe darle espacio a la eficiencia con teorías administrativas de diferentes corrientes del pensamiento gerencial.

**Palabras Clave:** Formación Gerencial, Toma de Decisiones, Gerencia, Enfoque holístico.

### Abstract

The main objective of this research can be summarized in an analysis of the formation and integration of management for decision -making, from a complex, holistic and interdisciplinary vision, and its role in the changes needed in today's organizations. The methodology used is a strategic approach to descriptive field that allowed highlight the most important aspects of managerial training as well as various current approaches to decision making , finding a submerged management in a complex environment of knowledge, must make room for the efficiency with management theories of different streams of management thinking

**Keywords:** Management Training, Decision Making, Management, Holistic approach.

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM / EBSCO](#)  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk](#) / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / [www.journalfinder.unco.edu](#) / [Yokohama National University Library.jp](#) / [Stanford.edu](#) / [www.nsd.org](#) / [University of Rochester Libraries](#) / [Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr](#) / [www.worldcatlibraries.org](#) / [www.science.oas.org/infocyt](#) / [www.redhucyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index](#) / [www.lib.ynu.ac.jp](#) / [www.jinfo.lub.lu.se](#) / [Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / \[www.sid.uncu.edu.ar\]\(#\) / \[www.ifremer.fr\]\(#\) / \[www.unicaen.fr\]\(#\) / \[www.science.oas.org\]\(#\) / \[www.biblioteca.ibt.unam.mx\]\(#\) / \[Cit.chile\]\(#\) / \[Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries\]\(#\) / \[www.biblioteca.ibt.unam.mx\]\(#\) / \[www.ohiolink.edu\]\(#\) / \[www.library.georgetown.edu\]\(#\) / \[www.google.com\]\(#\) / \[www.google.scholar\]\(#\) / \[www.altavista.com\]\(#\) / \[www.dowling.edu\]\(#\) / \[www.uce.resourcelinker.com\]\(#\) / \[www.biblio.vub.ac\]\(#\) / \[www.library.yorku.ca\]\(#\) / \[www.rzblx1.uni-regensburg.de\]\(#\) / EBSCO / \[www.opac.sub.uni-goettingen.de\]\(#\) / \[www.scu.edu.au\]\(#\) / \[www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr\]\(#\) / \[www.lettres.univ-lemans.fr\]\(#\) / \[www.bu.uni.wroc.pl\]\(#\) / \[www.cvtisr.sk\]\(#\) / \[www.library.acadiau.ca\]\(#\) / \[www.mylibrary.library.nd.edu\]\(#\) / \[www.brary.uonbi.ac.ke\]\(#\) / \[www.bordeaux1.fr\]\(#\) / \[www.ucab.edu.ve\]\(#\) / \[www.phoenicis.dgsca.unam.mx\]\(#\) / \[www.ebscokorea.co.kr\]\(#\) / \[www.serbi.luz.edu.ve/scielo\]\(#\) / \[www.rzblx3.uni-regensburg.de\]\(#\) / \[www.phoenicis.dgsca.unam.mx\]\(#\) / \[www.liber-accion.org\]\(#\) / \[www.mediacioneducativa.com.ar\]\(#\) / \[www.psicopedagogia.com\]\(#\) / \[www.sid.uncu.edu.ar\]\(#\) / \[www.bib.umontreal.ca\]\(#\) / \[www.fundacionunamuno.org.ve/revistas\]\(#\) / \[www.aladin.wrlc.org\]\(#\) / \[www.blackboard.ccn.ac.uk\]\(#\) / \[www.celat.ulaval.ca\]\(#\) / +++ /  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
\[www.revistanegotium.org.ve\]\(#\) / \[revistanegotium@gmail.com\]\(#\)](#)

<sup>1</sup> [ocanelones@gmail.com](mailto:ocanelones@gmail.com), Universidad de Carabobo

<sup>2</sup> [robertohazmat@gmail.com](mailto:robertohazmat@gmail.com), Universidad de Carabobo

## **INTRODUCCIÓN**

La mayoría de las organizaciones, y en general, las empresas en Venezuela tienen el importante reto de realizar los cambios y adecuarse a las nuevas exigencias del mercado, donde el incremento de la competitividad de las empresas, la globalización, así como el auge de las tecnologías, requieren de la solidez de las organizaciones en cuanto a la formación gerencial para satisfacer las necesidades en la toma de decisiones.

En este sentido Hernández (2010), expresa que la crisis de los países desarrollados se está propagando hacia las economías subdesarrolladas en especial a los de América Latina, donde la industria automotriz venezolana no escapa de esta situación a pesar de ser uno de los motores de la economía al generar un alto porcentaje de empleos. Estos cambios deben expresarse en resultado positivo con una visión holística, que trascienda los niveles de conocimientos dentro de la organización.

Por ello, esta visión tradicional, donde la toma de decisión se realizaba con la alta cúpula gerencial sin tomar en cuenta al resto de la organización, cambia a una visión sistémica transformadora con la acción gerencial, integrando los equipos que forman parte de la organización con la gerencia. En este sentido surge la necesidad de preguntarse, ¿Cómo a través de una formación e integración de la gerencia, desde una visión compleja, holística y transdisciplinarias pueda lograrse la toma de decisiones efectiva?

Todo lo anterior conlleva a un objetivo central en esta investigación que puede resumirse en un análisis de la formación e integración de la gerencia para la toma de decisiones, desde una visión compleja, holística y transdisciplinarias y su rol en los cambios necesarios en las organizaciones de hoy.

Los aportes de la presente investigación están relacionados con la propuesta de tesis de grado para el doctorado de los autores. Y con el fin de cumplir con el objetivo propuesto se inició la revisión y descripción teórica de la literatura relacionada con la formación gerencial y la toma de decisiones, sus funciones, directrices y herramientas; así como, acerca de la investigación, sus diferentes nociones y fases del proceso, a fin de definir la formación gerencial y la toma de decisiones, identificando los criterios gerenciales desde el punto de vista holístico.

También para lograr este propósito, se dio un esbozo de la situación de la gerencia en la toma de decisiones, en el caso estudio de las ensambladoras de vehículos del estado Carabobo, el tercer punto explica la metodología utilizada, y al final se muestran los resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

## **1.- LA FORMACIÓN GERENCIAL**

La historia materializa expresiones donde muestra que la incertidumbre en las organizaciones hace que cada día sea imprescindible la implementación de una buena administración, por ser esta aérea una de las más vitales y vulnerables para cualquier institución.

Por otro lado, todo lo relacionado con la administración está basado en el aprendizaje de las personas, por ende, estas mismas tienen que ser lo más eficiente posible, en todas las aéreas que involucra la administración, buscando de esta forma el firme propósito y el más elemental que es, hacer de dichas organizaciones más productivas, y eliminando los procesos que no agregan valor; pudiendo así evadir todos los obstáculos que se presentan en el tiempo y al final lograr las metas planteadas. De esta manera Buckinghamy Coffman (2000, p. 50) plantean que:

No cabe duda de que en el mundo empresarial cada vez más afinado de hoy, la mayoría de esos gerentes también deben cargar con otras responsabilidades: se espera de ellos que sean expertos en determinados temas, y superestrellas individuales y a veces líderes por derecho propio.

Con relación a lo expresado anteriormente por estos autores se alcanza decir que; todo lo relacionado con la administración y al talento humano, siempre se enfoca a la búsqueda de poner en práctica el conocimiento. Y de acuerdo con Drucker (2014), indica que el gerente dentro de la empresa tiene que dirigir, y esta dirección no es una conducta nada pasiva o adaptable, sino que su conocimiento se involucre la forma de actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar.

Con lo expresado anteriormente se logra determinar que el conocimiento forma parte de esa fuerza motriz de los gerentes o líderes en la toma de decisiones, asimismo y por lógica razonable estos últimos deben conocer a fondo las funciones de la organización a las cuales pertenecen, como es el caso del sector automotriz donde es primordial tener una formación gerencial enfocada a la realidad de la misma, prevaleciendo las actitudes, aptitudes y valores como base de su perfil para impulsar hacia el éxito los planes trazados enmarcado en la misión y visión de este sector.

