



NECESIDAD DE LA FORMACIÓN GERENCIAL DE LA ALTA GERENCIA CORPORATIVA EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES ANTE LOS CAMBIOS DE PARADIGMAS

Necessity of the managerial formation of the high corporative management in the municipal governments before the shifts of paradigms

Luisa Gamboa Ferreira

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad estudiar la necesidad de la formación de carácter gerencial de quienes conforman la alta gerencia municipal: Alcaldes, Concejales, Directores y Presidentes de Institutos Paramunicipales y empresas públicas municipales, como instrumentos indispensables para enfrentar con éxito los cambios de paradigmas que exigen los nuevos escenarios dentro del manejo de las organizaciones. La metodología empleada es de tipo descriptiva documental en un enfoque que pretende evaluar la problemática de la formación en la gerencia municipal como medio de incrementar sus capacidades técnicas y gerenciales, procurando inducir profundos cambios en su actitud, para que se transforme en un verdadero servidor público, quien está obligado a interactuar inteligentemente y productivamente con la comunidad organizada.

Palabras Clave: Gobierno Municipal, Formación Gerencial, Alta Gerencia Corporativa, Paradigmas, Procesos.

ABSTRACT

This work has like purpose of studying the necessity of the formation of managerial character of those who conforms the high municipal management: Mayors, Councilmen, Directors and Presidents of Paramunicipales Institutes and municipal public companies, like indispensable instruments successfully to face the shifts of paradigms that demand the new scenes within the handling of the organizations. The used methodology is of documentary descriptive type in an approach that it tries to evaluate the problematic one of the formation in the municipal management like means to increase his technical and managerial capacities, trying to induce deep changes in its attitude, so that it is transformed into a true public servant, who this forced to interact intelligently and productively with the organized community.



Key words: Municipal Government, Management, Formation, High Corporate Management, Paradigms, Processes.

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época, Manrique (1999).

Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo, y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar y asegurar su supervivencia.

Estar mejor preparado significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

La evolución actual del mundo y los nuevos desafíos que se plantean, en especial aquellos derivados de la globalización, obligan a las organizaciones a la adopción de nuevos paradigmas, donde deben reconsiderar sus funciones y procesos, reajustando su desarrollo de acuerdo a estos nuevos planteamientos y prioridades.

Por otra parte, estamos viviendo una transición desde la era industrial a la era del conocimiento, Alvarado (2002).

Esta nueva era del conocimiento fruto de la evolución de la sociedad postcapitalista, que a hecho posible que dentro y fuera de las organizaciones, la información sea considerada como un valor en si misma y no como un medio, da un papel preponderante a la persona, al ser a la vez única productora y consumidora de la única materia prima, el conocimiento, inagotables por definición, y también la única absolutamente indispensable para el desarrollo moderno.

Es aquí donde cobra importancia la gerencia en las actividades de los gobiernos locales, ya que de allí surgen la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria para consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que fueren necesarios.

Dentro de estos procesos gerenciales, la formación de recursos humanos con alta capacitación y de competencias diferenciadas surgen como



mecanismos esenciales para mejorar la calidad de sus servicios, que conlleven hacia horizontes de excelencia en el cumplimiento de su misión.

Corresponde a la gerencia municipal, con especial atención a la alta gerencia corporativa, la responsabilidad de direccionar adecuadamente el desarrollo de los procesos ante las nuevas realidades y bajo los necesarios cambios paradigmáticos.

Para ello, necesitan renovar constantemente sus aptitudes a través de programas de formación. Antes, los grandes directivos daban las órdenes y no recibían consejo de nadie, esto ha cambiado, ahora deben aprender y ponerse al día, Alvarado (2002) Los gerentes municipales deben dar la libertad para desarrollar sus aptitudes y talentos, y no someterlos a normas que pongan en peligro la relación con los usuarios de los servicios municipales.

Igualmente, deben dejar atrás el tradicionalismo y desarrollar esquemas que sean capaces de generar respuestas que transformen la panorámica municipal, la cual se encuentra enmarcada en una profunda crisis a nivel de todos sus sistemas, con altos riesgos e incertidumbres no predecibles ni controlables.

Ante esta realidad, la alta gerencia corporativa de los gobiernos locales deben liderizar los procesos de cambios, pero para ello sus miembros deben estar adecuadamente formados, capacitados, adiestrados y contar con una vasta experiencia, debido a la elevada responsabilidad y repercusiones que tienen sus actuaciones como elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos modelos que exigen un cambio directamente relacionado con los procesos gerenciales que demanda la nueva cultura corporativa.

Esto fue lo que motivó el inicio de esta investigación, la cual tiene como propósito estudiar la necesidad vital de la formación de carácter gerencial de quienes conforman la alta gerencia municipal, a saber, Alcaldes, Concejales, Directores y Presidentes de Institutos Paramunicipales y empresas públicas municipales.

Al respecto, en primer lugar se presenta la situación problemática, luego los marcos conceptual y metodológico, y finalmente esbozar algunas conclusiones en ese sentido.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su



existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos en la lucha por cumplir con sus tareas diarias. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización, Villasmil (2002)

La globalización ha originado un proceso de cambios para adaptarse a los procesos de innovación, de cambios y de transformación tecnológica. Este proceso ha repercutido grandemente en Venezuela, donde los cambios políticos, económicos y sociales han producido grandes desequilibrios en nuestro sistema.

En este sentido, García, citado por Marcano (1999), afirma que América Latina se enfrenta, por una parte, a la crisis derivada de los problemas acumulados del pasado que todavía no se han resuelto, sino que por el contrario se han agudizado y, por la otra, a la crisis asociada a las transformaciones planetarias que dan cuenta de los cambios de los sistemas productivos, del emerger de las nuevas tecnologías y de los nuevos modos de organización geopolítica que originan un nuevo orden competitivo basado en el conocimiento.

