

ESBOZO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL IPRGR-UPEL

Autora: Gloria I. Ochoa
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio

Rubio, Estado Táchira
gochoa1012@gmail.com
ORCID: 0000-001-7681-4244

Resumen

Las estructuras universitarias como entes organizados pueden abarcar los procesos gerenciales de manera eficiente dentro de una representación direccional; desde esta perspectiva, se plantea en el siguiente artículo donde se mencionan algunos elementos del comportamiento organizacional del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, tomando como base fundamental los elementos de la gerencia propuestos por Robbins y Judge (2013): control, planificación, organización y dirección, los cuales están presentes en el complemento del hombre y la academia. La relevancia del tema tiene su fundamento teórico en las posturas de estos autores, quienes vinculan el desarrollo y el comportamiento de una organización acompañado de diversas bases conceptuales que se contextualizan con el objeto de estudio y se apoyan en la estructura legal, pertinentes al tema investigado. Con respecto al tejido metodológico, está conformado bajo un enfoque cualitativo y orientado por el método de revisión documental. Con la finalidad de confrontar la realidad del escenario educativo universitario enmarcado en el IPRGR y se indican algunos resultados. Una de las características que se tomó en cuenta dentro de la teoría del comportamiento organizacional fue la parte humana, referidas al buen trato, la comunicación asertiva y la compensación por el trabajo realizado; se puede concluir que lo que viene ocurriendo dentro del pedagógico son situaciones que distan del planteamiento de los autores Robbins y Judge.

Palabras clave: Procesos Administrativos y Gerenciales, Comportamiento Organizacional.

OUTLINE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AT IPRGR-UPEL

Abstract

The university structures as organized entities can cover the managerial processes efficiently within a directional representation; from this perspective, it is proposed in the following article where some elements of the organizational behavior of the Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio are mentioned, taking as a fundamental basis the elements of management proposed by Robbins and Judge (2013): control, planning, organization and direction, which are present in the complement of man and academia. The relevance of the topic has its theoretical foundation in the positions of these authors, who link the development and behavior of an organization accompanied by various conceptual bases that are contextualized with the object of study and supported by the legal structure, relevant to the investigated topic. With respect to the methodological fabric, it is conformed under a qualitative approach and oriented by the documentary review method. With the purpose of confronting the reality of the university educational scenario framed in the IPRGR and some results are indicated. One of the characteristics that were taken into account within the theory of organizational behavior were the human part, good treatment, assertive communication and compensation for the work done; it can be concluded that what is happening within the pedagogical are situations that are far from the approach of the authors Robbins and Judge.

Key words: Administrative and managerial processes, organizational behavior.

Introducción

Las estructuras universitarias, como nexo académico para los futuros profesionales en la última década del siglo XXI han dado indicios para ceñir nuevas formas de planear, ajustadas de alguna manera al ámbito universitario globalizado, que pueden abarcar los procesos administrativos gerenciales vistos desde una representación direccional que se aboca a los aspectos académicos, los cuales se hacen necesarios para el funcionamiento institucional a partir del control, la planificación, la organización y la dirección, donde subyace el complemento del hombre y la academia para desarrollar los procesos cognitivos necesarios.

Lo anterior va articulado con lineamientos emanados de la alta gerencia universitaria que permiten la prosecución de los métodos empleados para consolidar las diversas fases conducentes a la profesionalización. Destacando que, el objeto de estudio que orienta la investigación circunda en los procesos gerenciales y administrativos, vistos desde el comportamiento organizacional propuesto por Robbins y Judge (2013), donde los recintos universitarios pudieran considerarse garantes de la gestión dentro de la administración que involucra al Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRGR).

