

DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.224>

Imágenes gerenciales de Organizaciones bajo un entorno versátil y competitivo **Management images of organizations under a versatile and competitive environment**

Ana Cristina Chirinos Martínez
chirinos.anacristina@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda
Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-7237-8665>

Rubén Ulises Perozo Martín
rpmartin14@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda
Venezuela
<https://orcid.org/0000-0001-8358-905>

Freddy José Rodríguez Acasio
frejora@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda
Venezuela
<https://orcid.org/0000-0003-3154-2833>

Recibido: 19 de diciembre del 2018

Aprobado: 01 de febrero del 2019

RESUMEN

Se analizan los perfiles gerenciales de las organizaciones vinculadas a un entorno dinámico, competitivo bajo un clima de incertidumbre. La investigación documental-descriptiva refleja la teoría de las organizaciones, comportamientos y conductas resultado de la interacción entre los individuos de las mismas. Los perfiles son alusivos a imágenes organizacionales con modos lineales y mecánicos de pensar, sentir y actuar. Así como, a organizaciones complejas que actúan en un entorno dinámico, cuyos mecanismos de actuación se basan en una gerencia creativa estratégica, reforzadora de un perfil axiológico que orienta sus procesos en el desarrollo humano. Finalmente, existen rasgos distintivos que actúan como catalizadores en ambientes complejos, con un andamiaje de roles, dada su estructura formal, y esta varía poco aunque cambien los individuos que los ejercen. Esta invariabilidad de los roles es la que

distingue a una organización simple de una compleja, hacia el abordaje de los problemas que lo rodea.

Descriptor: imagen; compleja; competitivo; organización; gestión.

ABSTRACT

The management profiles of organizations linked to a dynamic, competitive environment under a climate of uncertainty are analyzed. The documentary-descriptive research reflects the theory of organizations, behaviors and behaviors resulting from the interaction between the individuals of the same. The profiles are allusive to organizational images with linear and mechanical ways of thinking, feeling and acting. As well as complex organizations that act in a dynamic environment, whose action mechanisms are based on a strategic creative management, reinforcing an axiological profile that guides its processes in human development. Finally, there are distinctive features that act as catalysts in complex environments, with a scaffolding of roles, given its formal structure, and this varies little although the individuals who exercise them change. This invariability of the roles is what distinguishes a simple organization from a complex one, towards the approach of the problems that surrounds it

Descriptors: image; complex competitive; organization; management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los perfiles gerenciales permiten adaptar la organización a un entorno cambiante, turbulento, de alianzas, donde la calidad y los recursos ocupan un lugar prioritario para el desarrollo eficiente de la organización. Emergen como una alternativa moderna para estructurar, dirigir y construir las organizaciones, basando su funcionamiento en el pensamiento estratégico.

Se presenta la producción correspondiente a los diferentes perfiles gerenciales, como resultado de un proceso de investigación de diversas fuentes, que comprende la compilación de una serie de temas actuales; esenciales para la construcción de esta herramienta; cuya expresión lógica atiende a procesos de reflexión, discusión, argumentación y/o / contra argumentación, socialización y validación colectiva. Se

espera contribuir al conocimiento y difusión de los nuevos modelos de organizaciones, basado en las teorías referidas a los estilos de liderazgo y los enfoques de la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneos.

DESARROLLO

Modelo organizacional que destella modos lineales y mecánicos de pensar, sentir y actuar

La conceptualización de este perfil gerencial con estructura mecanicista, rígida y controlada; se desarrolló considerando una departamentalización estricta; alta formalización, red de información, participación limitada del talento humano y un tramo de control restringido. En este orden, la **formalización**, según Escudero (2010) representa el nivel de estandarización de los trabajos realizado por el talento humano de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían sus acciones. Bajo esta silueta organizacional se trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes, así como de la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes.

Cabe destacar, que el modelo lineal mecanicista se caracteriza por poseer una **Estructura y autoridad definida**, cuyo nivel jerárquico es rígido, en cada nivel de la estructura organizativa, con canales verticales de control, autoridad y comunicación. Lo cual conlleva a una interacción vertical entre los miembros de manera más significativa que la interacción horizontal.

Concretamente, Johansen (1990) expresa que la característica principal de este modelo es que la **autoridad**, se encuentra en el cargo, rol o función, y no en un individuo particular. Parafraseando, la autoridad que concede la organización no es el poder o jerarquía de poder que surge, en forma más o menos natural, del sistema, sino que es un poder definido y diseñado operacional. Es así como subraya, Antonacci (2017) “que las organizaciones están constituidas por partes que se ensamblan como las piezas de un reloj para producir resultados exactos, similares y en serie”. (p.38). Se

muestra la autoridad formal; descripciones de puestos de trabajo, funciones específicas; que para el capital humano son rígidas. Por lo tanto, la autoridad es un tipo especial de poder que los individuos tienen para cambiar o influir en las conductas y comportamiento de otros en un momento determinado.