Si se parte de esta idea según Chiavenato (2006), donde manifiesta que; se ha avanzado mucho con respecto a las escuelas tradicionales de administración representadas por los autores, Frederick Taylor y Henri Fayol, quienes con sus obras fueron los precursores de la administración científica; que desde sus

diferentes puntos de vista al final coinciden en lo mismo; mientras Taylor con su teoría de la administración científica hacia énfasis en las tareas realizada por el operario las cuales debían ser organizadas y ejecutadas, para ser eficiente y que para ello debía existir un incentivo económico bajo de la premisa del hombre económico.

En este sentido Chiavenato (2006), define al hombre como una persona influenciada por las recompensas materiales, salariales y económicas donde explica que el hombre está motivado a trabajar por el miedo al hambre y solo el trabajo es un medio para vivir.

Conforme a De Guevara (2001), Henri Fayol se caracteriza por su gran influencia a lo largo de muchas generaciones, donde hace énfasis en la estructura de la organización para garantizar la eficiencia y de esta manera el dominio de un conjunto finito técnicas organizativas y el conocimiento de la división del trabajo, distribución de autoridad y responsabilidad, conlleva a minimizar los posibles problemas presentes en las organizaciones, que viene a representar un esfuerzo sistemático del ordenamiento de la administración.

La denominada corriente de Taylor y Fayol alegan que estas teorías se fundamentaban esencialmente en la experiencia sin tomar en cuenta que estas teorías daban paso a nuevos modelos de administración estableciéndose nuevos paradigmas administrativos. En este sentido Mujica (2010, p. 24) expresa;

Si disertamos sobre estos cambios, siguiendo el discurso Piagetiano, alegamos que la administración tiende a fundamentarse en una epistemología paracientífica, que plantea que ninguna ciencia está definitivamente concluida, y que aparecen nuevos principios en detrimento de otros lo cual lleva acompañado simultáneamente de transformaciones que cambian constantemente los enfoques de ver las cosas, tal como ha venido sucediendo dentro de las Ciencias Administrativas.

El alcance del pensamiento administrativo es tan cambiante como la misma sociedad que muchas veces alguien predica una teoría y esta misma puede variar o transformarse convirtiéndose en una mejor o nueva experiencia. Es aquí donde se justifica la necesidad en las ensambladoras de vehículos y cualquier otra organización de tener una formación gerencial continua.

En este sentido Chiavenato (2006) nos explica que la tarea administrativa en las próximas décadas será incierta y desafiante, pero siempre habrá de ser alcanzada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedades y de incertidumbre.

Como se puede ver lo escrito anteriormente se compensa con la situación de la administración de los tiempos de hoy, donde se posee talento humano con amplios conocimientos en cualquiera nivel de los organización, y es por ello que Buckingham y Coffman (2000), estableció: que más sin embargo este conocimiento no llega por sí solo, para ello se requiere de una formación profesional e intelectual que puede permitir al individuo tomar decisiones correctas sin afectar sus metas, valores y la continuidad de su funcionamiento, donde estas decisiones sean robustas donde todo los niveles estén involucrados.

Bajo la visión de los autores antes mencionados se resalta la necesidad de estar cada día mejor preparado con la finalidad de hacerle frente a las necesidades que requiera la organización como lo plantea Valera (2011, p. 66) que: “Las condiciones para capacitar al recurso humano en la gerencia, parte de la necesidad de un cambio, que sea asimilado y dirigido por convicción personal, en virtud que la participación del ser humano con su entorno, es inevitable”.

Esta premisa sistémica abordada en el párrafo anterior se tienen que ver también a las organizaciones, ya que las mismas están conformadas por personas y su vez son quienes la administran por lo tanto es imprescindible su formación para la toma de decisiones con la cual pueden llevar al éxito o a un rotundo fracaso a las organizaciones.

Es necesario que la misma sociedad esté asociada a la complejidad, ya que cada día se observa que esta última experimenta cambios, que muchas veces son radicales y es ahí donde se implementa la necesidad de estar preparado.

Como lo determina Morín (2003) cuando establece que no se debe cerrar con lo que sucede ahora y que esto siempre va a suceder, de ahí se desprende que tanto la sociedad como las organizaciones son de naturaleza holística y llena de inquietudes por solucionar o darle respuestas a las mismas ya que cada día se presentan cambios radicales, necesitando estar preparado en, lo holístico transdisciplinario como herramienta principal en la toma de decisiones que fortalezcan los lazos a todo nivel en la organización, donde la formación gerencial es lo primordial en las organizaciones y sobre todo para el sector de las ensambladoras de vehículos.

Es por ello que Fuentes (2012) explica que la formación de los equipos multidisciplinares en la planificación de la empresa debe integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de las actividades como en todos los niveles jerárquico de esta.

## **1.1.- LA FORMACIÓN GERENCIAL VISTA DE FORMA HOLÍSTICA TRANSDISCIPLINARIA**

Las características esenciales para que una empresa sea exitosa requiere una administración de muy alto estándar en el conocimiento y basado en una gerencia con un perfil en el área la cual requiere mucha formación así lo sugiere Hernández (2005, p. 6) quien explica que:

La demanda por parte del entorno de estrategias competitivas para las organizaciones, independientemente de su naturaleza ameritan por parte de la gerencia, la implementación de métodos acordes con estas exigencias cada vez más competitivas. Este proceso de flexibilización requiere la incorporación de una formación gerencial, la cual debe ser transcompetitiva.

Lo anterior coloca en escena la importancia de la formación gerencial ya que el mundo de hoy día tan competitivo en todas las aéreas del saber impulsa a estar preparado así lo divisa Drucker (2002, p. 19) quien plantea:

Las dos o tres décadas siguientes verán probablemente un cambio tecnológico mayor aun que el que ha ocurrido en los años siguiente a la aparición del computador, y también un gran cambio en las estructuras industriales, en el panorama económico y posiblemente en el panorama social.

De todo lo expresado por Drucker se puede entender que no todo en plano del conocimiento y formación gerencial está escrito, se tiene un gran camino por recorrer y le tocara a las nuevas generaciones de gerentes ponerse a tono a los constante cambios que experimenta el mundo administrativo y gerencial, y el sector automotriz no escapa de ello.

Para el conocimiento administrativo y gerencial no existe una verdad única, de cómo hacerlo o cómo resolver algún problema que se presente en la tan vulnerable ejecución de los actos administrativos del mundo de hoy, de quien puede tomar esa decisión final que de un solo ejecútese tenga en su haber la solución esperada por la organización.

Con respecto a esto Drucker (2002), sostiene que sin embargo, no existe ninguna única organización correcta. Lo que existe son organizaciones, cada una de ellas con sus ventajas claras, sus limitaciones claras y sus aplicaciones especificaciones. Se ha hecho evidente que la organización no es un absoluto sino una herramienta que permite a las personas ser productivas en su labor conjunta.

Siendo así, una determinada estructura organizacional se acomoda a ciertos cometidos en ciertas condiciones y en ciertos momentos.

Lo dicho anteriormente, refleja que para estos días es imposible poseer un modelo o manual que especifique qué camino emprender y tomar la decisión correcta que no afecte a la organización y a quienes forman parte de su estructura pero con una formación sólida se puede lograr muchos cambios positivos en la organización. Todo esto lo complementa Caldera, De Celis, De Barcia y Chacón (2010, p. 125) cuando dicen que:

Se deduce que el cambio sólo se logrará cuando sea adoptado aprehendido por el “ente” que ha de someterse a él, ya que la organización per-se no cambia, lo que cambia son sus actores, es por esta razón que el cambio organizacional se puede planificar y administrar de manera más sistémica y sistemática.