De ahí, la importancia en ubicar conceptualmente los procesos administrativos y gerenciales, comportamiento organizacional y cualquier otro fundamento que se vincule a la temática estudiada; pues forman parte de los elementos dentro de los objetivos establecidos; y determinan ciertas garantías para su goce y estabilidad del usuario en el nivel universitario, y pueden de cualquier forma presentar debilidades, las cuales requieren ser identificadas, abordadas y mejoradas partiendo de posturas teóricas que admitan comparar realidades. Al respecto, Bravo y Avilés (2020) indican:

Las instituciones de educación superior y extensiones universitarias públicas, debe considerar la gestión administrativa y todos los elementos que la componen, a fin de medir el valor agregado que éstos le generaran en su productividad, que no es otra que la de proporcionar una educación de calidad. (p. 1)

En concordancia con lo señalado, la educación superior requiere de una dirección que conste de los elementos necesarios para que se realicen los procesos gerenciales, cónsonos con la productividad de formación profesional, que permita dar renombre y credibilidad a la organización para generar los índices de calidad educativa, en función de los procesos de enseñanza y aprendizaje que demarque lo significativo, donde existan las garantías de recursos y herramientas necesarias para elevar el nivel al estudiante; para ello, es necesario la tecnología de punta, aunada a los nuevos retos de la sociedad y que los docentes puedan contar con plataformas de la era digital.

Desde esta perspectiva, se pretende resaltar la gestión gerencial universitaria que también estriba sus funciones en las normas procedimientos, estructura organizativa, sus misiones, los cuales apuntalan en activar los diferentes procesos administrativos, académicos, interrelacionándolos, para hacerlos más efectivos, eficientes de calidad, propiciando con ello el funcionamiento y el éxito organizacional. Sobre este particular Robbins y Judge (2013) indican: “Existen muchos factores que pueden impulsar el cambio dentro de una organización: la naturaleza misma de la fuerza laboral, el surgimiento de nuevas tecnologías, problemas económicos dentro o fuera de la misma, competencia, las tendencias sociales, y la política mundial” (p. 69). Los factores indicados por los autores deben ser tomados en cuenta en cualquier organización, ahora más que en cualquier momento, pues se está conectado de manera dinámica y en tiempo real a todas las actividades que se ejecutan en las distintas organizaciones lo cual permite introducir los cambios que generen un mejor y mayor desenvolvimiento social y siendo los entornos universitarios sitios de preparación de profesionales conviene ejecutar modificaciones en beneficio de la sociedad que acude en la búsqueda de sus servicios.

Es por ello que, la visión como agente de transformación necesita una orientación para transitar en medio de la complejidad y la competitividad, lo que se traduce en el cambio de cultura organizacional, el nuevo liderazgo tiene y debe contar con líderes capaces de enfrentar los desafíos externos e internos, no se puede seguir bajo orientaciones de un manual de procedimiento acompañado de viejos objetivos, es momento de cambiar desde el plano mental hasta los estilos de liderazgo y la cultura de trabajo.

Sustento investigativo

Se requiere de profesionales con una formación que permita la vinculación con las acciones convenientes hacia la aplicación de los procesos administrativos y gerenciales, los cuales van a ser la guía de invención y evolución en los recintos universitarios. Tal como lo indica Tejada (2003):

El papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (p. 117)

Por esta razón, se hace necesario que las instituciones de educación superior además de los conceptos y procesos básicos que tienen de gerencia, gestión, toma de decisiones estén en la pesquisa de ampliar cambios desde lo interno y externo sin desprenderse de la realidad global que envuelve a las organizaciones, donde su amplitud de conocimientos accedan y motiven a descubrir promover, impulsar el talento desde su propio entorno, lo que va a redundar en forjar opciones de cambio en correspondencia a los requerimientos que impulsan transformación dentro de las universidades desde lo gerencial, administrativo y académico.

Características destacables que, se convertirán en las herramientas necesarias para que la alta gerencia cumpla con los objetivos planteados, permitiendo el crecimiento de las organizaciones universitarias y su excelencia. Al respecto, Maturana (2004) expresa que "...la relación y articulación se gestan cuando converge la unidad lo cual admite el efectivo cumplimiento de las funciones gerenciales y alcances de ese proceso" (p. 455). Dentro de este particular, es imprescindible la articulación en las tareas y la revisión constante de los diferentes sistemas administrativos académicos, así como también la automatización de los procesos para su funcionamiento eficiente.