En cuanto a los **propósitos**, se presenta una organización que compite entre sí, sin recibir influencia del entorno; ni tampoco influye sobre él. Cabe destacar que los procesos se llevan a cabo con un alto nivel de especialización en funciones y tareas, implican una descomposición de los problemas y su asignación a las diferentes áreas funcionales dentro de la organización. En cada área existe una descripción exacta y, casi inamovible de los objetivos y responsabilidades de cada puesto, así como de los métodos técnicos y aplicables a cada tarea en pro de la consecución de las metas.

Concerniente a la **Gestión**, ésta se lleva a cabo en función de las normas y reglamentos; tareas estandarizadas y controles similares; donde cada individuo de la organización tiene que adherirse a las normativas; es decir, que el comportamiento de los individuos en su trabajo se enmarca a la estructura que pertenece. Desarrollando procesos burocráticos en diferentes áreas de la organización, conllevando a que los trabajadores se desempeñan bajo una rutina de trabajo, limitándolos en la capacidad de innovar, crear y reinventarse. Forjando una cultura que de desmotivación, falta de iniciativa, donde se eluden las responsabilidades. Por su parte, Alonso y Martínez (2009) exponen que la formalización facilita la documentación, la jerarquización propicia el control, donde la estandarización propicia un patrón para las actividades. Por ende, se produce el débil desarrollo de la innovación en cuanto a la generación de nuevas formas de gestión, productos y materialización de ideas que impulsen positivamente la productividad.

En el contexto **Cultural**: existe una relación con el aprendizaje que los individuos de la organización alcanzan a través de los hechos observados y que percibe por sí mismo en su experiencia. La cultura comprende las costumbres, creencias, prácticas comunes,

reglas, normas, códigos, vestimenta, religión, rituales y maneras de ser que predominan en el común de los individuos que lo integra. Para Luna y Pezo (2005) la cultura organizacional es conducta convencional de la sociedad que comparte creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización que muestra el comportamiento del talento humano de la organización. En otras palabras, la cultura es una configuración aprendida, resultado de la influencia del gobierno corporativo de la organización. En la figura 1 se presenta el perfil gerencial de una organización que destella modos lineales y mecánicos de pensar, sentir y actuar; con centralización de la autoridad para el cumplimiento de las metas

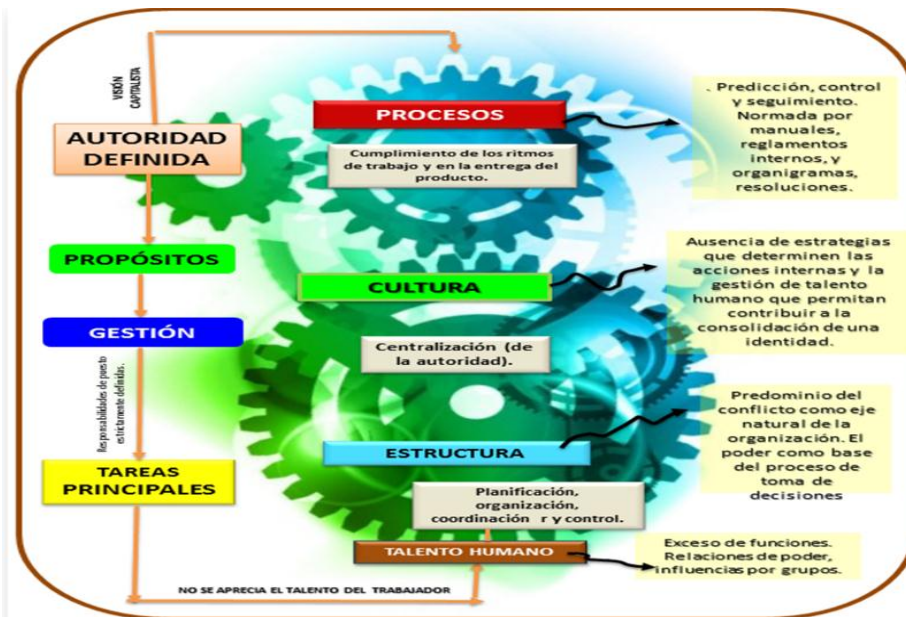


Fig. 1 Organización cuyas formas de pensamiento destella modos lineales y mecánicos de pensar, sentir y actuar.