Todo los aspectos mencionados indican que se debe poner en marcha y entrelazar todas y cada una de las variables que aluden el mundo de las organizaciones y darle un enfoque holístico, donde Barrera (1999), menciona que las organizaciones tienen deben tener una visión holística, donde el conocimiento debe ser múltiple y complejo a la vez, donde existan las visiones interdisciplinarias así como también las transdisciplinarias. Desde este punto de vista Hernández (2005, p. 8) agrega que:

El abordaje de los fenómenos organizacionales y los estudios organizacionales requieren del enfoque holístico, identificándose con la postmodernidad. Las fronteras han ido trascendiendo y con ellas la combinación de distintas disciplinas en función de que cada organización en particular responde a un contexto específico, independientemente de que se aplique un modelo de gerencia similar, los resultados van a variar en función de que es analizado e interpretado de diferentes formas.

De lo anterior, es oportuno incluir un razonamiento holístico que involucre la actitud profesional, que con mucha ponderación y cautela desde todos los puntos de vista profesional, que conlleve a la colaboración y contribución de cada una las disciplinas, con el único objetivo de dotar a los gerentes del conocimiento para tener las herramientas necesarias que logren conseguir los objetivos de la organización a la cual representa, en este caso nos referimos a las ensambladoras de vehículos.

En ese sentido Angulo y Negrón (2008, p. 45) proponen que: “Se considera holístico porque toma en cuenta la integralidad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea y a al mismo tiempo tiene una condición cíclica porque la gestión del conocimiento es una actividad inagotable”.

Bajo esta premisa la gerencia debe tener siempre una relación de interdependencia con toda la estructura organizativa para llevar a cabo la producción del conocimiento de manera holística transdisciplinaria, lo cual va a permitir a la organización una sólida estructura para evaluar, planificar, organizar y garantizar un mejor enfoque en la toma de decisión.

### **1.2.- LA GERENCIA EN VENEZUELA**

Para quienes los que tienen el manejo gerencial en Venezuela deben tener ciertas prácticas y habilidades tanto en la formación como en la experiencia para enfrentar los cambios no solo en lo económico, sino también en lo político y social que se vive actualmente.

Para el sector privado indudablemente la toma de decisiones que se realizan deben expresar la necesidad de tener un enfoque holístico transdisciplinario ya que de no hacerlo así puede tener repercusiones que en muchos casos conlleven al cierre de la empresa. En el sector gubernamental la situación puede tonarse más política que económica pero en fin está llena de un raudal de problemas actuales en los países latinoamericanos, en el sector gubernamental se toma como referencia a las universidades y en este contexto Berrios, Castillo y Castro (2009, p. 520) exponen:

Frente al contexto descrito se observa una realidad: las universidades venezolanas están inmersas en el mismo y, aún en el presente siglo, están caracterizadas por unas estructuras gerenciales de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocráticas, tradicionales, cargadas de vicios entre ellos la corrupción y el clientelismo político.

Del párrafo anterior se señala a las solamente universidades pero esta realidad pudiera estar presente en muchas instituciones públicas y quizás en las organizaciones de carácter privado, mas sin embargo no se puede decir que la gerencia venezolana no tiene la formación necesaria para enfrentar los retos que se presentan cada día en las organizaciones, al contrario la gerencia de este país forma parte de un sistema que está preparado a los requerimientos globales que exigen permanentemente la adquisición del conocimiento de forma significativa.

Tal como lo plantea Mujica (2005, p. 3)



Queda claro que la cultura del empresario en estudio, obedece a un perfil característico con sus hábitos, normas, valores y formas de hacer las cosas y también habría que agregar espíritu para buscar el éxito. La idea sería establecer el mecanismo para definir y precisar esta cultura y orientar las acciones estratégicas de los organismos públicos y privados que tengan incidencia en la creación, el desarrollo y mantenimiento de este sector fundamental de la economía.

En relación con lo planteado anteriormente muestra la postura del gerente venezolano donde lo ubica como empresario emprendedor capaz de tener una preparación acorde a las necesidades que exige el mundo globalizado y competente, dispuesto a estar a la altura del entorno lleno de incertidumbres y cambios precipitados, que pese a las diferencias sociales se adapta y sobresale en cualquier circunstancia.

Como lo indica Stoner (1996), donde establece que existe el pluriculturalismo que las personas a pesar de su raza, etnia, sexo, edad, capacidad física y preferencias sexuales puede prosperar y coexistir con éxito en las organizaciones y esto es muy importante tanto para las personas como para las organizaciones.

Ante esta circunstancia se hace necesario persuadir a la gerencia venezolana por medio de una visión más compleja como es la holística transdisciplinaria ha surgido y se mantiene al tope tras varios años de cambios bruscos en todos los ámbitos del acontecer venezolano lo cual no se aparta en lo sucesivo de poder alcanzar su total potencial.

## **2.- LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

El destino de las organizaciones empresariales se basan en la toma de decisiones, y cualquier actividad gerencial no puede perder la perspectiva y tampoco ignorar tales decisiones cuya tendencia siempre será la búsqueda de soluciones simples o definitivas, tanto así que estas decisiones pueden ser exitosas o fracasada.

En este sentido Hellriegel (2009), indica que las personas que toman las decisiones a menudo tienen información inadecuada respecto a los problemas y afrontan fuerzas del entorno que no pueden controlar, esto origina condiciones que repercuten en el proceso y los resultados de sus decisiones de formas inesperadas.

Las decisiones muchas veces tienen información inadecuada no incontrastable sin ningún tipo de control lo cual genera dos de los sesgos comunes como lo son: la

propensión del riesgo y la capacidad para enmarcar debidamente el problema, la propensión del riesgo es cuando el individuo o el equipo a tomar o evitar una decisión que originan resultados que no se pueden anticipar, la persona o grupos de personas quieren tener una alta probabilidad de ganancia para poder tolerar la exposición al sufrir al fracaso, evalúan muchos los riesgos y sobrestiman la posibilidad de obtener ganancias en comparación a sufrir al fracaso.

Enmarcar el problema es la tendencia de interpretar los problemas y las opciones en términos de positivas o negativas, en condiciones favorables la persona o grupos de personas tienden a sentir aborrecimiento al riesgo, piensa que tiene mucho que perder, en circunstancias desfavorables el equipo o grupo de personas piensan que tienen poco que perder y quizás se atrevan a buscar el riesgo.

Del mismo modo Hellriegel (2009), establece los principios y reglas para la toma de decisiones, los separa en tres principales puntos: autocomplacencia, equilibrio entre principios e intereses e interés por los principios de otros:

1. Principio de autocomplacencia: los tres principios éticos son utilizados para justificar las conductas y decisiones autocomplacientes.
2. Equilibrio entre principio e interés: la persona justifica que las decisiones que tienen por objetivo equilibrar los intereses de muchos individuos o grupos.
3. Interés por los principios de otros: los tres principios éticos giran en torno a la necesidad considerando las decisiones y las conductas desde la perspectiva de la persona afectada y el público en general.

Lo anterior enfoca que la toma de decisiones gerenciales siguiendo el modelo racional implica el proceso de elegir entre varias alternativas a efecto de maximizar los beneficios para la organización, donde este modelo plantea una amplia definición del problema, una extensa recolección de datos y un análisis profundo de la recolección de las alternativas.

En el modelo racional un supuesto implícito, es que los dilemas éticos no existen en el modelo de la toma de decisiones, significando que, cuando existe cuestiones éticas, el fin justifica los medios donde se considera si un bien general justifica una transgresión moral o no y el utilitarismo la persona o grupos de personas toman decisiones enfocados de un bien mayor para la mayor cantidad de persona, son lo que dominan a la hora de una decisión sobrepasando a la racionalidad.

En este sentido las decisiones gerenciales cuando están influenciados con dilemas éticos la racionalidad pierde su fortaleza, lo que indica Hellriegel (2009), la mayoría de estos dilemas el fin justifica los medios y el utilitarismo, estos dos dilemas son los más utilizados en las empresas en Venezuela y en especial las del sector automotriz, que son influenciados por las culturas Americanas por ser empresas transnacionales proveniente de los Estados Unidos.