Particularmente en este caso, el interés de la investigadora va dirigido a una realidad del comportamiento organizacional del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" (IPRGR). Institución que tiene claros en sus fundamentos legales los elementos de funcionamiento su misión y visión, pero a pesar de ello se denota en los mecanismos que lleva a efecto algunas debilidades en su diario acontecer y que permite contrastar con la postura teórica de Kotter (2006), quien expresa que "Sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en proyectos confusos" (p. 5), la visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas donde confluyen las continuas transformaciones, competencias, preparación del personal, estabilidad, inestabilidad, resistencia al cambio y estrés que rodea a las personas por los cambios emocionales.

Es así, que en las organizaciones se producen cambios, por lo que se requiere hacer referencia al comportamiento organizacional establecido por los autores Robbins y Judge (2009), quienes enfatizan las transformaciones dentro de cada organización que incluye el sector universitario, conducen al estrés que también necesita ser administrado, dentro de esta perspectiva consideran "En la actualidad, ninguna organización se encuentra en un ambiente particularmente estable. Las organizaciones que ocupan una participación dominante en el mercado deben cambiar a veces radicalmente" (p. 627). Una opinión que admite una mirada reflexiva sobre la dinámica mundial, que no permite una

total estabilidad por los cambios constantes, donde cada persona asume dicha situación de manera particular, y por consiguiente mayores niveles de estrés.

Es de subrayar, que dentro del IPRGR se mantiene activa una inestabilidad en los procesos que conducen a la alteración de cronogramas, producto de la situación global marcada, así como los agentes internos vinculados al comportamiento organizacional. Dentro de este escenario, cada uno prefiere mantenerse en un espacio que, aunque inestable, permite un clima de conformidad; sobre esta característica Kotter (2006) indica: "Cuando existe un grado hasta el cual pueden forzar grandes cambios en una organización. Subestiman lo difícil que resulta impulsar a la gente para salir de su zona de confort" (p. 4). A partir de esta postura, toda gerencia organizacional debe fundamentarse en un diagnóstico global que recoja las vivencias y necesidades de su personal para clarificar con mayor precisión los elementos que se desprenden del medio interno y externo.

Dentro del acontecer universitario, se hace necesario constantemente la evolución del pensamiento, anclado al apoyo público que den apertura a las misiones educativas necesarias para el ser humano, donde se pueda engrandecer sus expectativas desde el estado del arte, pero a la vez enfrentar los retos establecidos por la sociedad en cuanto a políticas, con diferentes concepciones, vistas como una fuente emergente de cambios, que en lo educativo debería dar respuesta a las nuevas generaciones que esperan interactuar con el mundo de la manera más idónea, es decir, a través de oportunidades y preparación para el abordaje de los diferentes aspectos de la vida, que en el ámbito universitario se presentan en los procesos organizacionales enmarcadas en la Neogerencia, tal como lo establecen Figueredo, Méndez, Chirinos y Rivero (2012):

Gerenciar organizaciones universitarias más democráticas, viables y legitimadas socialmente para dar respuestas a demandas que se entrecruzan en un espacio de gran complejidad, representa el desafío de acceder a formas alternativas y adaptativas de gestión y se requiere de un aprendizaje que permita a las organizaciones adaptarse a los entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos donde las personas se agrupan, interrelacionan y comunican hacia un proyecto único, concatenando las diferentes funciones, así como las tareas para lograr las metas propuestas. (p. 114)

Desde esta percepción, es conveniente asociar lo planteado teóricamente con la realidad que se viene presentado en el Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" (IPRGR), del municipio Junín del estado Táchira, desde el plano administrativo, gerencial y académico, lo cual permite evidenciar desde la experiencia de la investigadora situaciones que obstaculizan el normal desenvolvimiento de los procesos gerenciales; en algunas ocasiones se deja en evidencia las improvisaciones por parte de los gerentes que conducen a que la toma de decisiones se desvíe hacia otras instancias.