Entonces, la estructura de la organización debe facilitar el logro de los objetivos; que reciben la influencia del arreglo de la organización, donde la estrategia está estrechamente vinculada. Por otra parte, una organización compleja se define como un

sistema adaptivo de carácter social, comprendido por individuos que desempeñan diferentes funciones en una estructura apropiada de división del trabajo, para cumplir con la misión y los objetivos que tienen tanto el sistema como sus integrantes (Lara-Losano, s.f.). El perfil de estas organizaciones se construye en función de las propiedades que resultan de la interacción entre los integrantes del sistema, llamada composición sistémica. Es decir, un lienzo de constituyentes híbridos inseparablemente unidos, que muestran la incongruente relación de lo uno y lo múltiple.

En consecuencia, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen el mundo fenoménico, son los rasgos perturbadores de la perplejidad; es decir de lo enredado, lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre (Morin, 2003). Perturbadores no versan sólo sobre el futuro, sino también sobre el valor del conocimiento. Incidiendo sobre todo en la incertidumbre procedida de la toma de las propias decisiones. Que al tomarlas, desencadena una serie de acciones y reacciones que afectan al sistema global y que no puede predecirse. En este sentido, se puede comprender cómo las organizaciones se adaptan a su entorno y la manera de hacer frente a situaciones de perplejidad, con diversas estrategias y una estructura compleja, puesto que son redes dinámicas de interacciones

A criterios de Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1998) desde el punto de vista axiológico, se reviste vital importancia la definición de los valores morales y universales sobre los cuales se afianza la organización. Pues, desde la genealogía de los valores y saberes se han ido forjando en los individuos y su ser como fundamentos de vida, que en su mayoría están concebidos bajo una exegética de los sentidos perdidos y reprimidos por el conocimiento, de una razón. En otras palabras, existe una diversidad de culturas organizacionales y de estilos de cambio gerencial donde los valores influyen decisivamente en la forma en que deben gerenciarse los programas de cambio.

Referido a la cultura organizacional, esta se nutre permanentemente interactuando

con el entorno ambiental, resultado del intercambio de energía en forma de información a través de la Interconectividad, que es una característica de la organización Inteligente. La Interconectividad, creatividad, diversidad y adaptabilidad está presente en todo el sistema, se encuentra dentro de él comunicando estructuras entre diferentes niveles de escala y a la vez a éstas con estructuras recursivas fuera de él. Esta Interconectividad no es estática sino que al contrario es dinámica, es decir creciente; la cual es producto de la organización informal que se produce dentro del sistema y hacia fuera de él.

Es conveniente destacar, que el conocimiento se logra a partir de la instrucción, el cual constituye una característica de la organización Inteligente, discurre dentro del sistema siendo originado por el aprendizaje de todos los miembros de la organización en función de los intereses colectivos, su fomento es vital para la coevolución del sistema. A través del establecimiento de mecanismos adecuados de transferencias e intercambios de conocimientos, cuya razón de sobrevivencia está caracterizada por un acelerado cambio tecnológico que demanda el ajuste de habilidades y capacidades en función del aprendizaje continuo.

Igualmente, la tecnología aumenta las posibilidades para cambiar el mundo, formar o reunir materiales; mover objetos de un lugar a otro; llegar más lejos con las manos, voces y sentidos. El ser humano se sirve de la tecnología para intentar transformar el mundo a fin de que se adapte mejor a sus necesidades. Adicionalmente, el clima organizacional es el reflejo de la actitud que tienen los miembros de la organización e incide en todo el funcionamiento del sistema, asegurando su productividad. Finalmente, la Ética también es elemento constituyente del entorno, la organización se desarrolla en un contexto social, el cual se supedita a códigos morales impuestos por el grupo que conforma un marco moralista.

En la figura 2 se visualiza el perfil gerencial de una organización compleja, concebida para actuar en ambientes complejos, dotados de altos grados de incertidumbre, impredecibilidad y caos.