También muestra que la corporación Xerox Business Research Group, implemento un sistema racional para la toma de decisiones a sus empleados, para tener criterios estándar sin tener dilemas éticos, el empleado antes de tomar una decisión realice estos pasos concienzudamente que evite la precipitación y la subjetividad a la hora de una decisión importante, la corporación explica que una decisión puede originar ganancias o pérdidas.

Este sistema no garantiza que las decisiones todas sean exitosas pero sirve como un esquema básico evolutivo mental

De la misma forma Hellriegel (2009), constituye que el proceso de las seis (6) etapas de tomas de decisiones racionales implementadas por Xerox Business Research Group, desarrollo un proceso racional como guía para la toma de decisiones las cuales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1 PROCESO RACIONAL DE XEROX

ETAPA	PREGUNTA CENTRAL	PARA PASAR AL SIGUIENTE PASO DESARROLLAR
1. Identificar y elegir el problema	¿Qué queremos cambiar?	Identificar la brecha "el estado deseado" descrito en terminos observables(causa raiz) centrales documentadas y clasificadas por orden de lista de las soluciones
2. Analizar el problema	¿Qué esta impidiendo que lleguemos al "estado deseado"?.	
3. Generar posibles soluciones	¿Cómo podríamos hacer el cambio?	
4. Elegir y planear la solución	¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?	Hacer planes para aplicar y monitorear el cambio, medir los criterios para evaluar la efectividad de la solución. Aplicar la solución
5. Implementar la solución	¿Estamos siguiendo el plan?	Verificar que el problema haya quedado resuelto o acordar como se abordarán los problemas que persisten
6. Evaluar la solución	¿Qué tan bueno funcionó?	

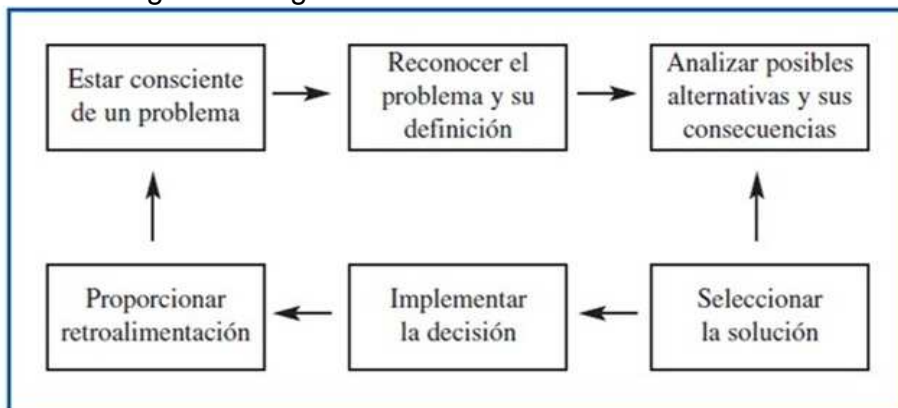
Fuente: Hellriegel (2009)

En este sentido Hellriegel (2009), concluye que una de las características del modelo racional ayuda a evitar que las personas formulen conclusiones prematuras respecto a la naturaleza del problema y el curso de la acción que se

comprenderá, fomentando una mayor deliberación en la búsqueda de las piezas críticas de la información, sin embargo no ofrece garantía exitosa en la toma de decisiones, especialmente en situaciones que involucran altos riesgos e incertidumbre.

Por otro lado Moody (1983), estableció un diagrama que describe el proceso como un circuito cerrado que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real. Véase figura 1

Figura 1 Diagrama de toma la toma de decisiones



Fuente: Moody (1983)

En este mismo concepto Yaber (2006), estableció que cumpliendo las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control para gestionar recursos humanos, es necesario disponer información incontestable que oriente la toma de decisiones en la ejecución de las acciones empresariales. Las decisiones dependen en buena parte del control de los procesos desde la fase de la planificación, ejecución y la verificación según el plan, toda esta información debe estar actualizada para la toma correcta de las medidas gerenciales de una organización.

Por otro lado Liker (2011), en su trabajo nos indica, cómo se llega a una decisión tan importante como la calidad de la decisión, para ellos es obligatorio dedicar tiempo y esfuerzo en hacerlo bien, donde la dirección perdonará una decisión que no funcione si ha utilizado los procesos correctos establecidos para tal fin, en cambio si se toman decisiones que por casualidad funciona bien, pero que no está formulada sin los pasos necesario, existiría una alta probabilidad de un llamado de atención de los directivos de la compañía.

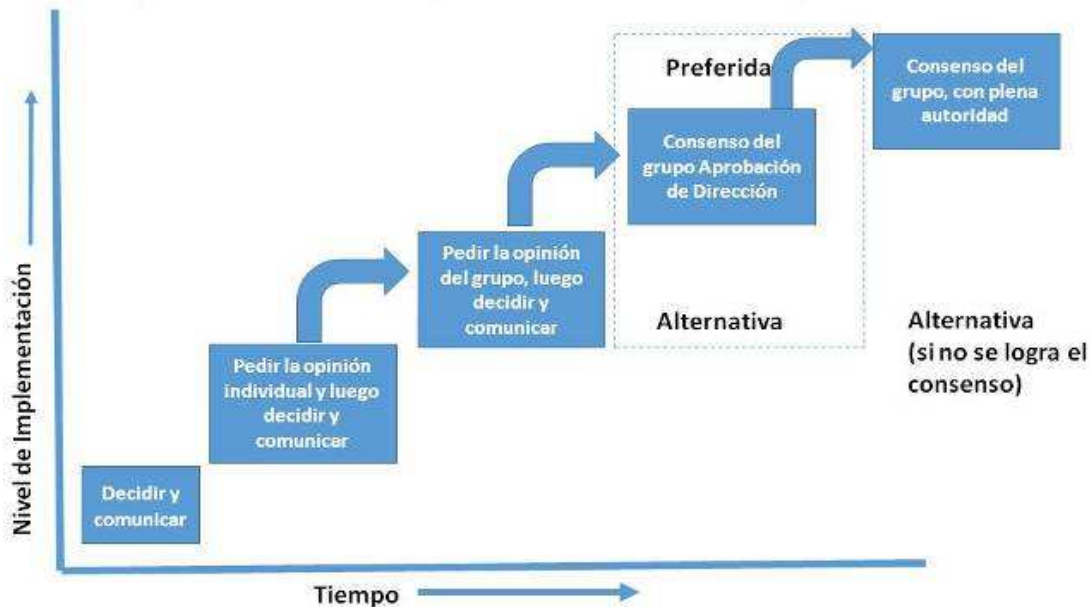
Las empresas ensambladoras utiliza un formato para la presentación de proyectos, o evaluación de los problemas antes de ser presentado al comité ejecutiva de la empresa, esta herramienta en su mayoría se realiza a niveles gerenciales, niveles profesionales donde se evalúan todas las aristas como principal punto a evaluar costos, retorno de la inversión, impacto en la continuidad de las operaciones, en este abordaje Liker. (2011, p. 323), comenta que:

El principio 13 del modelo Toyota incluye el importante proceso de Nemawashi: Tome decisiones por consenso lentamente, considerando concienzudamente todas las opciones implementadas rápidamente

Como Liker (2011), el proceso de Nemawashi se utiliza a menudo para describir como el personal nuevo alcanza el consenso desarrollando una propuesta y calculándola ampliamente para lograr la aprobación de la dirección. En este proceso muchas de las personas están dando su opinión y eso genera el consenso, antes que su propuesta llegue a su aprobación de niveles altos, la decisión se toma y alcanza los acuerdos, dejando la reunión final solo como formalidad. En términos sencillos, Toyota convirtió los conflictos en consenso y creó un entorno ganar ganar. Véase figura 3.

Figura 3. Método alternativo para la toma de decisiones en Toyota

Figura 3. Método alternativo para la toma de decisiones en Toyota



- . La toma de decisión es principalmente situacional
- . La filosofía es pedir la máxima implicación en cada situación

Fuente: Liker(2011)

Hoy en día la legislación Venezolana ha cambiado mucho en su estructura favoreciendo más a la clase obrera y restringiendo más al empresario, esto ha conllevado que las decisiones que se tomen dentro de la organización en su mayoría debe dejar en evidencia la participación y consulta a los trabajadores, observando que este tipo de consulta retrasa considerablemente las acciones a implementarse, debido el aporte que efectúan los actores, pero en el momento del arranque la idea se implementa rápidamente sin retraso con la buena pro de todos los involucrados minimizando considerablemente los conflictos de las decisiones tomadas.