De allí, la importancia de vincular lo establecido por Robbins y Judge desde el comportamiento organizacional que admite contrastar lo que se viene presentando en el escenario objeto de estudio frente al fundamento teórico de estos autores, que entre diversas miradas sobre lo administrativo y gerencial están claros que el trabajo dentro de una organización cada vez es más complejo y competitivo por lo que los administradores pueden tener éxito requieren no solo de sus capacidades y competencias; sino demanda también, comunicación asertiva y liderazgo. En esa dirección, Robbins y Judge (2009) asumen que:

Toda organización consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Esta es la función de dirigir. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir. (p. 8)

Mientras que la situación en el IPRGR apunta a ciertas falencias que se contraponen al deber que se establece en el fundamento teórico comparado, ya que los procesos administrativos que forman parte del actuar gerencial dentro del comportamiento organizacional dan muestra de debilidades, especialmente en momento de las inscripciones se hace necesario prestar una asistencia eficiente y de calidad, además para los servicios que se prestan a nivel de postgrado (maestría y doctorado), que atiende matrícula extranjera que por la distancia y las condiciones de frontera necesita respuestas más inmediatas desde lo administrativo.

De acuerdo con lo anterior es pertinente vincular la alta gerencia y los niveles operativos que conforman dependencias como la Sección de Admisión y Control de Estudios, lo que repercutirá favorablemente en las decisiones y con autonomía administrativa para orientar y asesorar hacia una toma de decisiones efectiva.

Desde esta problemática, se hace pertinente la postura de Robbins y Judge (ob. cit.): “Las metas del cambio planeado son dos: la primera, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. La segunda, trata de cambiar el comportamiento de los empleados” (p. 628). En cualquier caso, los factores internos y externos juegan un papel determinante y pueden convertirse en aliados de la organización para su comportamiento organizacional, o por el contrario puede representar barreras infranqueables que fortalecen de manera negativa el desarrollo administrativo; donde lejos de soluciones, surge un clima de desánimo cargado de exasperación.

Son estos factores los que inciden en el clima organizacional de cualquier institución y afectan el desarrollo de los procesos administrativos en los que se pueden presentar problemas que colisionan y no admiten dar respuesta pertinente a los desafíos y al mejoramiento social, así como al desarrollo cultural a nivel administrativo que vinculan procesos educativos y se concatenan con lo científico y tecnológico. Dentro de esta contextualización, Navarro (2002) hace énfasis en que “Las universidades representan un sistema en el cual se adquieren, procesan, conservan, transmiten, crean y transfieren conocimientos, a través de una compleja estructura organizacional, como estructuras abiertas al cambio y transformación constante requieren del diseño de gerencia flexible y adaptativa” (p. 79), es por lo indicado que siendo el Instituto un espacio de transferencia de conocimientos con una estructura organizacional compleja necesita ser revisado en los procesos gerenciales para verificar si se requiere fortalecer su funcionamiento para hacerle las adaptaciones o dar referencias que mejoren los procesos para un desarrollo efectivo de la labor que se ejecuta en sus espacios y que involucra acciones docentes administrativas y de gerencia que hacen vida activa en las distintas instancias con interacciones sociales que coadyuvan al desarrollo del crecimiento de profesionales educativos o en formación en los que participan todos los entes llámese docentes administrativos o personal de apoyo.

En consecuencia, los procesos gerenciales, administrativos y académicos que se reflejan en el Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” (IPRGR) demandan ciertas orientaciones teóricas para la construcción de nuevos conocimientos desde otras estructuras. Partiendo de ideas globales y situadas en la realidad local en contestación a la complejidad actual administrativa, gerencial y educativa del país, que requiere del sector universitario respuestas para la formación de nuevos profesionales cónsonos con las exigencias de una sociedad moderna impregnada de complejidades y desafíos.

Lo que conlleva dentro de la elaboración del artículo a orientar nuevos constructos desde la comparación teórica sobre los procesos, administrativos y gerenciales que se vienen presentando en el IPRGR-UPEL, a partir del comportamiento organizacional propuesto por los reconocidos autores Robbins y Judge; tomando en consideración que se trata de un contexto educativo, específicamente a nivel universitario que implica organizar conocimientos que lleven eventualmente a mayores niveles de análisis para entender mejor la realidad sobre lo que acontece dentro del IPRGR en materia de comportamiento organizacional como parte del ámbito escolar.

