

Tipo de Publicación: Artículo Científico


Recibido: 13/11/2023

Aceptado: 12/12/2023

Autor:

Evi Yeymy Villanueva

Abogado. Magister

 <https://orcid.org/0000-0001-7220-4668>

E-mail: eviyey1@gmail.com

Afiliación:


Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kleber Ramírez”

Mérida-Venezuela

Autor:

Santo Romero Coronel

Doctor. Dirección de Post Grado

 <https://orcid.org/0000-0002-1857-8762>

Email: ssrc513@gmail.com

Afiliación:

Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kléber Ramírez

Mérida-Venezuela

GERENCIA INTEGRAL-CORRELATIVA EN LA ACCION Y ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL. SERVICIO NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA (SENIAT). ADUANA PRINCIPAL DE SAN ANTONIO DEL TACHIRA

Resumen

Las Organizaciones evolucionan constantemente y con ella la acción organizacional. Se requiere de una gestión gerencial y estrategias que comprometan a los gerentes y directivos a enfrentar la necesidad de adaptarse a los cambios, lo cual constituye una tarea del día a día. Este contexto, permite introducir elementos innovadores como es la “Gerencia Correlativa” la cual sostiene aspectos humanistas y sociales, y permite establecer correlaciones entre los factores que intervienen en las diversas estrategias gerenciales, según sea la situación, integrando al personal, respetándole sus derechos laborales y/o personales en la toma de decisiones del gerente. Metodológicamente es de naturaleza cualitativa, es decir, se pretende utilizar la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En ese sentido, se establece una relación dialógica entre la contextualización teórica, así como el aporte que cada uno de los informantes claves, como insumo hermenéutico para la construcción del modelo interpretativo. Los resultados preliminares encontrados, da cuenta de la necesidad de proyectar cambios significativos, hacia una formación gerencial, que permita modelar una estructura de gerencia integral correlativa, que involucre la participación del personal en los procesos de transformación, así como el consenso en alguna de la toma de decisiones cuando no responden a directrices de carácter nacional, o bien establecidas de manera jurídica, por la Asamblea Nacional.

Palabras Clave: Gerencia correlativa, clima organizacional, gestión gerencial

INTEGRAL-CORRELATIVE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL ACTION AND ADMINISTRATION. NATIONAL INTEGRATED CUSTOMS AND TAX ADMINISTRATION SERVICE (SENIAT). MAIN CUSTOMS OFFICE OF SAN ANTONIO DEL TACHIRA

Abstract

Organizations constantly evolve and with-it organizational action. Managerial management and strategies are required that commit managers and directors to face the need to adapt to changes, which is a day-to-day task. This context allows the introduction of innovative elements such as "Correlative Management" which supports humanist and social aspects, and allows establishing correlations between the factors involved in the various management strategies, depending on the situation, integrating the staff, respecting their labor rights. and/or personal in the manager's decision-making. Methodologically it is qualitative in nature, that is, it is intended to use data collection without numerical measurement to describe or refine research questions in the interpretation process. In this sense, a dialogic relationship is established between the theoretical contextualization, as well as the contribution that each of the key informants, as a hermeneutic input for the construction of the interpretative model. The preliminary results found, realize the need to project significant changes, towards a management training, which allows modeling a correlative integral management structure, which involves the participation of the personnel in the transformation processes, as well as the consensus in some of the decision-making when they do not respond to guidelines of a national nature, or well established in a legal manner, by the National Assembly.

Keywords: Correlative management, organizational climate, managerial management

Proximidad Introdutoria

“La Organización evoluciona constantemente y con ella la acción Organizacional” Se requiere de una gestión gerencial y estrategias que comprometan a los gerentes y directivos a enfrentar la necesidad de adaptarse a los cambios, lo cual constituye una tarea del día a día, en donde las organizaciones tienen la responsabilidad de abordar tal situación para reflejar seguridad y adaptarse al desarrollo dinámico del país.