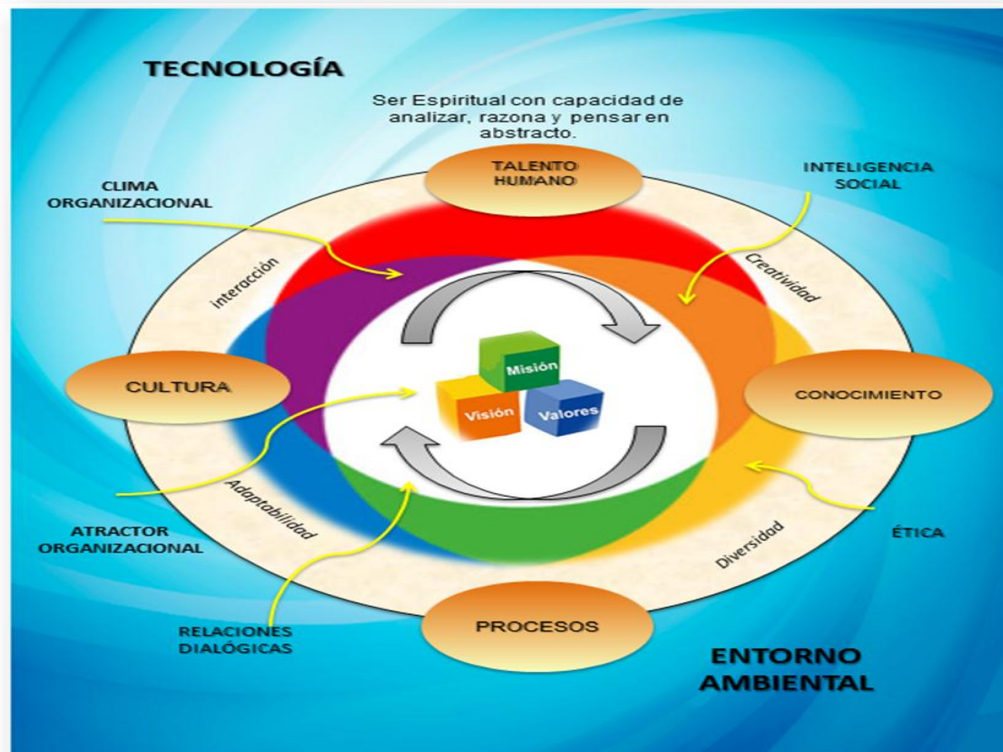


Fig. 2. Perfil gerencial de una organización compleja, concebida para actuar en ambientes complejos, dotados de altos grados de incertidumbre.

La figura anterior modela una organización que funciona en forma sistémica, concebida como un sistema caótico, donde el atractor organizacional mantiene el sistema en un contexto o espacio de fase, según la literatura del Caos. El atractor organizacional permitirá controlar la organización que es en esencia caótica. Donde todos los elementos tienen comportamientos dinámicos e impredecibles contenidos en una atmósfera organizacional que no escapa del sistema por las fuerzas del Atractor Organizacional.

En este sentido, se define atractor como se corresponde dentro de la Teoría del Caos, al enfoque de Hayles (2000), apartándose del enfoque de Prigogine (2004), de las

estructuras disipativas: el mundo no sigue estrictamente el modelo del reloj, previsible y determinado, sino que tiene aspectos caóticos. Desde el punto de vista axiológico, se reviste vital importancia la definición de los valores morales y universales sobre los cuales se afianza la organización, ya que ellos direccionan el comportamiento y al igual que la organización deben orientarse hacia el futuro. Aunque, los seres humanos tienden irremediablemente a creer en alguno de estos supuestos en la vida diaria, y por motivaciones muy diversas (Hesselbein y otros, 1998).

Respecto a la Cultura Organizacional, esta se nutre permanentemente interactuando con el entorno ambiental, resultado del intercambio de energía en forma de información a través de la Interconectividad, que es una característica de la organización Inteligente. La Interconectividad, creatividad, diversidad y adaptabilidad está presente en todo el sistema, se encuentra dentro de él comunicando estructuras entre diferentes niveles de escala y a la vez a éstas con estructuras recursivas fuera de él. Esta Interconectividad no es estática sino que al contrario es dinámica, es decir creciente; la cual es producto de la organización informal que se produce dentro del sistema y hacia fuera de él.

Significa entonces, que el conocimiento se logra a partir de la instrucción, el cual constituye una característica de la organización Inteligente, discurre dentro del sistema siendo originado por el aprendizaje de todos los miembros de la organización en función de los intereses colectivos, su fomento es fundamental para la coevolución del sistema. La tecnología aumenta las posibilidades para cambiar el mundo, formar o reunir materiales; mover objetos de un lugar a otro; llegar más lejos con las manos, voces y sentidos. El ser humano se sirve de la tecnología para intentar transformar el mundo a fin de que se adapte mejor a sus necesidades.

Adicionalmente, el clima organizacional es alusivo al entorno y la interrelación entre los miembros de la organización. Está íntimamente unido al grado de motivación del capital humano que muestra de modo particular los rasgos y propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un clima organizacional favorable promueve a los miembros

de la organización, en el hecho de alinear los objetivos de la misma acorde a su misión. En otras palabras, constituye el reflejo de la actitud que tienen los miembros de la organización e incide en todo el funcionamiento del sistema, asegurando su productividad. Lo anterior, es importante que sea fundamentado en la ética; como el elemento constituyente del entorno; la disciplina de conocimiento basada en los distintos caracteres, hábitos, actitudes y costumbres del ser humano de la organización que se desarrolla en un contexto social.