Luego de determinar la temática investigativa se hace necesario proyectar el fundamento teórico objeto de estudio para plasmarlo dentro del presente artículo; una de las teorías es la cognitiva de

Vygotsky (1999). Al respecto, se trata de un enfoque interactivo en el proceso enseñanza y de aprendizaje bajo la perspectiva epistémica de la psicología cognoscitiva. “Esta concepción, el aprendizaje es el instrumento que utilizan las instituciones escolares para lograr el crecimiento educativo individual y social relacionado con la graduación de un profesional que responda al encargo social y las realidades y necesidades personales” (p. 39).

Por lo tanto, es necesario señalar que la teoría social que en un contexto educativo, representa las acciones de la persona que determinan el nivel de convivencia, incluso la determinación existente dentro de los estratos sociales, que son radicales y en ocasiones discriminatorios, las reacciones o las mismas acciones de los individuos describen las capacidades, habilidades como parte de las fortalezas que pueden tener las personas en un lugar determinado y con ello la cultura que describe los patrimonios culturales y el estilo de actuar de los miembros. Para Weber (1996) “La acción social, por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (p. 5). En toda sociedad es la acción de sus miembros la que va permitiendo la transformación y mejora de los que conforman los grupos humanos es por ello que en la medida que se eduquen y alcancen conocimientos se logran avances que van en beneficio de la humanidad donde corresponda son esos adelantos los que llevan al ser social a estar en constante cambio.

En ese mismo sentido, se hace referencia a la teoría del comportamiento organizacional planteada por Robbins y Judge (2009) “Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento, tomar decisiones, asignan recursos y dirigen actividades” (p. 5). Se trata de una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

Donde resalta un ascendente sociológico que se desprende de un escenario educativo por pertenecer al objeto de estudio, desde esta se destaca la postura sociológica a partir de la teoría de la acción social de Weber y la postura crítica de Habermas desde su mirada filosófica para una comprensión de los problemas; si bien es cierto, el contenido del artículo asume los procesos administrativos y gerenciales, también tiene una mirada social por el impacto que logra en el ámbito educativo universitario; tomando en cuenta, que cada actor dentro del escenario de estudio representa un sujeto social con acciones, críticas y reflexiones. Razón por la cual, hace destacable la descripción de la línea del tiempo vinculado al objeto de estudio.

Cuadro 1.

Descripción de la Línea epocal

Acontecimiento	Descripción
Las antiguas civilizaciones primitivas desde los fenicios, hebreos, egipcios, chinos, romanos y la antigua Grecia hace más de 4000 años antes de Cristo	Ya empleaban diferentes elementos que actualmente utilizamos como lo es la planeación para crear, inventar nuevas herramientas que favorecieran sus labores agrícolas, artesanales y de seguridad, la organización y el control también formaron parte en estas organizaciones como principios de jerarquía y poder
Influencia que ejercieron algunos filósofos en lo referente a las diferentes teorías organizacionales de la administración,(427-347.a.C)	Platón, estuvo preocupado por los problemas políticos y sociales, así como la administración de los negocios públicos,
(384-322 a.C.) Aristóteles, creo la lógica.	Estudio político, la organización del estado y expuso puntos importantes sobre las formas de administración pública, quienes defendían la tesis de que la administración es una habilidad personal “separada del conocimiento técnico y de la experiencia”.
Francis Bacon (1561 - 1626),	Fundador de la lógica moderna
René Descartes (1596 - 1650),	Precursor de la filosofía moderna.
Adam Smith, (1723-1790),	Experto en la economía clásica, en la cual se destaca el estado de bienestar en el crecimiento económico, en donde la riqueza proviene del trabajo del pueblo
Fourier, (1772-1837),	Uno de los artífices de la Revolución Industrial, creo un sistema de falansterios que se aplicaba en forma de cooperativas para que se repartieran los beneficios de manera equitativa y justa entre los trabajadores.
Henry Varnum Poor, (1812-1905)	Aplicó el uso de elementos claves en los procesos administrativos en la constitución y construcción de ferrocarriles, en donde aplico principios de dirección, comunicación e información.
Principios del siglo XX Henry Fayol (1842-1925)	Coloca de manifiesto sus aportaciones sobre los procesos administrativos y sus funciones que los gerentes deben aplicar en sus organizaciones cómo planean, organizan, mandan, coordinan y controlan, no solamente la dirección administrativa sino también al personal (operarios, trabajadores, administrativos), y en su conjunto lo que concierne a los procesos de producción de la empresa
Frederick W., Taylor. (1856-1915)	Conocido como el “padre” de la administración científica lo que sigue representando una directriz administrativa dirigida por Taylor, quien estudió el trabajo manual utilizando principios científicos; que orientan el trabajo y donde la dirección asume otras obligaciones, en el que desarrolla para cada operario elementos de trabajo reemplazando los antiguos métodos rudimentarios.
Max Weber, (1864-1920), sociólogo alemán	Realizó estudios sobre la administración pública y la teoría de estructuras de autoridad la cual llamo burocracia, como una forma de organización determinada por la división del trabajo, y una jerarquía claramente definidas.