Sallenave (2002) en su libro, “Gerencia Integral”; refiere una serie de reflexiones que permiten describir los aspectos a considerar para ser un gerente integral, partiendo de que la gerencia se mide como un todo, con una visión de administración estratégica, cultural y organizacional, cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer, sin embargo, el conocimiento de la técnica y de los temas no es suficiente para manejar una empresa “El saber no garantiza el saber hacer” muchas veces se capacitan a los gerentes en su área de especialización y siguen sin saber nada del manejo de la empresa; el conocimiento de los fenómenos procede a la comprensión de la acción (Concepto+Técnicas+Herramientas), todo esto permitirá prever y controlar la acción global de la empresa y ver la mejor estrategia,

Lamentablemente existen muchas investigaciones que sobre estrategias gerenciales se han investigado, mencionado, las mismas están dirigidas al cumplimiento de la misión empresarial. Sin poner en duda que estas estrategias han permitido el éxito que poseen muchas organizaciones, lo que implica, que en su concepción y aplicabilidad no están erradas, más si cada una de ellas se adapta a un estilo gerencial en particular o a la misión de la estructura empresarial; haciendo pensar la aplicabilidad conceptual de, Cardone (1999): el cual se define el concepto de Gerencia como: “Proceso a través del cual se transforman los recursos disponibles para obtener un producto final que permita llevar a cabo la misión de la organización, el mismo, está representado por funciones específicas como son: la planificación, organización, dirección y control” (s/n).

Lograr la satisfacción personal de sus trabajadores en el entendido de que cada persona representa una situación particular, obliga a ir ampliando el concepto de Gerente Integral, conducente a los efectos positivos que trae consigo las transformaciones y dinámica organizacional, derrotando las controversias y adversidades con acciones que se adecuen a la realidad del sistema gerencial.

Por otra parte, y siguiendo con el aspecto innovador del tema, introducimos un nuevo concepto en la pesquisa, el cual viene dado por el hecho de que en toda organización, cada situación

es diferente de la otra, cada persona es en lo particular una forma diferente de pensar y de accionar y cada uno de estos elementos son importantes para la empresa y su bienestar, hace necesario conocer diferentes modelos, herramientas y estrategias gerenciales, y metafóricamente correlacionarlos estadísticamente de manera de ver cuál es el que posee el mayor efecto y abordarlo desde la perspectiva más adecuada según sea la situación que se presente, dando las respuesta más adecuada tanto para la organización como para el personal involucrado en la cuestión.

Con base a lo anterior se hace mención de la “Gerencia Correlativa” la cual además de lo establecido en el concepto de Cardone (1999), los aspectos humanista y social, permiten establecer correlación entre los factores que intervienen en las diversas estrategias gerenciales, según sea la situación, integrando al personal, respetándole sus derechos laborales y/o personales en la toma de decisiones del gerente

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), es un servicio autónomo sin personalidad jurídica con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas; constituye un órgano administrativo desconcentrado, de carácter técnico, encargado de la aplicación de la legislación aduanera y tributaria nacional, así como el ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la ejecución

integrada de las políticas aduanera y tributaria fijadas por el Ejecutivo Nacional.

Desde su estructura organizacional, gerencial, operativa y administrativa de procesos, se encuentra conformada por las oficinas de coordinación zonal, las gerencias de tributos internos repartidas en nueve regiones, a saber: Capital, Central, Los Llanos, Centro Occidental, Zuliana, Los Andes, Nororiental, Insular y Guayana, y las gerencias de aduanas. Para el caso delimitado de esta investigación, me referiré a la región Los Andes, constituida por los estados: Barinas, Mérida, Táchira, Trujillo y el municipio Páez del estado Apure, compuestas por catorce (14) sedes de la Gerencia de Tributos Internos, a su vez comprendidas por siete (7) sectores y seis (6) unidades centrando la especificidad en la aduana principal de San Antonio del Táchira. Importante resaltar la magnitud operativa que se genera en cada proceso gerencial, donde el protagonista se ubica tanto en el atendido como en el que atiende, proyectando la esencia nacional de un gobierno humanista y socialista.

En este sentido, la institución objeto de estudio, debe tomar un papel preponderante y asegurar que esta propuesta se sume al proceso de cambio en forma activa, buscando soluciones reales a problemas reales, dentro de un mundo complejo, generando una nueva sociedad a tono con los nuevos tiempos donde se exteriorice el equilibrio entre la

producción y la satisfacción personal tanto lo interno como externo de la organización.