Como lo explico anteriormente Liker (2011), el proceso de Nemawashi en tomar las decisiones por consenso, conlleva a reducción considerable de los conflictos en las organizaciones.

### **3.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO ENSAMBLADORAS DE VEHÍCULOS DEL ESTADO CARABOBO.**

Las empresas ensambladoras de vehículos del estado Carabobo le acontecen hechos de alto impacto debido a los cambios profundos económicos y organizacionales. Donde se han visto envueltas en importantes obstáculos funcionales que impiden el desarrollo continuo de las operaciones para la cuales fueron creadas. Entre los obstáculos se encuentran las leyes y decretos que originan detrimento en la producción y aumenta el conflicto laboral en las organizaciones.

Como lo explica Pérez (1998), la cultura en la organizaciones está afectada por las violentas transformaciones que vive el mundo laboral, con las innovaciones de los procesos y las estructuras, que son el resultado de la incursión de un nuevo paradigma tecno-productivo, sustentado en la llamada sociedad del conocimiento.

Cabe destacar que Hellriegel (2009), explica que es importante establecer diferencias claras en el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que se planean de forma deliberada llamado cambio organizacional planeado donde los gerentes y empleados deciden cambios en el sistema productivo.

La ausencia de estrategias gerenciales en la toma de decisiones desde el punto de vista holístico, pro-optimización del desempeño de los recursos de la organización, en aprovechar el talento humano, el ingenio y la creatividad del personal de todos los niveles, para establecer bases robustas y duraderas del sector carabobeño automotor, impacta negativamente en el clima laboral de estas

organizaciones originando paradas continuas en las operaciones y conflictos laborales dentro de ella, motivando así las organizaciones tóxicas.

Por lo cual Clementes (2008), define como organizaciones tóxicas a las organizaciones unidas o dependencia en la que se producen problemas probables en la forma de organizar el trabajo, de asignar los recursos humanos, de seleccionar o promocionar a los directivos claves, o en los que se refiere a los valores, cultura y a los estilos gerenciales de la organización en la que se produce.

También Clementes (2008), indica la existencia de mobbin la cual la define el síndrome de negación organizacional. Dicho síndrome consiste de teoría pseudoexplicativas del caso que tiende a errar en el diagnóstico real atribuyendo de manera frecuente el problema a causas de pocos o nada que tienen que ver con el caso.

#### **4.- METODOLOGÍA APLICADA**

Desde el punto de vista epistemológico el estudio se ubica en el paradigma cientificista, cuantitativo y objetivista, de arraigo positivista, hacia las características propias del positivismo por la naturaleza del tema de estudio, que determinó el método a emplear su abordaje estratégico de campo, los datos de interés son recogidos en forma directa de la población de las ensambladoras de vehículos. De esta manera Hernández, Fernández y Baptista (2010), comentan que el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario, particularmente cuando la investigación es cuantitativa.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, donde Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostienen que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Otro de los métodos previstos es observación directa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 423), sería:

Sentarse a ver el mundo y tomar notas, implica adentrarnos en las profundidades a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a detalles, sucesos, eventos e interacciones. La observación directa, consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

Además, se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de los datos: entrevistas, encuestas y proceso de observación directa para obtener la información empírica.

Las encuestas se obtuvieron vía email a través de una herramienta disponible en la plataforma de internet llamada Survey Monkey, es el software de encuestas en línea cuya empresa se encuentra en Estados Unidos que permite a los usuarios la creación de encuestas en línea, donde se obtienen datos en tiempo real como por ejemplo el tiempo del participante al realizar la encuesta, datos estadísticos y análisis de las preguntas donde más coincidieron los encuestados.

En cuanto a la validez del instrumento se obtuvo comparándolo con un criterio externo que busca relacionar los resultados de la medición con éste criterio. Paralelamente la validez de la encuesta requirió de tres (3) expertos, estadístico, de contenido y metodológico.

Donde la confiabilidad de un instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 76), se refiere a “la consistencia que pueden presentar los instrumentos; esta se determinó por el grado de consistencia que presentan los resultados del cuestionario”.

La confiabilidad del cuestionario según Hernández, Fernández y Baptista (2010), en el caso de esta investigación, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información a recolectar con la aplicación del instrumento a través del Alfa de Cronbach. La fórmula utilizada para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

N = Número de preguntas

$\sum S^2$  = Sumatoria de las varianzas por preguntas

$S_{Total}^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

1 = Constante

Este coeficiente oscilará entre “0” y “1” y se interpreta atendiendo a la siguiente escala de alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala



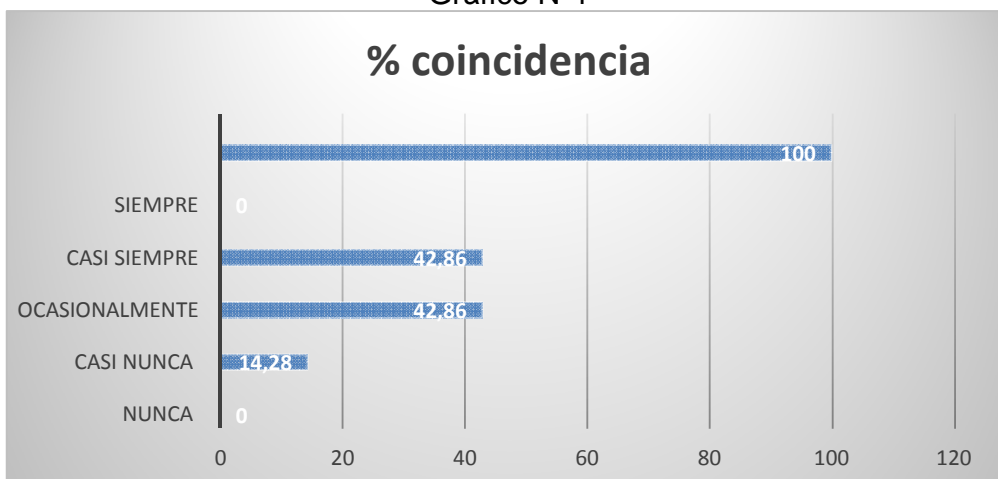
de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

## 5.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El presente tiene por finalidad el análisis e interpretación de los resultados de los datos empíricos obtenidos a través de la encuesta realizada para contribuir con el artículo, la formación gerencial en la toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. Caso ensambladoras de vehículos del estado Carabobo. De lo cual se obtuvo lo siguiente:

1. ¿Las decisiones gerenciales están enfocadas desde punto de vista holístico?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	14,28	42,86	42,86	0	100

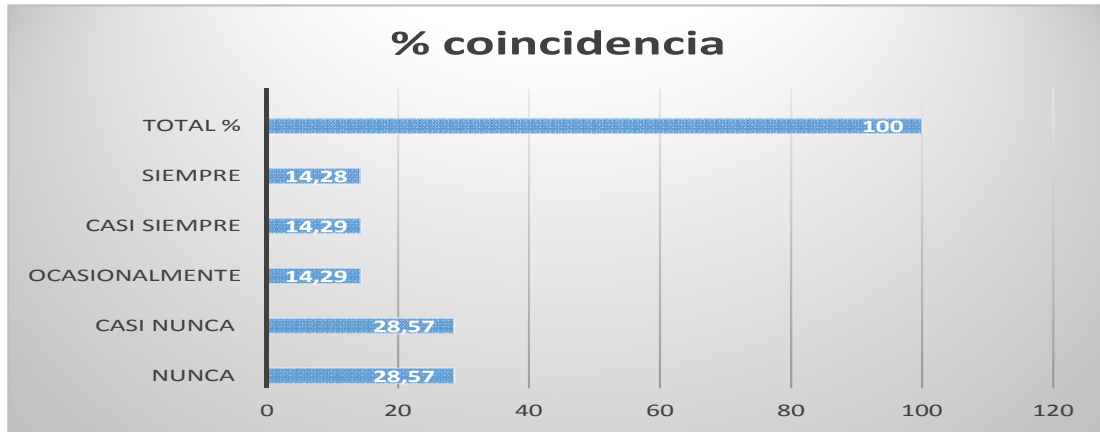
Gráfico N°1



El análisis del ítem (Gráfico N°1), expresa más del 42,86% de los encuestados determinan que ocasionalmente y casi siempre la gerencia de las empresas automotrices toma decisiones integrales involucrando a todas las partes que directa e indirectamente están influenciados sobre la misma.