Fuente: Tomado de: Fernández, Paredes, Méndez y Méndez (2022).

Esta línea epocal, hace referencia con una realidad que circunda el comportamiento organizacional del IPRGR que tiene importantes implicaciones sociales, por su visión de formar profesionales en la educación, que ejercerán su rol social como responsables de educar población de niños y jóvenes en diversos escenarios escolares urbanos y rurales. Esto relaciona un fenómeno socioeducativo con aristas enlazadas a lo administrativo y gerencial, que en su conjunto confluyen características sociales en explicación de los hechos particulares.

Con respecto a la postura axiológica que se pretende con la investigación, es conocer sobre los valores que confluyen en los procesos en las personas que intervienen en los diferentes procesos administrativos y gerenciales como parte del comportamiento organizacional en distintos niveles de mando; destacando que dentro del IPRGR circundan valores morales, educativos, culturales y sociales que permitirán llevar a cabo los procesos gerenciales. De cualquier modo, lo que se pretende con el proceso investigativo es revisar los valores éticos acompañados del respeto, tolerancia y la solidaridad; que admitan un fundamento piramidal, para el manejo de los procesos y el trato entre personas de diferentes jerarquías, dentro de la estructura organizacional universitaria.

En la actualidad, las nuevas tendencias en las organizaciones hacen imprescindible conocer los procesos y funciones gerenciales que, a través de diversas concepciones, válidas se pueden tomar en cuenta en el desarrollo organizacional es así que el IPRGR ofrece un sistema dentro de la organización que en su estructura permite relacionar las jerarquías y con ello cada uno de los cargos que se ocupan, vinculados a las funciones gerenciales; sobre lo cual Chávez (2006) expresa que:

Es el proceso mediante el cual el gerente, adquiere las competencias fundamentales en los conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutar las acciones directivas, proceso administrativo, investigación, vinculación con la comunidad y sector productivo, propias de las funciones y tareas que deberá cumplir el ámbito laboral de manera crítica y reflexiva, sustentando sobre la base de sustrato ideológico, pertinencia teórica-práctica e idoneidad intelectual. (p. 21)

Lo que es evidente en cuanto al compromiso y relevancia que tienen las instituciones universitarias al estar representadas por personal calificado e idóneo. Es por lo que el gerente debe reunir las competencias, actitudes, habilidades, destrezas y los conocimientos académicos; tal como lo plantean Robbins y Judge (2009): "En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores y gerentes no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas" (p. 39). Que les permita ejercer sus funciones de forma crítica, reflexiva y a su vez liderar, orientar al personal de acuerdo con el rol y cargo que representen y además se encuentre a tono con las habilidades y actitudes para el desempeño de las acciones en cada una de las funciones que les corresponde ejercer.

Todo lo precedente son aspectos de interés dentro de la organización para consolidar los procesos de orden administrativos que dependen de cada una de las gerencias, donde es imprescindible la planificación y con ella, la formulación de los objetivos que ayuden a enrumbar las diferentes metas; al igual que organizar para poder estructurar todo el trabajo que se puede asignar por los departamentos; también se requiere de la dirección para poder indicar actividades y tareas a las personas o grupos de ellas; dando paso al control y seguimiento de los procesos laborales que ameritan a su vez ser evaluadas constantemente para el mejor desempeño dentro de cualquier organización.