Por otra parte, Villalba (2012) manifiesta que las características orientadoras de una organización compleja y caótica considera la interacción de la misma con el medio ambiente, asimismo la inteligencia para hacer frente y gestionar los cambios así como la comunicación y el aprendizaje permanente. Cuya estructura funcional, se concibe la misma como cambiante, es decir su forma y constitución se autoorganizan y autorregulan en pro de adaptarse dinámicamente. En este sentido, se contribuye a la orientación del capital humano para ser configurable y flexible en pro del trabajo en equipo, en búsqueda de la solución de los problemas de la organización. De esta manera se logrará implementar un modelo orgánico en ambientes dinámicos, impredecibles y altamente inestables; porque desarrollan capacidades de adaptación a las transformaciones y de aprendizaje. Al estar abiertamente a la innovación de los procesos, productos y servicios de las organizaciones.

Particularmente, Villalba (2012) denota a las organizaciones complejas gestoras del caos, quienes están constituidas por interacciones que manifiestan antagonismos, donde se percibe cierta resistencia y contradicción para producir la dialéctica entre sus actores, a impulsar grados de entendimientos para gestionar la incertidumbre organizacional. En relación con este último, puede afirmarse que el modelo organizacional es resultado de su desarrollo en un macroentorno en donde se unen el orden y el desorden con elementos neurálgicos para favorecer la creación de estructuras adaptables a las bifurcaciones, las fluctuaciones, las emergencias, las estructuras disipativas, la incertidumbre y las infinitas posibilidades del sistema; con

elementos transversales se direccionan en lo dinámico, inestable y adaptable.

Organización cuyos mecanismos de actuación están centrados en una gerencia creativa estratégica, reforzadora de un perfil axiológico que orienta sus procesos de desarrollo humano

Hoy día, la globalización ha impulsado a las organizaciones para lograr la transformación de los procesos; de tal manera que estos sean innovadores, creativos y con alta capacidad de respuesta y cumplimiento. Por consiguiente, el gobierno corporativo y el talento humano también deben asumir un cambio significativo, con capacidad de liderazgo, orientados a un objetivo común y con una clara definición acerca de lo que es y se quiere para el negocio (Fred, 1991); sin dejar pasar por alto que, los equipos de trabajo constituyen un engranaje fundamental en los procesos gerenciales de las organizaciones.

En este particular, Rodríguez (2010) resalta que es imperante la injerencia del talento humano en todo el proceso de Gerencia Estratégica; de manera activa y participativa para que el talento asuma y comprenda la misión, la visión, y los objetivos organizacionales, es decir, la cultura estratégica de la organización. Aquí, los procesos que se establezcan conformarán una cultura corporativa nueva, renovada, donde se identificarán las características como: alto sentido de pertenencia y adaptabilidad de cambio.

A lo largo de los planteamientos hechos, se desprende la necesidad de gestionar el talento humano en las organizaciones, con el propósito de garantizar la competencia del capital humano y contribuir al desarrollo integral; tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social- afectivo). Contribuir, porque el desarrollo de las potencialidades de los individuos concurre a diversos factores ajenos a la organización como: educación recibida, entorno familiar y social y características individuales.

De manera semejante, Chiavenato (2009) caracteriza el desarrollo humano como un proceso para incrementar las opciones de talento, expandiendo las capacidades y

oportunidades para ser creativo y productivo; disfrutar de la dignidad y de sentido de pertenecía a la organización. Por ende, las entradas al proceso de gestión del talento humano, están referidos a la plataforma estratégica, deontológica y axiológica, los cuales presentan los productos de la gestión estratégica como parte de los temas que se incluyen en la inducción y formación del talento. Aquí, la plataforma estratégica está comprendida por la misión, visión y plan estratégico; la plataforma deontológica: código de buen gobierno corporativo y políticas organizacionales y por último la plataforma axiológica: acuerdos, compromisos, código de ética. Las políticas de gestión humana expresan el compromiso de la organización para con su talento humano, en consonancia con los valores universales como: el respeto, la justicia, equidad y la transparencia.

Respecto a las necesidades, estas comprenden los requerimientos del talento, formación en los temas de calidad, indicadores de gestión, productividad, tecnologías de información y comunicación. Todo ello enmarcado en la estructura de la organización, en el marco del sistema de gestión integral, por cuanto es el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de la organización. Se ubica el desarrollo del mismo como elemento fundamental en el control estratégico e incluye los principios y prácticas laborales básicas, si como también el capital relacional de la organización.

A continuación, se muestra en la figura 3 la imagen gerencial de una organización que centra sus mecanismos de actuación en una gerencia creativa estratégica, reforzadora de un perfil axiológico que oriente procesos de desarrollo humano.