Proximidad Problematicadora

Con base a lo descrito anteriormente, se establece, que la concepción de ser integral está asociada a la constitución del nuevo hombre, quien estará vinculado en el desempeño de sus funciones, en la toma de decisiones en su condición de futuro gerente, a todos los procesos que tiene que ver con el desarrollo de la nueva sociedad, y esta se despliega sobre la base de una nueva forma de ser eficaz y eficiente en los procesos de producción de cada organización, sea esta de carácter pública o privada; procesos de calidad enfocado bajo el principio de los derechos de quienes trabajan en la empresa, permitiéndole una mayor satisfacción laboral, un mejor clima organizacional, incidiendo de esta manera, en un bienestar personal y por ende en la optimización del tiempo de trabajo expresado en una mayor y mejor productividad de la empresa.

Todo ello hace diferenciar que la concepción descrita por Cardone (1999) centra su mirada en el cumplimiento de la misión organizacional, valida desde la óptica empresarial entre factores como los efectos de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y producción de los procesos. Sin embargo, se sugiere la ampliación del concepto de integralidad, vista no solo desde la misión de la empresa, sino también desde la mirada del bienestar de sus operarios, con su condición humanista y

social, de los derechos de quienes forman parte del proceso productivo, vistos como el fin último, primordial y más importante, quienes constituyen la masa laboral del proceso productivo, logrando así su satisfacción laboral, personal y por ende una mayor productividad y producción de la empresa.

La situación que se pretende introducir, analizada como la problemática de la investigación, se suscita partiendo del hecho de que en la medida en que el personal logra satisfacer todas sus necesidades, tanto del carácter laboral como personal, aumente en esa misma medida su eficiencia productiva, optimizando el tiempo y los recursos, aumentando el nivel de pertinencia organizacional, aumentando el nivel de calidad y productividad de la empresa, de manera que permita la acción y administración de los procesos, existiendo de esta manera un equilibrio entre la producción y la satisfacción del personal.

Esto hace necesario que el gerente conozca y domine no solo una estrategia gerencial para beneficio de la empresa, sino que logre correlacionar diferentes factores entre algunas herramientas gerenciales, en los términos de que cada persona es un ser humano diferente, con situaciones laborables y personales diferentes, por lo que su preparación como gerente integral lo obliga a conocer todo lo relacionado con los factores que intervienen en la gerencia y los derechos de su personal, a título de saber abordar cada situación, con el carácter de satisfacer tanto al personal que

trabaja, así como el de mantener siempre la calidad, la eficiencia y la productividad de la organización.

En ese sentido, toda vez definido el concepto de gerente integral, y de gerencia correlativa, así como la problemática de la concepción de ver más allá de los derechos del trabajador, cabe preguntarse: ¿Cuál es la relación existente en el modelo ampliado de Gerencia Integral Correlativa, fundamentada en un equilibrio entre la producción y la satisfacción del personal, vista de manera sistemática? De allí se traza el siguiente objetivo de investigación:

Proponer un Modelo Gerencia Integral-correlativa en la acción y administración organizacional en la Aduana Principal de San Antonio del Táchira bajo un enfoque sistémico.

Proximidad Teórica Contextual

Para dar una proximidad a las teorías que explican la concepción gerencia, y todas sus implicaciones y vertientes, (funciones contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), se debe introducir un poco en el campo de la administración, ya que es allí de donde surgen las diferentes escuelas de la gerencia moderna y sus implicaciones, en ese sentido, iniciamos con Calderón (2002) en su libro Principios de Gerencia, donde se establece que el objetivo de la administración es que se cumplan las metas trazadas por la empresa en una forma óptima, que todos hagan su trabajo y el trazar planes para el crecimiento del organismo que se administra.