Lo que en opinión de los autores Robbins y Judge (2009): "Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien. La función de planear abarca la definición de las metas de una organización" (p. 40). Además, exige estrategias, recursos y sobre todo sentido humano para proporcionar un tratamiento justo a los trabajadores; características indispensables para lograr marcar diferencia entre

líder y jefe, que en cualquier caso exige coordinar actividades.

Sin duda alguna, los roles gerenciales; representan para las organizaciones las acciones, comportamientos, relaciones interpersonales, comunicaciones asertivas, toma de decisiones y el liderazgo, entre otros elementos que deben poseer quienes asumen responsabilidades que les llevan a influir efectivamente en el equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas, en este caso dentro del sector universitario, pues la academia requiere que se ejerzan los diferentes roles a nivel de los departamentos que conforman la organización para dar una mejor respuesta en torno a la asignación de trabajo. Así mismo, cabe señalar la gerencia empresarial hace mención de la transformación globalizada en el mundo, que según Manucci (2011):

Se encuentra en una constante transformación e innovación producto de la globalización y de las tecnologías de la información y del conocimiento por lo que se hace imprescindible valerse de métodos modernos, tendencias y estrategias gerenciales que faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Es por ello, que las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno interno y externo pues ellas van a contribuir en el mejoramiento de la Empresa o de la Organización. (p. 252)

En concordancia con el autor en estos tiempos modernos en las organizaciones educativas son primordial la eficiencia y relevancia en estrategias gerenciales innovadoras para resolver situaciones de mejora y cambio, en cuanto a la optimización de los recursos en las distintas áreas de la organización tanto humanos, financieros, infraestructura, equipos tecnológicos, entre otros, esta interconexión del entorno contribuye al bienestar y satisfacción de la gestión y el comportamiento organizacional en las universidades. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el Comportamiento Organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (p. 44)

Se puede expresar que el comportamiento organizacional viene a ser una práctica sistemática y planificada que se relaciona y especializa con las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados para mejorar su crecimiento individual y empresarial. De acuerdo con Pérez y Zapata (2012), el desarrollo organizacional es un "...esfuerzo planeado y administrado desde la alta dirección que involucra a toda la organización para incrementar su eficiencia, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta" (p. 15), entonces, se entiende que el desarrollo organizacional se aplica en todas las personas que forman parte de una determinada organización con la finalidad de lograr un rendimiento óptimo de parte de cada una.

En ese orden de ideas, este proceso viene a ser una práctica que se enfoca especialmente en las relaciones entre las personas que conforman una organización, cómo se desarrollan, la influencia del contexto en estas, así como el ambiente en el que se desarrollan y cuáles son los factores que intervienen en las mismas que las pueden favorecer o desfavorecer; es una herramienta que colabora notablemente con la adaptación al entorno y los cambios que constantemente suceden en la sociedad. Para Inzua (2020), el desarrollo organizacional es "...el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos" (p. 1). Como parte del avance dentro de cada institución u organismo, que se adjudica su propio desempeño.

En síntesis, se puede decir que el desarrollo organizacional ofrece importantes beneficios a las organizaciones, entre los que se pueden nombrar: la mejora continua, existencia de mayor comunicación (interna y externa), crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización, mejora en los productos y/o servicios, y mayores ingresos netos (utilidades y ganancias); estos elementos influyen en el comportamiento de la organización. Robbins y Judge, (2009) mencionan que: “Se coincide en que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de conflicto” (p. 45). Este proceso está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de cada trabajador para fortalecer todos los procedimientos. Justamente una de las características que presenta la gerencia del siglo XXI, enmarcada en el comportamiento organizacional tiene que ver con la presencia del liderazgo como fuente de motivación hacia el personal y medio para la ejecución de los diversos procesos.

En complemento de lo expuesto anteriormente, los autores antes mencionados indican: “El comportamiento organizacional es una ciencia de la propia organización aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología” (p. 47).