Es evidente que en cada país existe un contexto económico, político y social diferente dentro del cual las organizaciones, tanto públicas como privadas, Manrique (1999) se deben desenvolver. Lo importante es entender que los resultados de las acciones que se tomen como respuestas a estas nuevas exigencias, dependerán en gran medida de un cambio personal de todos y cada uno de los responsables del manejo de las organizaciones.

No es posible adaptar a las empresas si sus directivos no asumen el reto de demostrar, a través de sus actitudes y comportamientos, un ejemplo consistente con las nuevas realidades y expectativas que se esperan de ellos.

Indiscutiblemente que el proceso de cambio debe enmarcarse en los cambios gerenciales, en la transformación tecnológica e innovación de los procesos para cambiar o adaptar los paradigmas gerenciales organizacionales.

Las empresas privadas y públicas de esta región del hemisferio, luchan diariamente por sobrevivir en muchos de los casos ante dos disyuntivas que las envuelven: la crisis permanente de sus postulados, y el esquema de los nuevos paradigmas que conllevan a la globalización, quien trata de sustituir - al decir de la UNESCO-CRESALC, citado por Pereira et al (2001)-



definitivamente el modelo de desarrollo sustentado en el Estado populista, proteccionista y clientelar, por una sociedad con factores de productividad y altos niveles de instrucción académica; para ello es necesario fortalecer el papel de la gerencia, como elemento estratégico clave para contribuir a moldear una cultura y desarrollar las competencias que sirven de apoyo para la competitividad en un mercado globalizado.

En la gerencia pública la reacción al cambio por parte de los que gerencian los puestos públicos ha sido difícil, por cuanto a lo largo de los años han aplicado y siguen aplicando los mismos modelos gerenciales, sin detenerse a pensar si están arrojando resultados eficientes y si los mismos están actualizados.

En el escenario de la gerencia pública se encuentra la gerencia municipal, la cual presenta una crisis enmarcada en rasgos individualistas con excesivas estructuras burocráticas organizativas, situadas en su mayoría a espaldas de sus entornos sociales, con una pronunciada falta de liderazgo, una deficiente calidad del servicio y alto déficit en el desempeño directivo de funciones gerenciales, entre muchos aspectos que se deben considerar, sin observarse una salida a corto plazo a estos problemas.

Los últimos años en Venezuela han mostrado lo inadecuado que es la gerencia pública cuando no se acompaña con un profundo sentido político, con reconocimiento de las raíces populares de la acción pública y con una sensibilidad frente a lo que es posible lograr en un momento dado.

La gerencia pública no se reduce, al decir de Kelly (1993) sólo al tecnicismo ni meramente a la inteligencia para diagnosticar soluciones. La gerencia municipal, tiene que ver con la capacidad de actuar, pero siempre después de haber generado el apoyo, los medios y el ambiente en el cual sea posible lograr los objetivos planteados.

La tarea gerencial no se limita al ámbito del alcalde, el gobierno municipal requiere de un equipo gerencial eficaz hasta el último nivel de ejecución.

Ante la creciente complejidad de la sociedad, signada por la convergencia de intereses, valores y necesidades muy heterogéneas, las organizaciones se ven obligadas, cada vez más, a fortalecer sus capacidades de control y adaptación a medios altamente cambiantes, en otras palabras, están obligados a elevar las capacidades gerenciales tanto de sus miembros como de la organización en su conjunto, Carucci (1999:15)



Es obvio que los gobiernos municipales no constituyen la excepción de la regla, su misión esencial como prestadores de servicios y del desarrollo local, obligan a replantear el papel de los directivos municipales como gerentes públicos, con todas las implicaciones que este término encierra en cuanto a la capacidad para tomar decisiones sensatas y oportunas, GTZ (1992) citado por Carucci.

Para que la gestión municipal pueda ser fortalecida es indispensable que la alta gerencia sea adecuadamente dotada de técnicas gerenciales de avanzada, incluyendo aquellas particularmente útiles para la formulación y conducción de programas, proyectos y servicios sociales.

La profesionalización además de incrementar sus capacidades técnicas y gerenciales contribuiría, sin duda alguna, a mitigar la interferencia contraproducente del partidismo en el funcionamiento de los gobiernos municipales.

Este objetivo fue lo que inspiró el interés en la presente investigación: el personal de la alta gerencia corporativa en los gobiernos municipales, y su formación y desempeño frente a los cambios de paradigmas del siglo XXI.

Pero es el caso, que la gerencia está en crisis; como lo sostiene Rojas (1999), la gerencia está atravesando profundas transformaciones conceptuales. Continúa manifestando que muchos de los paradigmas gerenciales tradicionales pueden no garantizar el éxito futuro para los próximos años. Lo único seguro es la propia incertidumbre y las paradojas que reinarán en la gerencia de los próximos años.

Al referirse a la alta gerencia corporativa de nuestras organizaciones, piensa que pueden estar experimentando un profundo déficit conceptual para afrontar y entender las nuevas realidades.

Dentro de esta problemática cabe apuntar que frente a las nuevas realidades, en los gobiernos locales surgen nuevos paradigmas cualitativos que se deben ejecutar. Nos hallamos conceptual y prácticamente en la necesidad de afrontar y replantear los criterios doctrinarios sobre calidad, eficiencia, selección de talentos, formación y desarrollo gerencial, entre otros, según criterios globalizadores, y donde tiene un rol significativo el desempeño gerencial del personal directivo dentro de los gobiernos locales.

Conocer y evaluar esta realidad en cuanto formación gerencial sobre los funcionarios públicos que ocupan cargos de alta gerencia corporativa en los



gobiernos locales o Alcaldías, fue el interés que motivó el inicio de este estudio, y hacia allá apunta el alcance de sus objetivos.