Por otra parte, de esta concepción de Gerencia Integral Correlativa, introducir el aspecto de tener muy bien definidas las emociones y sentimientos del gerente, en su condición de gerente integral, ya que determina una influencia directa en el clima organizacional de toda organización; todo ello a los efectos de explicar mejor esta conducta. En ese sentido, nos referiremos al Coaching ontológico entendido como una herramienta que permite romper viejos paradigmas y enarbolar las banderas del perfeccionamiento de la filosofía del nuevo hombre, incentivar la interacción con los empleados y fomentar una aptitud de pertenencia, reafirmar el auto estima a través de la comprensión individual del conocimiento, del respeto y control personal y la implementación de estrategias que motivan a los empleados a comprometerse con lo que hacen, se inclina más a lograr un equilibrio laboral en los trabajadores y que la empresa retome su misión organizacional, y específicamente en la satisfacción de las necesidad de sus trabajadores.

Otros estamentos a considerar, es la ética representando uno de los valores más importantes dentro del proceso productivo de toda organización, y aspecto fundamental en la condición de un gerente integral; así como las competencias organizacionales, el desarrollo de las personas y la orientación en la gestión del talento humano; y el compromiso del gerente, empresario o directivo con los valores que destacan el humanismo de nuestros tiempos, logrando concretar un proyecto ético

valedero para el desarrollo integral del hombre en la sociedad.

Con base a lo anterior, una de las teorías que dan soporte a esta investigación se encuentra, “La Teoría de las Relaciones Humanas,” también denominada teoría humanista, surgió en Estados Unidos por las experiencias de Hawthorne, y desarrollada por Elton Mayo y fue un movimiento en oposición a la teoría clásica de la administración ya que esta pretendía desarrollar una nueva filosofía empresarial en la cual la tecnología y el método de trabajo, constituye lo más importante para el administrador, en ese sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas nace para corregir la fuerte tendencia hacia la deshumanización del trabajo los cuales deberían los trabajadores someterse de manera forzosa, sus orígenes se fundamentan en:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
2. Por el desarrollo de las llamadas ciencias humanas principalmente la psicología y la sociología, como también su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización.

Otra teoría es la sustentada por Rensis Likert en 1986 denominada, “Teoría Sobre Clima Organizacional” en sus estudios determinó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los

departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante; con base a sus investigaciones, propone cuatro sistemas de administración; Sistema 1: Autoritarismo Coercivo o Explotador; Sistema 2: Autoritarismo Benevolente o Paternalista; Sistema 3: Consultivo. y Sistema 4: Participativo.

Otra teoría en consideración fue la Teoría de los factores de Herzberg, la cual permite explicar el comportamiento de personas en el trabajo; demostrando dos factores: “Higiénicos” y “Extrínsecos” siendo los primeros, el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc. y los segundos el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos y evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción, Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

De la Concepción del Gerente Integral de Sallenave (2002), se desprende las características del gerente integral las cuales son: Maestro, Líder de grupo, Comunicador, Colaborador, Motivador, Analista, Innovador, Planeador, Visionario, Creador, Evaluador, Compañero de equipo, Amigo, Tomador de decisiones, Psicólogo, Estratega, Organizador, Pronosticador, Juez, Consejero responsable, ético comunicador honesto creativo etc.

Ahora bien, aplicar la palabra correlativa de manera compuesta a la gerencia integral, no es más que involucrar una terminología ajustada al carácter estadístico y matemático del tema, en la medida en que como mínimo dos elementos, variables o métodos se aproximan a el valor matemático de uno (1) y están muy asociados, lo contrario estarían menos asociados. Esta explicación responde al hecho metafórico ya que las herramientas gerenciales no podemos estar permanentemente desarrollándole instrumentos de medición para determinar si están o no asociados, todo va a depender de la situación que

se presente, lo que sí es determinante es que la gerencia correlativa, implica el conocimiento y manejo de todas las técnicas o su mayoría de manera de aplicar la más adecuada según sea el contexto que la justifique.

Finalmente se hace referencia a la Teoría de Sistema, la cual desempeña un papel dominante en muy variados campos, desde las empresas industriales hasta los reservados a pequeños cursos y talleres en cualquier tema o área del conocimiento, que va desde la percepción subjetiva, fenomenológica, epistémica, hasta la concepción más compleja de manera tecnológica e industrial. Empiezan a intervenir relaciones entre hombre y máquina y salen al paso innumerables problemas económicos, políticos, sociales, todo ello hace necesario un enfoque de sistemas dado un determinado objetivo, encontrar caminos o medios para alcanzarlo con la mayor optimización, con máxima eficiencia y mínimo costo en una red de interacciones constituyendo un sistema.