2. ¿La formación y capacitación gerencial se enfocan en la realidad de la organización?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	28,57	28,57	14,29	14,29	14,28	100

Gráfico N°2

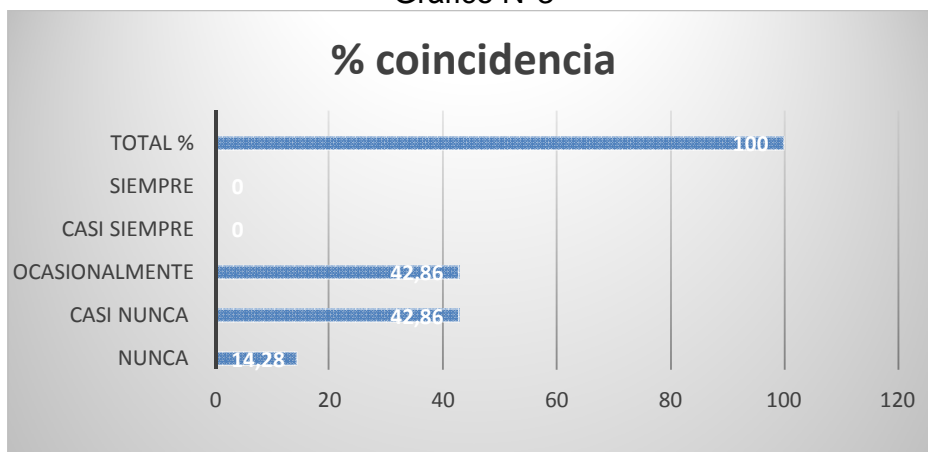


En la Gráfico N°2 reafirma con el 28,57% de los encuestados nunca y casi nunca el entrenamiento de conciencia y competencia no están adaptados a la realidad de las empresas automotrices en estudios, la mayoría de estos entrenamientos son mandatos corporativos, preparados con escenarios distintos, culturas distintas alejadas de la realidad que sucede en estas empresas.

**3. ¿La frecuencia de la formación gerencial es periódica durante el año?**

	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	14,28	42,86	42,86	0	0	100

Gráfico N°3



En el Gráfico N°3 los programas de entrenamiento gerencial según los encuestados nos dice que más del 42,86% casi nunca y ocasionalmente la mayoría de estos entrenamientos no tienen un programa establecido de forma periódica, uniendo la opinión de la encuesta anterior, reafirma que los entrenamientos no son periódicos ni están ajustados a la realidad.

4. ¿Las decisiones gerenciales que se toman en las empresas automotrices se realizan de un procedimiento estándar racional?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	14,29	14,29	42,86	14,28	14,28	100

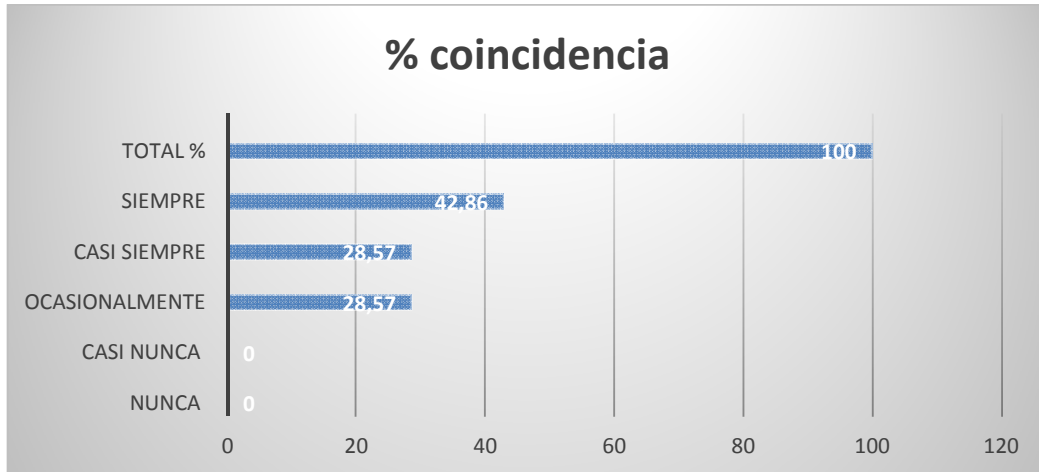
Gráfico N°4



El análisis de las proporciones porcentuales indicadas en este Gráfico N°4 refleja que el 42,86% ocasionalmente las decisiones gerenciales cumplen un esquema racional a la hora de la toma de decisiones, la mayoría poseen un procedimiento estándar donde se involucran varios niveles de la organización, estas decisiones en su mayoría financieras de inversión, los comentarios realizados por los encuestado de manera verbal y escrita indicaron que las decisiones gerenciales en el marco laboral no se rigen por este modelo.

5. ¿Las decisiones gerenciales se basan en los principios y valores éticos de la organización?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	0	28,57	28,57	42,86	100

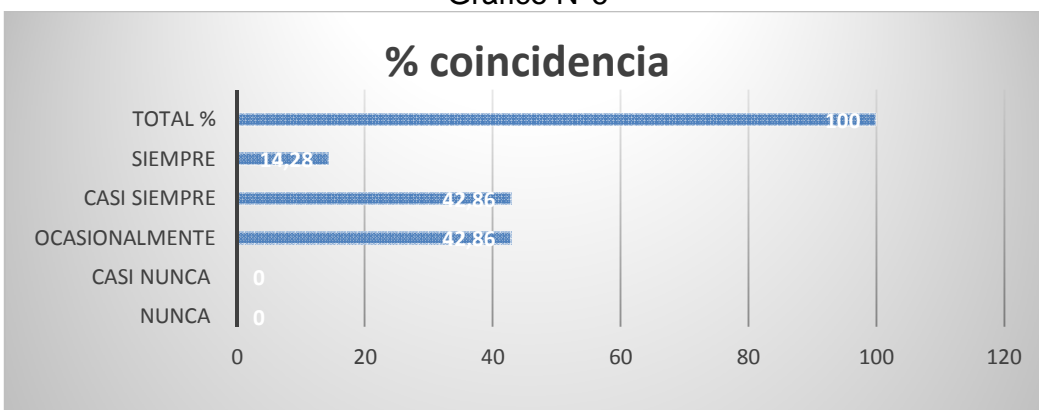
Gráfico N°5



El estudio de las igualdades porcentuales indicadas en el Grafico N° 5 refleja que el 42,86% siempre las decisiones gerenciales van reflejadas a principios éticos, según los encuestados de forma verbal y escrita que la mayoría de las decisiones gerenciales se basan en este modelo, en los tiempos de hoy más que nunca los principios éticos están por encima del esquema racional a la hora de la toma de decisiones.