Ana Cristina Chirinos Martínez; Rubén Ulises Perozo Martín; Freddy José Rodríguez Acasio

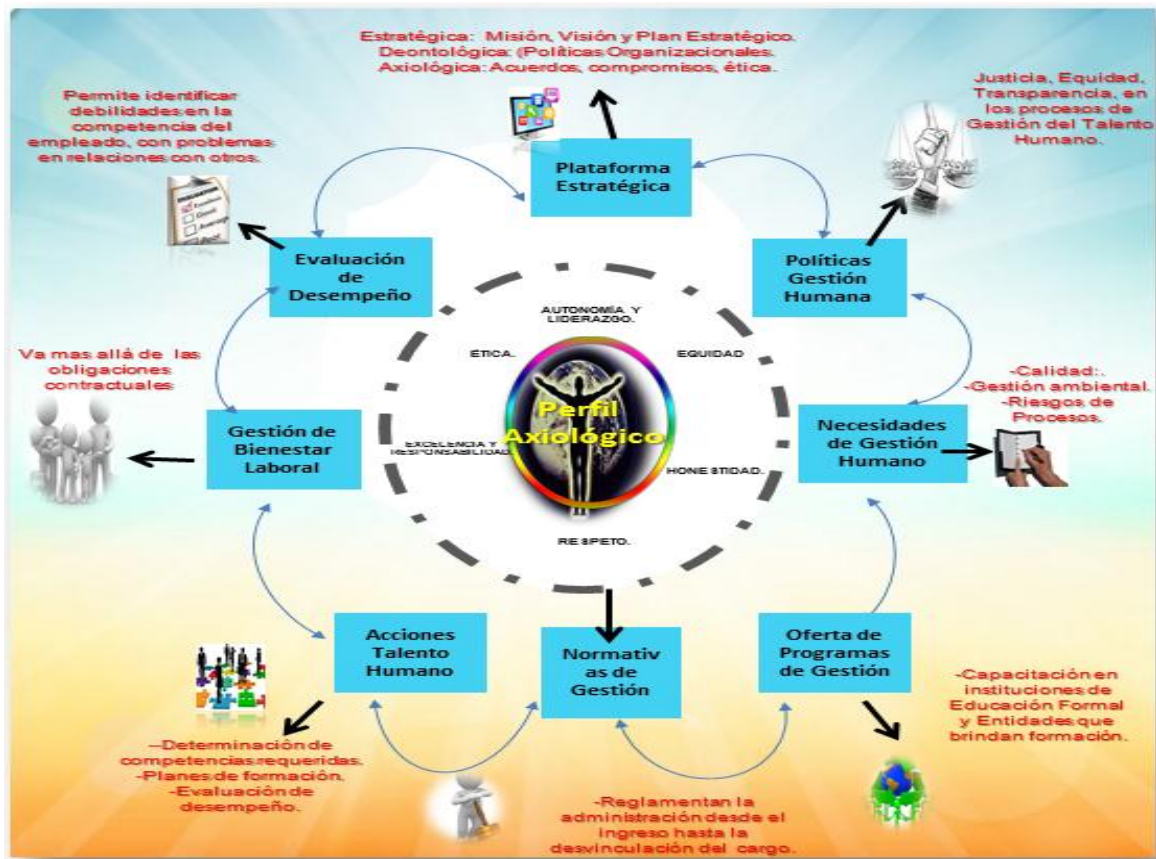


Fig. 3. Organización cuyos mecanismos de actuación están centrados en una gerencia creativa bien estratégica, reforzadora de un perfil axiológico que orienta sus procesos de desarrollo humano.

Puede observarse en la figura 3 un modelo organizacional cuya cultura corporativa se forja con un alto sentido de pertenencia y adaptabilidad de cambio, aunado al trabajo cooperativo, donde la misión, visión, los objetivos y las estrategias son los parámetros fundamentales de la organización. Configurado bajo un perfil axiológico articulado en primer lugar; por los valores intelectuales (razón, reflexión, lógica). En segundo lugar, por valores corporales (salud y bienestar); seguidamente por valores sociales honradez y generosidad; y finalmente por valores morales y afectivos (bondad, justicia, tolerancia, comprensión, cariño, empatía). Cimentando la base

estable en la toma de las decisiones asertivas, lo que conlleva a la ejecución de las acciones para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la organización; como fuente de ventaja competitiva.

Imagen Organizacional orientada a la gerencia de la innovación y conocimiento tecnológico

En este preciso, se hace imperante la consolidación de una nueva visión gerencial en las organizaciones que impulse el desarrollo científico y tecnológico como motor de desarrollo y progreso nacional. Lo anterior dependerá del compromiso entre los actores nacionales y la articulación de las políticas públicas nacionales; donde la gestión de la TIC's, es generador de la gerencia del conocimiento, suprimiendo la difusión de esfuerzos, y la planificación institucional para la toma de decisiones estratégicas. (Acosta, 2011)

La figura, se visualiza de forma integrada, incluyente y abarcadora, en donde las partes constituyen un todo unificado. Los aspectos medulares, la gerencia del conocimiento y la gestión de la innovación y las TICs. Los actores intervinientes, trilogía Estado-Sociedad-Gerencia Instituciones de Educación Universitaria (IEU). Particularmente, los catalizadores del sistema, dentro de este contexto universitario, concurren aspectos como el liderazgo y estrategia, recursos, procesos, cultura organizacional, estructura organizacional y mecanismos de control de gestión. Por otro lado, la fundamentación epistemológica y teórica se conceptualiza desde la Teoría de Recursos y Capacidades, Barney (1991), argumentó que los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimiento, que son controlados por ella y que le permite concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia.