Bajo estas perspectivas, nos planteamos las siguientes interrogantes:

¿Ante la actual realidad mundial y del país, se deben seguir sosteniendo los criterios tradicionalistas dentro del gobierno municipal?

¿Cuál será el nuevo rol de la gerencia municipal ante los cambios paradigmáticos del siglo XXI?

¿Será necesario e importante inducir profundos cambios de actitud mediante la formación gerencial previa y permanente de los gerentes municipales para desarrollar en forma óptima los procesos gerenciales en los municipios?

MARCO CONCEPTUAL

EL GOBIERNO MUNICIPAL

La creación de municipios, los cuales eran inexistentes en varios estados es una novedad de la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1978, estableciendo como requisito que el área poblacional debía ser de 10.000 habitantes, sin embargo es la ley de 1989 la que amplía la posibilidad de constituir un municipio sin límite poblacional, lo realmente importante es que exista un grupo social asentado establemente con vínculos de vecindad permanente (Artículo 18)

Igualmente previó normas sobre la fusión de municipios (artículo 19) y muy especialmente las normas que deben seguirse para la organización de los nuevos municipios.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal define otros entes locales: algunos de carácter territorial, como los distritos metropolitanos y las parroquias, y otros de carácter no territorial, como las mancomunidades y demás formas asociativas o descentralizadas municipales con personalidad jurídica (Artículo 13).

En opinión de Kelly (1993) el municipio es un sistema político, en el sentido de que es una estructura donde se toman las decisiones relacionadas con la colectividad dentro de una localidad relativamente pequeña, y que está bajo la dependencia de la soberanía nacional.



El municipio es además, Kelly (1993) un sistema económico, porque asigna los recursos comunes de los habitantes para el suministro de los bienes y servicios que éstos requieran.

El gobierno municipal, de acuerdo con la Ley Orgánica de Régimen Municipal, se ejerce por un alcalde y un concejo municipal, la ley asigna al alcalde la rama ejecutiva y al concejo la rama deliberante, correspondiéndole a ésta legislar y controlar a la rama ejecutiva en los términos establecido en el artículo 50 de la ley.

El alcalde es un órgano unipersonal, elegido por el voto popular al igual que los concejales, es el titular de la alcaldía, que es la denominación que da la ley a su despacho y al conjunto de las dependencias o unidades administrativas municipales que de él dependen.

El concejo constituye el máximo órgano de legislación y de control a nivel municipal, con carácter colegiado y con un marco de facultades propias. Esta integrado por concejales y su número varía entre cinco y diecisiete miembros, dependiendo de la población del municipio.

Entre los otros órganos que integran el gobierno local se encuentran el Secretario Municipal, el Síndico Procurador Municipal, la Contraloría Municipal.

Al decir de Carruci (1999: 14) existen tres características que hacen particular a los gobiernos municipales:

- El gobierno municipal actúa e interactúa en una realidad compleja: el alcalde constituye un decisor determinante en el municipio, pero sus decisiones se dan en un medio conflictivo donde concurren gran diversidad de organizaciones y decisores, y que a su vez está influenciado por fenómenos políticos, sociales, tecnológicos, económicos, etc., que se desarrollan en los escenarios estatales y nacionales.
- Dentro de la compleja realidad que representa el municipio, el ejecutivo municipal debe cumplir el rol de promotor del desarrollo local: el desarrollo local debe entenderse como el proceso de crear bienestar social, político y económico de un municipio, a través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capital, físicos y naturales, para generar bienes y servicios, Carruci (1999) Aún cuando el desarrollo local de un municipio no depende únicamente del gobierno municipal, éste puede y de hecho lo es un agente decisorio muy importante, mediante la constitución de



infraestructura y prestación eficiente de los servicios públicos, la formulación de políticas que estimulen la participación del sector privado, y muy especialmente, vinculando la voluntad política con los esfuerzos técnicos de otros decisores involucrados en el proceso.

- El municipio es el espacio natural de participación ciudadana y del sector privado de la gestión pública, donde el alcalde debe considerarse como el principal gestor democrático: el gobierno municipal, a diferencia de otros ámbitos de gestión pública, puede converger estrecha y permanentemente con las comunidades y el sector privado en la búsqueda del bienestar económico y social de sus habitantes.

En este mismo sentido, Navarro (1993) opina que el municipio como gobierno local, debe contar con una burocracia municipal que adelante el trabajo necesario, que conforme una estructura con normas y procedimientos estandarizados para actuar en forma ordenada con el objetivo de dar respuestas coherentes que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Asimismo, Cova, et.al., 1993, afirma que debe hacerse hincapié en la flexibilidad, en el trabajo en equipo, en las comunicaciones informales, en lograr la participación y el compromiso del personal en la labor de llevar adelante la organización.

El gobierno local, antes que el estatuto legal que identifica al concejo o alcaldía, existe como un régimen de prácticas, que en Venezuela, data desde la colonia, y que ha venido transformándose y desarrollándose en relación con los cambios que ha sufrido el país.

Lo crucial en la definición de la organización de un gobierno local no es el edificio o el lugar donde está domiciliada, su estatuto legal, su organigrama, sus manuales de procedimientos; lo verdaderamente importante es la concurrencia de esfuerzos y acciones para el cumplimiento de una misión, en contacto con otras organizaciones, personas y grupos que aportan algo a la organización y esperan algo de ella.

La complejidad de la gerencia municipal, Malavé (1993) comienza desde el momento en que no es tan clara la diferenciación entre la organización de un gobierno local y otras organizaciones, cuando no es tan fácil distinguir entre lo que está fuera y lo que está dentro de la organización, cuando no es posible identificar la misión hacia la cual concurren los esfuerzos y las acciones de la gente.