6. ¿Los niveles gerenciales realizan control y seguimiento a las decisiones que se toman?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	0	42,86	42,86	14,28	100

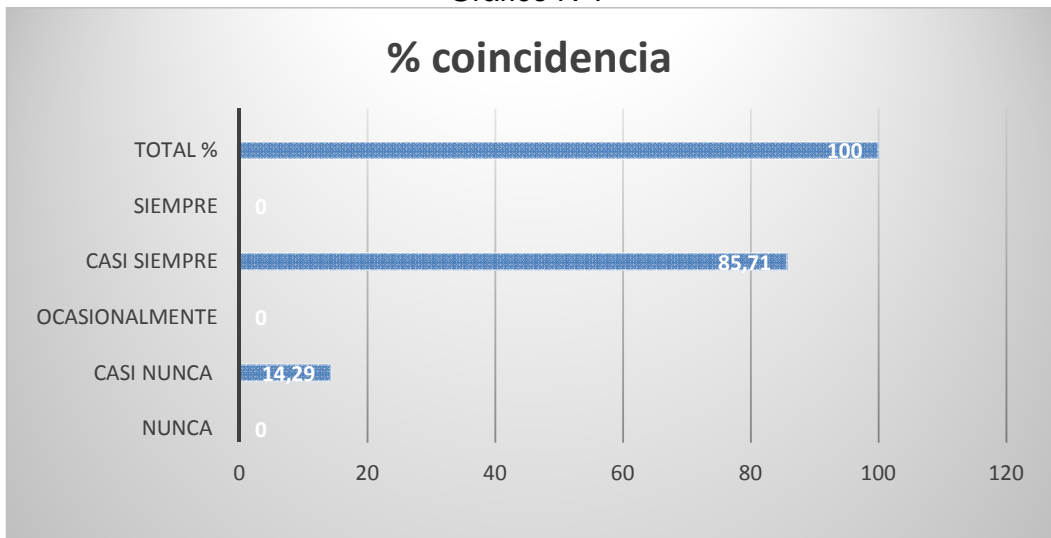
Gráfico N°6



La representación del Gráfico N°6 refleja que el 42,86% ocasionalmente y casi siempre el tren gerencial realiza seguimiento de las decisiones tomadas, para el éxito de estas decisiones se debe contar con la verificación y medición si es posible de las instrucciones indicadas por la gerencia para así medir el desempeño y el impacto sobre la misma.

<b>7. ¿La gerencia comunica de manera efectiva las decisiones tomadas?</b>						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	14,29	0	85,71	0	100

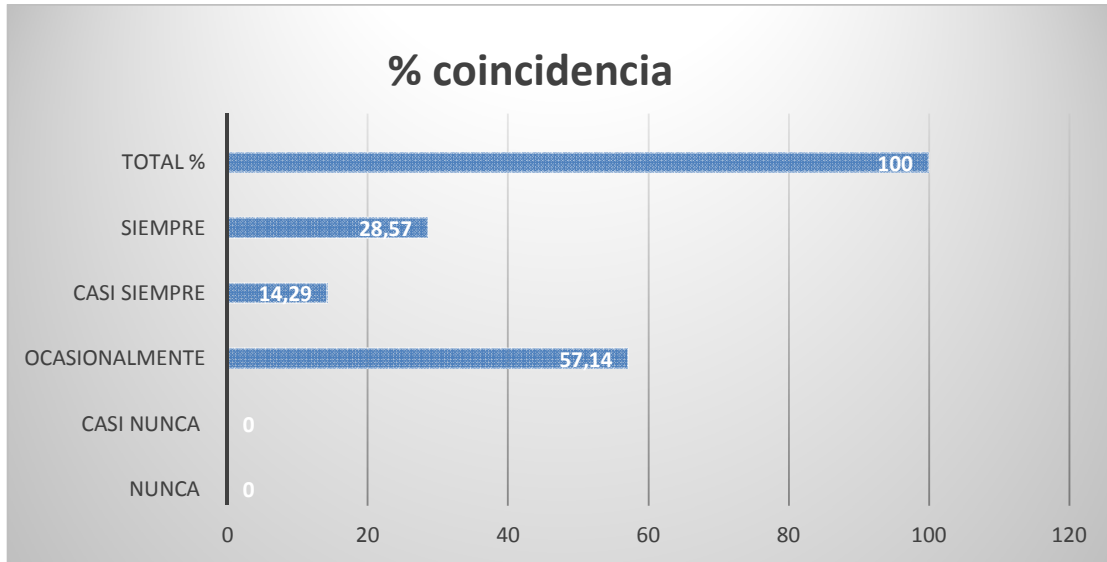
Gráfico N°7



Como se evidencia en el Gráfico N°7 el 85,71% casi siempre el tren gerencial comunica de manera efectiva las decisiones tomadas a todos los niveles involucrados que le afecten directa o indirectamente la decisión tomada, uniendo con el comentario de la gráfica anterior, comunican de manera efectiva pero ocasionalmente no realizan seguimiento a las decisiones tomadas.

<b>8. ¿Consideran antes de tomar una decisión las sugerencias de sus supervisados?</b>						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	0	57,54	14,29	28,57	100

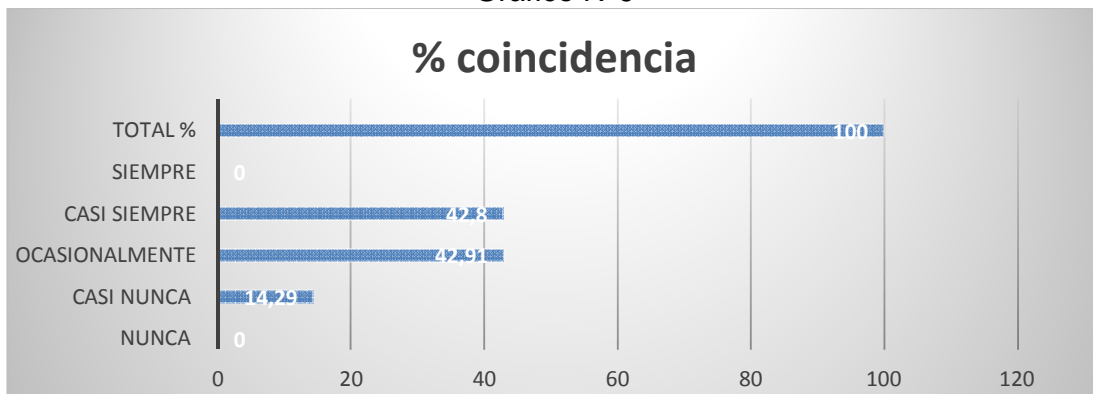
Gráfico N°8



Como se refleja en la representación del Gráfico N°8 el 57,14% ocasionalmente los encuestados indican que el nivel gerencial, toman en cuenta las sugerencias de sus supervisados viéndose este punto que esporádicamente las decisiones tomadas son por consenso, según los encuestados las decisiones carecen de bases robusta para mantenerse en función del tiempo y son uno de los factores importante en general conflictos en la organización.

9. ¿Los niveles gerenciales están preparados para los cambios contantes que se generan en materia legal?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	14,29	42,91	42,8	0	100

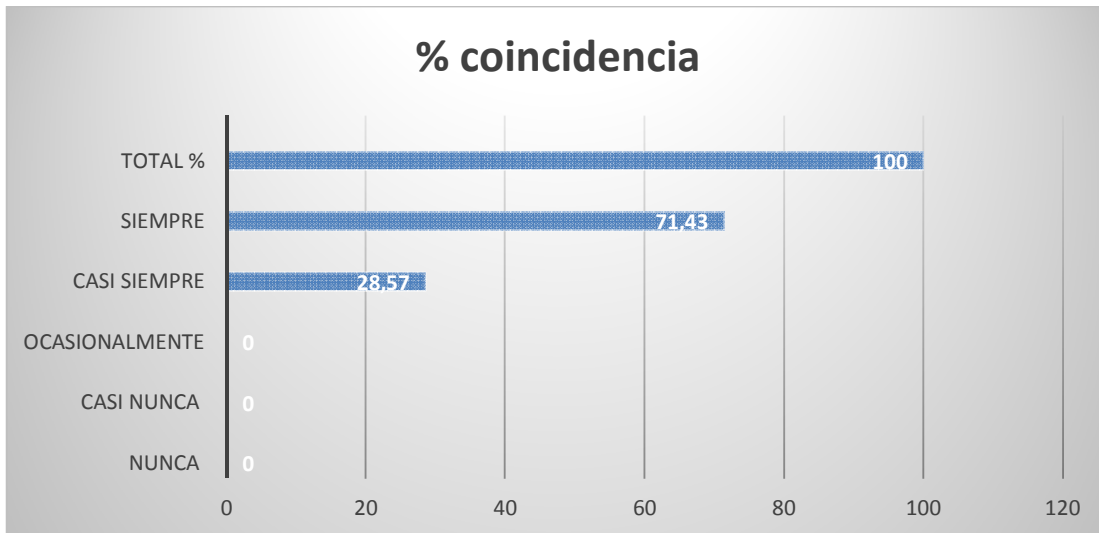
Gráfico N°9



La información recolectada por los encuestado en el Gráfico N°9 indican que el 42,91% ocasionalmente y 42,8% casi siempre la gerencia, están preparada para los cambios constantes en materia legal representando esto una fortaleza a la hora de la toma de decisiones que pueden ser afectada en el ámbito legal.