El triunfo de la biología molecular en años recientes, el desciframiento del código o clave genética, la evolución, la medicina, fisiología celular y muchos otros campos, es ya lugar común, es manifiesta la necesidad de una biología orgánica y totalmente sistémica (Von Bertalanffy, 1928^a, 1932^a, 1949^a 1960).

Lo anteriormente redactado permite, explicar el detalle de la teoría de sistemas, involucrada en

cualquier ciencia del conocimiento, desde la concepción de esta investigación, se enfoca desde la perspectiva de ver la organización como un todo interactuante, en la cual la empresa, personal, procesos, gerencia, participación, resultados lo constituye un sistema de redes en donde la debilidad de un segmento genera dificultad en el sistema mismo, el peso específico de cada uno de los elementos que actúa en el sistema es de importancia para que se desarrolle con éxito, de allí la razón que el personal debe participar, no solo como elemento operativo o robótico del sistema, sino como parte indispensable de él, y la gerencia debe correlacionar todas las herramientas necesarias para que su aplicación según sea el momento y la necesidad permita el éxito total del sistema.

Proximidad Metodológica

En consideración al objetivo planteado, la presente investigación es de naturaleza cualitativa, Es decir se pretende utilizar la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este sentido, Grinnell (1997) establece que la investigación cualitativa se fundamenta más en un proceso Inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general contemplando el carácter subjetivo del investigador, lo que permite combinar algunas herramientas con la flexibilidad del método y sin la rigidez de la ciencia desde la óptica positivista.

El tipo de investigación viene dado por el grado en que se profundiza el análisis de la información, independientemente como estos sean tomados, lo que en principio le da un carácter exploratorio, es decir, conducido porque representa un problema que no ha sido bien definido, en ese sentido, Hernández y Col. (2000) definen este tipo de investigación como el proceso de incursionar en un territorio desconocido.

Por otra parte, se encuentra el carácter documental y acá nos basamos en la literatura previa, teorías estudio de problemas, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, es así como Alfonso (1994), sostiene que la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

Finalmente, el carácter interpretativa, inductiva y hermenéutica el cual permite interpretar desde la percepción subjetiva del investigador la respuestas y hallazgos suministrados por los informantes claves, la visión documental y el aporte del investigador. En este caso, Creswell (1988), Crotty (1998), Denzin y Lincoln (2002) y Sandín Esteban (2003) sostienen que evoca a comprender los fenómenos estudiados, no solo respecto al comportamiento evidente que las personas reflejan mediante realizaciones fácticas, sino que y con especial interés, desde el sustrato de intencionalidad

que subyace a la práctica, aquello que no siempre resulta evidente, observable o medible en las realizaciones objetivas, sino que requiere aproximación a los fines subjetivos y contextuales donde tienen su origen. Este tipo de investigación, reconoce que el pensamiento y los actos de una persona responden a un proceso complejo de interacción que opera en un escenario natural, cuya implicancia supone uno de los aspectos claves para revelar (conocer/comprender).

Proximidad Epistémica y Ontológica Resultante

Todo trabajo de investigación requiere la consideración del camino más adecuado a recorrer para responder a las preguntas de investigación y por ende alcanzar los objetivos, cuyo último fin es contribuir con aproximaciones de solución a la problemática planteada, bajo esta perspectiva, la investigación se desarrolló dirigida a obtener una aproximación que permita proponer un modelo de Gerencia Integral-Correlativa en la acción y administración organizacional, vista desde la perspectiva del Gerente en el SENIAT, Aduana Principal de San Antonio del Táchira, con el propósito de generar una episteme hermenéutica y tratar de comprender la complejidad de esta área geográfica.

Dentro del enfoque cualitativo, se logró identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones, este

enfoque permite efectuar un análisis interpretativo con el objetivo planteado, logrando con este una sustentación del mismo, por consiguiente, esta admitirá analizar, interpretar y comprender si son realmente significativas las informaciones sugeridas por los informantes claves de la Aduana Principal de San Antonio del Táchira.