Una consecuencia de este carácter difuso de los límites de la organización de los gobiernos locales tiene que ver con la carrera de los gerentes municipales, con su nivel de preparación y formación gerencial, con la posibilidad de desarrollar la gerencia en este campo.

LA ALTA GERENCIA MUNICIPAL: FUNCIONES Y TENDENCIAS

Las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones, hace que los cambios sean acelerados y las mismas deben prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la gerencia viene a tomar un papel estelar; y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, Carucci (1999:13).

Drucker (1992) señala que la gerencia, es el órgano de la sociedad encargada específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado y refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

Valdes (1996) expresa que gerenciar es informar o transmitir a las personas lo que deben hacer, entrenar, o instruir a las personas sobre la mejor forma de hacer las cosas, conocer la libertad de acción para que las personas revisen constantemente su asignación de responsabilidad y midan sus resultados para compensar el buen desempeño y realizar los ajustes necesarios para mejorar los resultados, de tal forma que se gesten nuevas formas de hacer las cosas y de relacionarse con el medio.

En tal sentido, la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, sino resultados económicos favorables; estos procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control, Robbins (1996).

La gerencia de alta dirección está conformada por los gerentes que están en o cerca del penáculo de la organización, responsables de tomar las decisiones y de establecer las políticas que afectan todos los aspectos de la empresa. Dependiendo del tamaño y desarrollo de las empresas, en las grandes instituciones se les conoce con el nombre de alta gerencia corporativa.



Según Casado (2000), la alta gerencia es la encargada de definir visión, dirigir y fijar normas de la organización, y fue desarrollada como función y estructura por George Siemens en 1880 estableciendo que:

- Existen actividades en la organización que solo pueden ser realizadas por aquellos individuos que además de tener un enfoque global de la empresa, pueden también adoptar decisiones que involucran a toda la organización.
- La alta dirección requiere de una estructura propia.
- Es necesario que la alta gerencia disponga de un sistema de información que le permita visualizar todo el conjunto, es decir, la globalidad por encima de las partes.

El nivel más alto de la dirección de la empresa es el primer ente llamado a realizar todas las gestiones necesarias para lograr los fines de la organización. Debe ser un verdadero equipo de trabajo capaz de introducir los cambios que hagan a la empresa. Más competitiva, cohesionada y resuelta (Casado, 2000).

En tiempos de turbulencia y transformaciones como las actuales la alta gerencia corporativa debe otorgarle vital importancia a las capacidades intelectuales de la organización, potenciar su capacidad de aprendizaje, innovación constante y creación de nuevos conocimientos, todo ello para afrontar los nuevos retos.

Es la alta gerencia corporativa la que debe liderizar el desarrollo de los procesos gerenciales y enfrentar las situaciones de cambios e incertidumbre que podrían encontrarse en el entorno donde se desenvuelven las instituciones, tomando en cuenta el papel que juegan los principios corporativos enfocados como el conjunto de valores, creencias, normas, y filosofía de gestión, que regulan la vida de una organización, Serna (1996). Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos sus miembros. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Ante esta realidad, la visión corporativa es concebida según Serna (1996), como un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos y la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el



equipo gerencial. Su definición es una tarea gerencial de mucha importancia, pasando a ser parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

Actualmente, el modelo tradicional de gerencia enfoca su preferente atención en las áreas operacionales de la empresa, no considerando adecuadamente el impacto importante que ejercen los procesos y adquisiciones de nuevas tecnologías en la vida organizacional en general, y los seres humanos que conviven dentro de ella.

En este sentido, sostiene Romero et al (2000), que la alta gerencia no puede ni debe continuar manteniendo este enfoque, ya que ésta no es la dirección adecuada para enfrentar los problemas actuales a los que las organizaciones se enfrentan; hay que observarlo desde una nueva perspectiva.

Dentro de este orden de ideas, se hace pertinente destacar la necesidad de enfrentarse a las nuevas realidades que implican abordarla bajo el enfoque de los nuevos paradigmas y se abandone el modelo de gestión hasta ahora inoperante.

Al decir de Llanos (1997), el alto equipo directivo tiene como reto permanente el cambio hacia paradigmas que le permitan insertarse en un ambiente incierto. Los cambios que se deben desarrollar y enfrentar ante el nuevo modelo de gestión son responsabilidad de la alta gerencia, quienes deben participar directamente en éstos, porque así lo exige la nueva cultura organizacional del presente, donde se tomen en cuenta nuevos modos de gestión y capacitación gerencial.

La alta gerencia municipal está conformada por los empleados del ejecutivo que participan en la toma de decisiones que afectan total o parcialmente el funcionamiento, misión y objetivos del municipio. Son cargos gerenciales en el gobierno municipal el alcalde, los concejales, los directores, los presidentes de los entes paramunicipales, los gerentes de empresas municipales y, a un nivel más operativo, los jefes de división y administradores de servicios.

Para desempeñar el papel que les corresponde así como las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, los gerentes municipales deben cumplir como mínimo con seis responsabilidades, denominadas funciones gerenciales: planificar, organizar, dirigir, presupuestar, controlar y las referidas a las relaciones de la organización con su entorno. Estas funciones comprende el denominado proceso gerencial municipal.



La planificación abarca desde la definición de planes y estrategias de desarrollo global hasta la formulación de planes específicos, la organización agrupa el conjunto de actividades vinculadas con la disposición de los recursos materiales y humanos, así como el diseño de normas y procedimientos para el logro de los objetivos; la dirección abarca la amplia gama de decisiones cotidianas a través de las cuales se induce a la adecuada realización de los planes y programas necesarios para el logro de los objetivos.