10. ¿Los niveles gerenciales se le realizan evaluación de desempeño en función de los objetivos por lo menos dos veces al año?						
	nunca	casi nunca	ocasionalmente	casi siempre	siempre	Total %
% coincidencia	0	0	0	28,57	71,43	100

Gráfico N°10



Según lo que refleja en la toma de datos obtenidos a través del Gráfico N° 10 los objetivos trazados a nivel gerencial son medidos por lo menos dos veces al año como se indica que el 74,43% siempre se realiza esta evaluación de desempeño donde se recoge información importante sobre el desempeño gerencial.

## 6.- CONCLUSIONES

El mundo empresarial y este caso el sector de las ensambladoras de vehículos, está cada vez más consciente de la necesidad de la formación gerencial ya que, la mayoría de esos gerentes deben cargar también con otras responsabilidades que le exige el día a día, pero esta formación debe estar acorde la realidad de la organización. La formación gerencial es unas herramientas imprescindible para la toma de decisiones para fortalecer los lazos a todo nivel en la organización, que

debe darle espacio a la eficiencia con teorías administrativas de diferentes corrientes del pensamiento gerencial.

Las decisiones que allí se toman no son tan robustas debido a que ocasionalmente analizan a las organizaciones como un todo interactuando entre sí, pero sin el criterio holístico y transdisciplinario, que es una disciplina imperativa para entender la complejidad de la que vive las ensambladoras de vehículos en los actuales momentos.

Transdisciplina y complejidad están estrechamente unidas como formas de pensamiento relacional, y como interpretaciones del conocimiento desde la perspectiva de la vida humana y el compromiso empresarial social. Según Basarab (1996), volvemos entonces a la imperiosa necesidad de proponer, vivir, aprender y enseñar un pensamiento complejo, que vuelva a tejer las disciplinas como posibilidad de humanidad en completud; y que sólo de esta manera se vencería la eterna limitación y fragmentación del sujeto separado de sí mismo en la búsqueda del conocimiento.

Las decisiones influenciadas por la transdisciplina, las decisiones por consenso, la mayoría tardan en ser expresada o divulgadas por la complejidad del sistema, pero una vez formulada el porcentaje (%) de éxito es garantizado, minimiza en su totalidad los conflictos laborales que se pueden generar por las decisiones que no cumplan estos principios y valores éticos, cuando al final estos ayudan mas a integrar a toda la organización en trabajar como una sola compañía con objetivos en común.

De acuerdo a las encuestas aplicadas se detecta que la gerencia a las decisiones tomadas no se le hacen el constante seguimiento y no siempre comunica de forma efectiva dichas decisiones, lo cual evidencia que la gerencia del sector automotriz venezolana carece de mecanismos de generar conocimiento para la creación de teorías que entienda la realidad de la industria en todos los ámbitos, que puede afectar el clima organizacional, financiero y los proyectos de manufactura.

## **7.- RECOMENDACIONES**

Con base a la investigación para la formación gerencial en la toma de decisiones con un abordaje desde el punto de vista holístico, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Establecer un plan de formación gerencial enfocado en la realidad de la industria automotriz venezolana enmarcado en el enfoque holístico y en los valores de la organización.



2. Establecer esquemas de participación y consulta en todos los niveles de la organización donde se tengan el consenso de los involucrados a la hora de la toma de decisiones.
3. Fortalecer los procedimientos en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la organización donde coincida el esquema racional y los principios éticos de la organización.
4. Tener relaciones institucionales con universidades venezolanas que produzcan conocimiento científico, enfocados a nivel gerencial, donde exista una relación simbiótica en el intercambio de conocimiento de la realidad que ocurre en las ensambladoras, y no depender de teorías y conocimiento extranjero, que no necesariamente dan respuesta a los problemas que viven estas industrias.

## REFERENCIAS

- Angulo, E., Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. Revista Negotium. Ciencias Gerenciales, Año 4, N° 23. pp. 38 – 51.
- Barrera, M. (1999). El Intelectual y los modelos epistémicos. Caracas, Venezuela. Fundación SYPAL Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Basarab. N. (1996). La Transdisciplinariedad Manifiesto. México: Ediciones Du Rocher.
- Berrios, O., Castillo, M., y Castro, E. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. Revista de Ciencias Sociales. *Volumen (15 N° 3)*. Pp. 519 - 528.
- Buckingham, M., Coffman, C. (2000). Primero, rompa todas las reglas Colombia: Editorial Norma.
- Caldera, R., De Celis, G., De Barcia, E. y Chacón, R. (2010). De La Empresa Tradicional a la Empresa Virtual: Valores Transformativos. Revista Negotium. Ciencias Gerenciales. Año (6, N° 17). pp. 122 – 153.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Clementes, M. (2008). Manual de Psicología Jurídica Laboral. Madrid: Editorial Delta.
- De Guevara, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. (2a. ed.). Enfoque crítico. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Colombia: Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). Los desafíos para la gerencia del siglo XXI. Colombia: Editorial Norma
- Drucker. P. (2014). La Gerencia de Empresas. Argentina: Sudamericana.

Fuentes, R. (2012) Propuesta de estrategias gerenciales en la creación de equipos multidisciplinares para la designación de los representantes del empleador ante el comité de seguridad y salud laboral. Caso ensambladoras de vehículos. Trabajo de investigación para optar al grado de magíster en administración de empresas mención gerencia. Universidad de Carabobo. Naguanagua, Estado Carabobo

Hellriegel, D. (2009). Comportamiento Organizacional. (12ava. ed.). México: Edición.

Hernández, C. (2010) Flexibilización laboral en el sector automotriz venezolano. Observatorio laboral Revista Venezolana. Volumen (3 N° 5 Enero – Junio 2010). pp.23 – 42.

Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. Revista Negotium. Ciencias Gerenciales, Año (1, N° 1 Julio 2005). pp. 3 – 11.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición

Liker, K. (2011). Toyota. Cómo el Fabricante más grande del mundo alcanzo el éxito. México: Editorial Norma.

Moody, P. (1983). Decision making methods for better decisions. EEUU: McGraw-Hill.

Morín, E. (2003). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa.

Mujica, M. (2005). La Cultura Empresarial del Emprendedor en la Pequeña y Mediana Industria (PyMI). Revista *PyMES al Día*, Publicación Especializada de la Cámara de Pequeños y Medianos Empresarios y Artesanos del Estado Carabobo –CAPEMIAC.

Mujica, M. (2010). Los Cambios Percibidos En El Ámbito De Las Ciencias Administrativas. Una Perspectiva Crítica. En Miguel Mujica (Coord.) Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. 2da Edición ampliada. Valencia, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. pp. 17 – 84.

Pérez, C. (1998). Desafíos sociales y políticos del cambio de paradigma tecnológico. En M. Pulido ed., *Venezuela: Desafíos y Propuestas*, UCAB-SIC, Caracas, pp.63-109.

Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Valera, M. (2011). Dimensión humana bajo la óptica del cuadro integral en la gestión de los consejos comunales del estado Carabobo. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Volumen (4 N° 1 Enero – Junio 2011). pp.65 – 83.

Yáber, G. (2006) Psicología Industrial-Organizacional. En Gustavo Peña et. al. Una Introducción a la Psicología. pp. 463-475. Caracas: UCAB.