Para Martínez (2009), cada uno de los métodos cualitativos tiene su propia forma de entender la muestra que nos ofrece la información necesaria para alcanzar los propósitos de investigación. La opción ontológica asumida por la investigadora exige una muestra que no puede estar representada por elementos aleatorios, sino por un todo sistémico con vida propia como lo constituye el aspecto etnográfico de su presencia en el área. Lo que permitió a través de la entrevista en profundidad a informantes claves de la gerencia, como instrumento y técnica para la recolección de las impresiones, perspectivas y experiencias recogidas alrededor del modo en que los entrevistados (Personal Gerente, Directivos y Subalternos) vivencian a la investigación.

Por otra parte, se hizo uso del análisis de referentes teóricos sustentado en las teorías y documentos que permitió desde la óptica hermenéutica, epistémica, etnográfica y experiencial y de la investigadora, triangular las categorías y subcategorías encontradas. La triangulación permitió reinterpretar la situación en estudio, a la luz de las evidencias provenientes de

todas las fuentes empleadas en la investigación. Constituye una técnica de validación que consiste en cruzar, cualitativamente, la información recabada. Su propósito está dirigido a ofrecer la credibilidad de los hallazgos. Se considera que hay consistencia en los resultados de la triangulación cuando las evidencias coinciden o se complementan en torno a una tendencia o caracterización de la situación analizada.

Tras la realización de este ejercicio dialógico de encontrarse con las intenciones comunicativas de los informantes claves y sumergirse en ellas para reconocer aquellos vocablos, expresiones y experiencias que puedan reunir un nuevo cuerpo teórico reflexivo para la construcción del modelo interpretativo, se hace necesario conceptualizar las categorías de base construidas para reagrupar las subcategorías emergentes en propiedades descriptivas. En ese sentido, se establece una relación dialógica entre la contextualización teórica, así como el aporte que cada uno de los informantes claves, como insumo hermenéutico para la construcción del modelo interpretativo.

Para finalizar, se debe destacar que el modelo interpretativo, como resultado preliminar da cuenta de la necesidad de proyectar cambios significativos, hacia una formación gerencial, que permita modelar una estructura de gerencia integral correlativa, que involucre la participación del personal en los procesos de transformación, así como el consenso en alguna de la toma de decisiones cuando no

responden a directrices de carácter nacional, o bien establecidas de manera jurídica, por la Asamblea Nacional.

Se muestra la tendencia favorable a factores de higiene intrínsecos, tratando de humanizar la administración, la mejora salarial, la proyección del gerente integral desde la óptica de Sallenave (2002), cuyas características reiterativas son las de Maestro, Líder de grupo, Comunicador, Colaborador, Motivador, Creador, Evaluador, Compañero de equipo, Amigo, Tomador de decisiones, Psicólogo, Estratega, Organizador, Pronosticador, responsable, ético comunicador honesto creativo etc.

Referencias

- Bertalanfy, L. (1989). Teoría general de los Sistemas. México. FCE.
- Calderón G. (2002). Principios de Gerencia. Bogotá (Colombia), 17 (28): 71-90, julio-diciembre de 2002.
- Cardone A. (1999). La regla de Oro de los Negocios. Editorial: Aguila.
- Creswell, J. (2009). Research desing: Qualitative, quantitative and mixes methods approach. (Tercera Edición). Los Angeles. Sage.
- Creswell, J; Crotty, M. (1988). Qualitative inquirí and research desing: choosing five traditions. Thousand Dask. London. Sage.
- Crotty, M. (1998). The Foundations of social research. London. Sage.
- Denzin, N; Lincoln, Y. (2002). Introduction the qualitative inquirí reader. London. Sage.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). Metodología de la Investigación. (Segunda Edición). México. McGraw-Hill.
- Likert, R. y Likert, G. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos, México.
- Trillas, (1986). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior, México: Tiempo de educar, Universidad Autónoma del Estado de México, vol. 3 N.º 5, I semestre.
- Saudin Esteban, M. P. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid. McGraw Hill.
- Sallenave, J. P. (2002). La gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. Barcelona. Bogotá. Caracas. México. Buenos Aires.
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva, CECSA, México.