En este mismo orden, el presupuesto constituye la formalización de la asignación de recursos económicos a las actividades destinadas al logro de objetivos y metas; el control gerencial constituye el procedimiento a través del cual se mide el logro de los objetivos organizacionales, se definen las causas de las posibles desviaciones y se toman los correctivos necesarios para superarlas; y por último las relaciones con el entorno se refieren al intercambio de bienes e información entre una organización y otras entidades o individuos que intervienen en su entorno, y poseen capacidad de afectar los resultados esperados de la gestión.

En opinión de Carucci (1999:16) desde el punto de vista gerencial las características propias de los gobiernos municipales le confieren ciertas particularidades o exigencias.

También afirma este autor, que la gerencia municipal debe ser fundamentalmente estratégica, debe actuar inteligentemente con otros decisores u organizaciones para alcanzar las metas de desarrollo local y la prestación eficiente de los servicios públicos, en tal sentido debe asumir una gerencia de carácter estratégico realizando dos actividades básicas: la identificación y evaluación permanente de oportunidades y amenazas provenientes del escenario nacional o regional, y el análisis de propósitos, intereses y capacidades de las fuerzas sociales, económicas y políticas preponderantes en el municipio.

Asimismo afirma que la gerencia municipal debe ser descentralizada, donde cada problema sea analizado y enfrentado en el nivel organizacional que corresponda, debe existir una delegación selectiva de autoridad por parte del alcalde. La gerencia municipal debe ser participativa, deben los gobiernos locales abrir y fortalecer los canales de participación ciudadana a fin de que la comunidad intervenga activamente en la identificación de prioridades y formulación de objetivos, y ejerza un oportuno control sobre la administración municipal.



Igualmente asevera este autor que el gobierno municipal es un administrador del mandato de la comunidad y, como tal, está obligado a cumplir con eficacia y eficiencia los proyectos establecidos en el plan de gestión, es decir, que la gerencia municipal debe ser eficaz; y por último la gerencia municipal debe promover la concertación, tanto con otros niveles de gobierno como con el sector privado, haciendo compatibles los intereses de los distintos sectores u organizaciones y coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos económicos y sociales del municipio.

En otro orden de ideas, Cova et al (1993) considera que la gerencia deficiente no es exclusiva de los gobiernos, existe tanto en las organizaciones empresariales como en las gubernamentales. La única diferencia es que las empresas se ven obligadas a combatir el bajo desempeño por la presión de la competencia y la pérdida de beneficios, los gobiernos no se ven tan presionados en el corto plazo por mantener una gerencia deficiente.

Sin embargo, poco a poco ven debilitada su legitimidad, los gobiernos municipales que deseen aumentar su legitimidad podrán obtener beneficios si se percatan que la buena gerencia no es sólo una manera de hacer un buen gobierno, sino también de hacer buena política.

La alta gerencia municipal debe direccionar en este sentido, lo más pronto posible su actividad gerencial, diseñando y desarrollando estrategias y políticas para establecer las necesidades de adopción de un papel protagónico, que le permitan la utilización de elementos estratégicos para la transformación en el ámbito local para afrontar con éxito los cambios paradigmáticos que involucran en otros tantos aspectos la formación y la gestión gerenciales, así como el manejo adecuado de los procesos administrativos, lo que contribuirá eficazmente a asimilar acertadamente las nuevas realidades.

Para ello se hace imperioso que la gerencia municipal abandone los modelos tradicionales de gestión porque presentan deficiencias para adaptarse a entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, necesitando evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles, capaces de asimilar los nuevos entornos organizacionales, debiendo ser impulsados a gran escala por la alta gerencia.

CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL

Al entender de Benavides (2001), se considera paradigmas a las premisas que dan fundamento y soporte a una forma particular de percibir y pensar



sobre algo, constituyéndose como marcos referenciales que sustentan la posición y los criterios del sujeto frente a una realidad específica.

Los paradigmas surgen para enfrentar realidades bajo modelos que nacen, se desarrollan y alcanzan en su época los mayores estándares, y luego empieza su declinación cuando ya no son capaces de responder asertivamente a las nuevas necesidades, y desaparecen surgiendo nuevos paradigmas.

En este sentido, Méndez (1996) manifiesta que los principios pro-ordenadores y los mecanismos para su conservación empiezan a cuestionarse desde el mismo momento en que no responden a las nuevas exigencias sociales.

Hasta ahora, los paradigmas tradicionales se han forjado durante generaciones institucionalizando pautas de comportamiento y de relaciones societarias y organizacionales que traducen una forma de ser, interpretar y relacionarse entre las mismas que no satisface a las nuevas realidades.

Asimismo, Rojas et al (1999) al tratar de explicar la triada: comunicación, gerencia y futuro, aborda la problemática antes enunciada, cuando hace referencia a la existencia de tres problemas fundamentales a su entender para explicar esta realidad, donde el primer problema está ilustrado en un cambio incremental entendido como el cambio tecnológico, el cambio de ideas, de realidades y de la agenda de problemas; el segundo problema lo enfoca al gobierno de la infocomunicación, relacionado con la importancia creciente y el papel preponderante de la información y la comunicación, y al señalar el tercer problema, hace referencia a la crisis de los paradigmas, donde esboza la crisis de las fronteras entre los modelos, haciendo énfasis en la tendencia hacia el futuro donde las fronteras conceptuales parecen superponerse y los modelos tradicionales de comunicación, empresa, educación y diversión parecen ser insuficientes para explicar las nuevas realidades.

En el ámbito de la gerencia pública resulta difícil entender la reacción al cambio por parte de las personas que gerencian los puestos públicos, los cuales a lo largo de tantos años han aplicado y siguen aplicando los mismos modelos gerenciales sin detenerse a pensar si ellos están resultando eficientes y se encuentran actualizados.