Referido a la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional (Nonaka y Takeuchi (1995); para ella el conocimiento se crea a través de la conversión entre el conocimiento tácito y explícito, los que lo llevo a señalar cuatro modos de conversión

del conocimiento: la socialización, la combinación y la internalización. Asimismo la interacción entre los diferentes tipos de conocimientos no es un proceso lineal y secuencial, sino exponencial y dinámico. En este sentido se configura (figura 4) como un enfoque complejo, ya que integra cinco principios básicos que orienta el pensamiento complejo propuesto por Morín (2001): Principio hologramático, las partes están dentro del todo y el todo está en cada parte, el principio retroactivo: causa actúa sobre un efecto y, a su vez, éste sobre la causa, principio recursivo: noción de auto-producción y auto-organización y finalmente, el principio dialógico: integra lo antagónico como complementario.



Fig. 4. Concepción de una organización que centra sus mecanismos de actuación se orientan a la gerencia de la innovación y conocimiento tecnológico.

Fuente: Acosta, (2011).

CONSIDERACIONES FINALES

Las imágenes gerenciales construidas despliegan las bases para lograr los objetivos de las organizaciones, dirigiéndolas por el camino de la mejora continua, estipulados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño en la satisfacción de las necesidades del entorno. Se presentan las concepciones y la descripción de: La organización mecanicista tradicional se caracteriza en primer lugar por un alto nivel de especialización en funciones y tareas, que implica una descomposición de los problemas y su asignación a las diferentes áreas funcionales dentro de la organización.

Dentro de cada área existe una descripción exacta y, casi inamovible, de los objetivos y responsabilidades de cada puesto, así como de los métodos técnicos aplicables a cada tarea. En este tipo de modelo organizacional se encuentra un nivel jerárquicamente rígido, en cada nivel de la estructura organizativa con canales verticales de control, autoridad y comunicación. Está diseñada bajo un modelo funcional, sin división estable de responsabilidades; sostenido en la línea tradicional de autoridad.

En referencia al perfil gerencial de una organización que centra sus mecanismos de actuación en la gerencia del conocimiento, innovación tecnológica, la efectividad en el uso de las TICs; es necesario que en la gestión de las TIC se exija una estructura de trabajo con una sólida cultura organizacional y un efectivo control de gestión, que disponga de recursos perfectamente gerenciados. Pero, para ello es necesario establecer una estructura organizacional flexible y adaptable a los cambios y exigencias de la sociedad, en donde los procesos gerenciales de las organizaciones estén orientados por el liderazgo, el empoderamiento y la estrategia; alineados al pensamiento estratégico.

En cuanto a los fundamentos axiológicos del modelo gerencial de una organización que centra sus mecanismos de actuación en una gerencia creativa estratégica; estos fueron establecidos bajo la concepción de un enfoque integracionista y comunitario. Están representados por una categoría de valores del pensar y accionar de los actores,

fundamentalmente de los seres humanos, que convergen mancomunadamente y que se complementan unos a otros. Ellos conforman desde el punto de vista axiológico, el elemento nuclear que potenciará la implementación del enfoque construido.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Acosta, A. (2011). *Gestión de las Tecnologías de la Información para la Gerencia del Conocimiento en las Instituciones de Educación Universitaria*. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Gerenciales. UNEFA. Caracas. Venezuela.
2. Alonso A, y Martínez G (2009). *La Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas*. Colección EOI. 151p.
3. Antonacci, F. (2018). Transposición de Saberes Desde el Análisis Organizacional de las Metáforas de Morgan; Herramienta para Romper Paradigmas de la Gerencia Académica Universitaria en Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 31-47. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/50>
Fecha de acceso: 01 Oct. 2018.
4. Barney, J. (1991) *Ganando y Sostener una Ventaja Competitiva*. Addison-Wesley, Addison-Wesley, Reading.
5. Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Segunda Edición. p-6, 11, 24 a 29, 72, 124 a 126, 144, 186 a 188, 272 a 273, 434 a 436. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. México.
6. Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava edición (Tercera edición en español). Ediciones McGRAW-HILL.
7. Escudero, M. J. (2010). *Operaciones Administrativas de Compraventa*. Madrid, España: Ediciones Parainfo, SA.
8. Fred D. (1991). *La gerencia Estratégica*. Legis Editores S.A., Quinta reimpresión.
9. Hayles, N.K. (2000). *La Evolución del Caos*. España: Editorial Gedisa.

10. Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard R. (Comp.). (1998). *La Organización del Futuro*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
11. Johansen, B.P. (1990). Situation leadership: a review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1, 73-85.
12. Lara R, F. (sin fecha). *Organizaciones Complejas. Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico (CCADET)*. [Consulta: 2018, octubre 26] disponible en http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/385trabajo.pdf.
13. Luna, R; & Pezo, A. (2005). Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el desarrollo de los pueblos. *CAB ciencia y tecnología*. 143 pp. 52-56. [Consulta: 2018, octubre 26], de: <http://books.google.com.co/books?id=WRQdth7uaKoC&pg=PT57&dq=cultura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=Mx1QUqnOCK6z4AP74YDQAg&ved=0CFoQ6AEwCQ#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false>.
14. Morín, E (2003). *Educación en la Era Planetaria*. Editorial GEDISA, Nov 1,-144 pág. https://books.google.co.ve/books?id=M_AkBQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
15. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora del Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press.
16. Prigogine, I. (2004). *Las Leyes del Caos*. (2ª. ed.). Editorial Crítica: Barcelona.
17. Rodríguez, J. (2010). *El Talento Humano y Las Competencias: Conceptos* Disponible: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>. [Consulta: 2018, octubre 26].
18. Villalba, M. (2012). *Gestión Con Base en las Ciencias de la Complejidad: Las Organizaciones Como Estructuras Disipativas*. [documento en línea]. <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1960/2046.pdf> [Consulta: 2018, octubre 21].

CONSULTED REFERENCE

1. Acosta, A. (2011). Management of Information Technologies for Knowledge Management in University Education Institutions. Doctoral Thesis Doctorate in Management Sciences. UNEFA Caracas. Venezuela.
2. Alonso A, and Martínez G (2009). The Management of Diversity in Spanish Companies. EOI collection. 151p.
3. Antonacci, F. (2018). Transposition of Knowledge From the Organizational Analysis of Morgan's Metaphors; Tool to Break Paradigms of the Academic University Management in Venezuela. Interdisciplinary Arbitrated Journal Koinonía, 2 (3), 31-47. Retrieved from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/50>
Access date: 01 Oct. 2018
4. Barney, J. (1991) Winning and Sustaining a Competitive Advantage. Addison-Wesley, Addison-Wesley, Reading.
5. Chiavenato I. (2009). Organizational behavior. The Dynamics of Success in Organizations. Second edition. p-6, 11, 24 to 29, 72, 124 to 126, 144, 186 to 188, 272 to 273, 434 to 436. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Mexico.
6. Davis, K. and Newstrom, J. W. (2002). Human Behavior in the Work Eighth edition (Third edition in Spanish). McGRAW-HILL editions
7. Escudero, M. J. (2010). Administrative Operations of Purchase and Sale. Madrid, Spain: Ediciones Parainfo, SA.
8. Fred D. (1991). The Strategic Management, Legis Editores S.A., Fifth reprint.
9. Hayles, N.K. (2000). The Evolution of Chaos. Spain: Editorial Gedisa.
10. Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard R. (Comp.). (1998). The Organization of the Future. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
11. Johansen, B.P. (1990). Situation leadership: a review of the research. Human Resource Development Quarterly, 1, 73-85.
12. Lara R, F. (undated). Complex Organizations. Center for Applied Sciences and Technological Development (CCADET). [Query: 2018, October 26] available at http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/385trabajo.pdf

13. Luna, R; & Pezo, A. (2005). Culture of Innovation and Technological Management for the development of peoples. CAB science and technology. 143 pp. 52-56. [Query: 2018, October 26], from: <https://books.google.com.co/books?id=WRQdth7uaKoC&pg=PT57&dq=cultura+organizacional&hl=en&sa=X&ei=Mx1QUqnOCK6z4AP74YDQAg#v=o%20nepage%20&%20q%20=%20culture%20organizational%20&%20f%20=%20false>
14. Morín, E (2003). Educate in the planetary age. Editorial GEDISA, Nov 1,-144 p. https://books.google.co.ve/books?id=M_AkBQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
15. Nonaka, I .; Takeuchi, H. (1999). The Knowledge-Building Organization: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Mexico: Oxford University Press.
16. Prigogine, I. (2004). The Laws of Chaos. (2nd ed.). Editorial Review: Barcelona.
17. Rodríguez, J. (2010). Human Talent and Competencies: Concepts Available: <https://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
18. Villalba, M. (2012). Management Based on the Sciences of Complexity: Organizations as Dissipative Structures. [online document]. <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1960/2046.pdf> [Query: 2018, October 21].