A principios del siglo se pensaba que la gerencia era una ciencia y que la clave, además de las normas y principios, se encontraba en las tareas e incentivos. Hoy se piensa que está en los procesos y en su permanente



replanteamiento; es decir, evolucionó el concepto de las tareas hacia el concepto de la reingeniería. Seguidamente en los años cuarenta se llegó a la conclusión que la gerencia era un arte y que el éxito dependía de las capacidades de los líderes para dirigir a los subordinados, para ser un buen líder hay que saber motivar.

Hoy se piensa que no solo se debe motivar, sino también dar poder para cambiar y auto dirección; es decir, de la motivación evolucionamos hacia el concepto de empowerment. Para cultivar una organización con empowerment, los líderes comienzan por el estado mental que busca minimizar el modelo jerárquico dominado por el jefe y maximizar el respeto por el individuo y sus ideas, (Senn, 1997).

El avance tecnológico ha influido sustancialmente en que la gerencia corporativa es tan cambiante que los paradigmas tienden a ser rápidamente desplazados por otros modelos que se adecuen a las realidades organizacionales.

La gerencia pública parece haberse quedado en el tiempo, en donde los paradigmas gerenciales aplicados son impenetrables y los cuales cuestan modificar o eliminar por otros más ajustados a la realidad. La tardanza en la cual los procesos tecnológicos invaden el campo de la gerencia pública es a desfase, lo que hace más difícil que las tomas de decisiones y aplicaciones de modelos sean los correctos y ajustados al mundo de hoy.

La revisión continua de los esquemas gerenciales, de los objetivos, visión y misión no es aplicada, existen otros intereses que son prioritarios a modelos eficientes y ajustados a la funcionabilidad operativa de las organizaciones, Alvarado (2002).

Toda empresa debe fundamentarse en su credo gerencial basado en sus objetivos, misión, metas, valores y visión. Los gerentes de cualquier organización deben saber cual es el camino correcto a seguir para la mejor viabilidad gerencial. Ellos deben revisar los efectos del cambio y estar en continua revisión de sus estructuras, recurso humano, clientes y revalorizarlos.

En el dinamismo gerencial que es característico del mundo globalizado con un alto contenido de la transformación tecnológica, hace que los cambios de las variables que condicionan las tomas de decisiones se mantengan en un dinamismo intenso.



Temas como el liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y competencias son cada vez más importantes para tratar de establecer en las organizaciones ventajas no copiables y así evitar el déficit conceptual, que es característico de la gerencia pública. Senn (1997).

La formación tanto en lo individual como en equipo es de gran importancia para el éxito gerencial. La falta de conocimientos y de experiencia práctica en un ambiente cambiante nos lleva a cometer errores gerenciales por la toma de decisiones de alto riesgo, falta de planificación y velocidad de reacción para cambiar de planes, confianza, superación de retos, con una comunicación eficaz, Villasmil (2002).

Se hace indispensable hablar del capital intelectual como un sector y factor de la economía y del aparato productivo, donde la productividad sigue la función gerencial, y se tome en cuenta la selección del talento en cuanto al ingreso y egreso de los funcionarios públicos, planteándose el problema de la gerencia desde un nuevo punto de vista, ya que no se trata de gerenciar personal y una nómina, sino que se trata de manejar la gerencia de los servicios públicos y de las relaciones de los gobiernos locales con su entorno, a través de un proceso dinámico y permanente de aprendizaje, de conocimiento, ya que la gerencia es de intangibles y de externalidades.

Es importante focalizar el desarrollo de la visión en la gerencia pública, Kliksberg (2002) a través de la visión se llega a una comprensión exhaustiva y profunda de las competencias y capacidades de la empresa, se identifican las fortalezas internas que existen y que podrían ser usadas coherentemente en el mundo real. Las competencias y las capacidades forman el marco adecuado para el análisis estratégico.

Los nuevos escenarios en que se desarrollan las acciones a nivel mundial y dentro del país, obligan a las organizaciones, tanto públicas como privadas, a repensar sus funciones sustantivas y prácticas básicas de su organización y gestión, involucrando esta necesidad indiscutiblemente una transformación de sus prácticas gerenciales que conlleve al manejo de estos nuevos paradigmas.

En esencia, se trata de aceptar nuevas formas de la gerencia pública ante las nuevas realidades que deben enfrentar y sobre todo la universal inclusión del concepto de evaluación para medir cómo funcionan los diversos actores, en busca de afirmar los conceptos mencionados y desarrollar nuevos mecanismos de gestión que conlleven al éxito organizacional con las repercusiones internas y externas hacia la sociedad donde se desarrollan,



tan necesarias en Venezuela dadas las condiciones de la crisis que actualmente enfrenta.

EL GERENTE MUNICIPAL Y SU FORMACIÓN GERENCIAL

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempleo, el desarrollo del capital humano en las organizaciones tiene un papel de alta significación.

En este sentido, se debe destacar lo señalado por Drucker, citado por Pereira et al (2001), cuando afirma que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que pueda imaginar.

También, Leboyer (1997), citado por Pereira (1999), enfatiza que se debe considerar el conocimiento a través del desarrollo de las competencias que iniciarán una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor gerencial, sin olvidarse de su formación.

Ante los momentos que se viven en el país, el mundo gerencial está inmerso en un sistema que involucra indisolublemente el mejor aprovechamiento de su capital intelectual, y es allí donde la gerencia, en todos sus niveles, debe desarrollar una actividad fundamental, y la formación y capacitación del personal son de suma significación.

En el desarrollo organizacional ante las nuevas realidades, surge irreverentemente la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal como elementos claves para el óptimo desempeño, donde, al decir de Hernández et al (2002) cobra gran importancia la formación gerencial, entendida como realidad gerencial producto de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales.

Muchos autores han escrito sobre el tema, entre ellos Milkovich y Boudrean, citados por Ferrer et al (2002), los cuales señalan a la formación como un proceso sistemático en el que se modifican el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.



Para otros, como Morera (1997), al hablar de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, manifiesta que la misma tiende a reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización, e incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y potencial del individuo, a modo de mejorar su desempeño actual o futuro.

Esta capacitación y desarrollo puede ser alcanzada por los individuos dentro de las organizaciones de muchas maneras, entre las que se pueden incluir: continuación de la educación formal alcanzada, trabajar en proyectos desafiantes que involucren a la empresa y su entorno, participación en talleres, cursos, simposios, diplomados, seminarios, congresos, otros, tanto locales como nacionales e internacionales, que le permitan adquirir nuevos aprendizajes y experiencias relevantes con el medio para un mejor desempeño.

Al analizar la situación de los gobiernos locales, observamos como la combinación de reforma del Estado y la globalización han acentuado gobiernos municipales con mayores competencias y con similares recursos pero, con mayor evaluación por parte de la población para la cual gestionan. Este contexto, promueve transformaciones en el perfil de los funcionarios, quienes con sus acciones y decisiones generan un impacto social en el ámbito de su interés, Añez et al (2001).

El problema actual es como gerenciar en un contexto exigente y complejo, esto impone como señala Croizier, citado por Añez et al (2001) desafíos en orden a construir una cultura de gestión pública cuya capacidad básica sea la capacidad de las personas, en todos los niveles operativos.

Gestionar en lo municipal nuevas competencias demanda capacidades efectivas y una gestión óptima, capaz de crear modificaciones en el comportamiento de sus funcionarios.

El desempeño de papeles gerenciales en un gobierno local requiere: primero una capacidad para percatarse y entrar en sintonía con las maneras de hacer las cosas prevalecientes en el municipio, con el orden establecido por las practicas imperantes, y segundo la disposición y la habilidad para transformar ese orden existente en otro que considere deseable o que conduzca a elevar el bienestar de su comunidad, Malavé et al (1993) El papel del gerente municipal ha de concebirse como el de un emprendedor, orientado a la búsqueda del mayor beneficio para su comunidad, sean cuales fueren las condiciones que encuentre, en contraste con una concepción restringida del gerente como alguien que administra recursos siguiendo ciertas reglas.



Indudablemente que la tarea primordial del gerente municipal consiste en reconocer las redes de relaciones políticas, económicas, sociales, etc., que conforman el orden existente e introducir las transformaciones necesarias.

En tal sentido, sostiene el centro de formación gerencial de la Universidad de Chile (2003), que el gerente debe conocer las últimas tendencias, modelos y herramientas que le permitan ejecutar con éxito realidades cada vez más desafiantes; entonces, debe desarrollar habilidades y potencialidades críticas para dirigir eficazmente equipos humanos y materiales ante realidades de altos riesgos e incertidumbres, aspectos también presentes en nuestras esferas nacionales y locales.

La revitalizada misión de los gobiernos municipales como prestadores de servicios públicos y responsables del desarrollo local, están obligados a replantearse el papel de los directivos municipales, es necesario dotarlos de técnicas gerenciales de avanzada incluyendo aquellas particularmente útiles para la formulación y conducción de programas, proyectos y servicios sociales.

Sin lugar a dudas, es necesario avanzar hacia la profesionalización del funcionario municipal; esta profesionalización como proceso, abarcaría entre otras cosas, la creación y puesta en funcionamiento de institutos y/o programas permanentes de formación de funcionarios municipales, la institucionalización de la administración y gerencia municipal como carreras.

Asimismo resulta indispensable inducir cambios profundos en la actitud del gerente municipal, el burócrata tradicional debe ser transformado en un verdadero servidor público que sea capaz de tratar al ciudadano como cliente y principal objeto de acción gubernamental. El gerente municipal está obligado a interactuar inteligente y productivamente con la comunidad organizada.

MARCO METODOLÓGICO

El presente artículo es producto de una investigación de carácter documental que sirvió para establecer fundamentos teórico-conceptuales sobre el objeto de estudio. Para ello se acudió al uso de técnicas de recolección de información tales como: revisión bibliográfica, trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.



CONCLUSIONES

Las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones, hace que los cambios sean acelerados y las mismas deben prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la gerencia viene a tomar un papel estelar; y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

En la sociedad del siglo XXI, el éxito lo obtendrán aquellas empresas que estén en capacidad de asimilar rápidamente los cambios, lo que depende de su propia habilidad y la de sus líderes. Es por ello que debe hacerse un mayor énfasis en el estudio de la alta gerencia corporativa, orientada hacia la formación gerencial que les permita enfrentar los cambios y hacerse responsables de esa transformación y transición.

La gerencia municipal debe ser fundamentalmente estratégica, descentralizada, eficaz y promover la concertación tanto con los niveles de gobierno como con el sector privado a los fines de coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos económicos y sociales de los habitantes de los municipios.

Es necesario que la gerencia municipal abandone los modelos tradicionalistas de gestión para adaptarse los entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, necesitando evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles, capaces de asimilar los nuevos entornos organizacionales, debiendo ser impulsados a gran escala por la alta gerencia.

La combinación de reforma del Estado y la globalización han acentuado gobiernos municipales con mayores competencias y con similares recursos pero, con mayor evaluación por parte de la población para la cual gestionan. Gestionar en lo municipal nuevas competencias demanda capacidades efectivas y una gestión óptima, capaz de crear modificaciones en el comportamiento de sus funcionarios.

El papel de gerente municipal ha de concebirse como el de un emprendedor, orientado a la búsqueda del mayor beneficio para su comunidad, sean cuales fueren las condiciones que encuentre, en contraste con una concepción restringida del gerente como alguien que administra recursos siguiendo ciertas reglas.



Indudablemente que la tarea primordial del gerente municipal consiste en reconocer las redes de relaciones políticas, económicas, sociales, etc., que conforman el orden existente e introducir las transformaciones necesarias.

La revitalizada misión de los gobiernos municipales como prestadores de servicios públicos y responsables del desarrollo local, están obligados a replantearse el papel de los directivos municipales, es necesario dotarlos de técnicas gerenciales de avanzada incluyendo aquellas particularmente útiles para la formulación y conducción de programas, proyectos y servicios sociales.

Asimismo resulta indispensable inducir cambios profundos en la actitud del gerente municipal, el burócrata tradicional debe ser transformado en un verdadero servidor público que sea capaz de tratar al ciudadano como cliente y principal objeto de acción gubernamental. El gerente municipal está obligado a interactuar inteligente y productivamente con la comunidad organizada.

El gerente municipal deberá ser una persona, proactiva, dinámica, con visión, con conocimientos administrativos modernos, verdadero, estratega, líder, facilitador, delegador e innovador, que pueda interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con cultura, responsable, disciplinado, con ética, valores definidos y que conozca a donde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual. Debe estar encuadrado en una estrategia de cambio de modo que se adopten políticas que logren cambios realmente cualitativos, en donde su carrera y su desarrollo personal sea vista como una inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfredo C. A (2002). La Crisis del Liderazgo empresarial. Dirección Electrónica: <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/8028980.asp> (10-03-2003).

Alvarado, J. (2002). La Acción Gerencial. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren/shtm/> (Consulta: 30-07-03)

Añez, C.; López, A. Clientelismo Político y recurso Humano en la Alcaldía del Municipio Maracaibo. En Revista Gaceta Laboral Volumen 7. No.2. 2001

Benavides, O. (2001). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw-Hill. Colombia.



Carucci, F. (1999) Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela

Charles Babbage. Estrategias para el siglo XXI. Dirección electrónica: [http://www.gerencianet.com/articles/Estrategias.html\(26-02-03\)](http://www.gerencianet.com/articles/Estrategias.html(26-02-03)).

Clamor, J. (1997). La formación, capacitación y actualización permanente del personal de la Administración Pública. Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD). I Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Caracas, Venezuela.

Congreso de la República de Venezuela. Ley Orgánica de Régimen Municipal. Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial No.4.109.1989

Cova, A; Calzadilla, V; Kelly, J: (1993) La burocracia municipal. Amasando al monstruo para servirle mejor a la gente. En Gerencia Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Drucker, P. (1992). La Gerencia de Empresas. Editorial Hermes. Bogotá.

Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Ferrer, J.; Romero, D. y Rivera, A. (2002). La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectivas de algunos autores del proceso. Revista de Ciencias Sociales. Vol. VIII. No. 2. Faces, LUZ. Venezuela. Guedez, V. (2000) Las Competencias en las Organizaciones del Siglo

XXI. Revista Asuntos N°7 Mayo 2000. PDVSA. CIED. Caracas Kelly, J. El Municipio como sistema político. En Gerencia Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela. Kliksberg, B. (2002). Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando Mitos. Seminario internacional Los desafíos éticos del desarrollo. Publicación del B.I.D., Buenos Aires Lara, E. Gerencia del cambio o Liderazgo del cambio. Disponible: <http://www.forja.com/artelianaa.htm> (Consulta 30-07-03)

Llanos, C. (1997). El postmodernismo en la empresa. Edit. Mc Graw-Hill. Capítulo

Malavé, J; Piñango, R: La complejidad de la gerencia municipal. En Gerencia



Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Marcano, N. (1999). La formación del docente para una sociedad globalizada. Alcances, limitaciones y prospectiva. En Encuentro Empresarial. Vol. 6, No. 3.

Méndez, E. (1996). Crisis del paradigma organizativo-gerencial de la educación en Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 1, No. 1. LUZ.

Venezuela. Morera, I. (1997). La experiencia de la Dirección Nacional de la Administración Pública en Argentina. Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD). I Congreso Interamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Caracas,

Venezuela. Navarro, J, Mommer I. Los servicios sociales en el Municipio Venezolano. En Gerencia Municipal. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Ochoa, H. y Chirinos, E. (1997). Administración y gerencia ¿Fenómenos diferentes?. Una discusión necesaria. En Revista Venezolana de Ciencias Sociales. (1). Universidad Rafael María Baralt. Venezuela.

Pereira, L. (1999). Visión del gerente respecto a la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización. Tesis Doctoral. URBE. Maracaibo, Venezuela.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Rojas, L. (1999). La gerencia necesaria: v isión, revisión y discusión. Telos. Vol. 1. URBE. Venezuela.

Rojas, L. y Arape, E. (1999). La visión y la comunicación en la gerencia. Opción. Año 15, No. 28. Venezuela.

Rojas, L.; Arape, E.; Mujica, M.; Rodríguez, R.; Lara, C.; Durand, E.; Ugas, G. (1999). Comunicación, gerencia y futuro: una interpretación posmoderna.

Revista Venezolana de Gerencia. Año 4, No. 9. LUZ. Venezuela.

Rojas, L. (1999). La crisis gerencial. Telos. Vol. 1(2). URBE. Maracaibo, Venezuela.



Raíces, A. Los líderes y la gestión de las personas. Disponible:
www.sigonline.com/News3/3news27.30-07-03.asp (Consulta 30-07-03)

Romero, D.; Ferrer, J. y Clemenza, C. (2000). Comunicaciones y nuevas tecnologías: elementos claves para enfrentar la crisis paradigmática universitaria. Telos. Vol. 2(1). URBE. Venezuela.

Senn, L. (1997) Liderazgo para el Siglo XXI. Mc.Graw Hill. Madrid

Serna, H. (1996). Gerencia estratégica. Editores 3R. 6ta. edición. Bogotá, Colombia.