Se ha de destacar, los aportes conseguidos desde la mirada de Robbins y Judge (2009), a partir de la obra del comportamiento organizacional que permite confrontar escenarios entre el deber establecido desde el fundamento teórico y la realidad que se presenta en el IPRGR, donde se vinculan procesos administrativos y gerenciales que se resumen en lo organizacional; sobre estos aportes significativos:

Nunca había sido tan importante para los gerentes y administradores entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Una mirada rápida a unos cuantos de los cambios profundos que ahora tienen lugar en las organizaciones apoya esta afirmación.... y la competencia global exige que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. (Robbins y Judge, ob. cit., p. 50)

De ahí lo destacable, de acudir a fundamentos teóricos de renombre mundial que conlleven a confrontar realidades y con ello, dar paso a la construcción teórica partiendo de los hallazgos que puedan resultar que en su momento serán triangulados con los objetivos establecidos, conjuntamente con el apoyo y conceptual adoptado, principalmente la perspectiva de los dos autores Robbins y Judge, quienes hacen aportes contextualizados con el comportamiento organizacional que encierra la parte administrativa, gerencial y liderazgo.

Como se ha indicado las empresas actuales tienen la necesidad y la obligación de adaptarse a las exigencias del mundo moderno. Con esta dinámica de rápidos cambios, permiten adjuntar el pensamiento crítico a la organización que con las necesidades de las personas que consumen se encuentran en el diario acontecer y que además van continuamente evolucionando, es importante que la empresa se pueda adaptar a ello con premura y aumentar su resiliencia, su reingeniería y su reinención.

Metodología

Toda investigación requiere de un carácter científico que le otorgue rigurosidad ante la academia y la ciencia; desde esta representación la indagación se contextualiza en un paradigma postpositivista; donde el fenómeno u objeto de estudio está orientado al comportamiento organizacional con una visión profunda que permita la interpretación de un contexto educativo con incidencia en el ámbito social; pues se trata de la formación del ciudadano en educación; allí concurren realidades que parten de experiencias, vivencias, que forman parte de las circunstancias escolares y sociales. Sobre este particular, Ricoeur (2004) plantea que:

La ciencia postpositivista apuesta también por una ética de la responsabilidad, esto es una ética basada en la suspensión, en el epojé de los juicios de convicción de la verdad propia para considerar las otras verdades. Mantiene en este sentido, una voluntad de escuchar. (p. 48)

En coincidencia con la postura del autor, en toda investigación se hace imprescindible la suspensión de juicios, lo cual se puede lograr a través del postpositivismo donde se pueden ver, conocer y sentir las realidades del otro; por la subjetividad que permite el paradigma. La metodología constituye una gran fuente de conocimientos; pues al investigar, el sujeto reflexiona y cuestiona una situación, y es así como enriquece sus concepciones de la realidad. Orientando al investigador a prever posibles soluciones que puedan surgir a lo largo de la investigación. En tal sentido, la presente investigación está inmersa dentro del paradigma cualitativo, pues según Martínez (2011):

Se trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a ninguna forma de lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante. (p. 66)

Dentro de la concordancia con el autor, se trata de ver o describir las estructuras desde su comportamiento, a razón de poder estudiar los fenómenos socioeducativos, a partir de las realidades que demarcan las diferentes circunstancias de la vida o los mismos espacios geográficos, es así que la universidad se encuentra inmersa en un avatar de múltiples eventos fundamentados en los procesos que permiten activar los mecanismos necesarios dentro de un sistema de educación superior.

Por su parte, Hurtado y Toro (2001) sintetizan claramente el principio del enfoque cualitativo al afirmar: “Se basa en los hechos donde el escenario investigativo es visto en una perspectiva holística real. Propósito o finalidad: ideográfica, porque se realizan estudios en gran profundidad, pero en pequeña escala, sin buscar que sean representativos” (p. 51). Desde esta perspectiva, la concepción de la investigación cualitativa se asume como una forma holística y cíclica, en donde los procesos observables se repiten, brindándole la mayor atención aquellos aspectos trascendentales que van emergiendo desde adentro de la propia situación social, tantas veces sea necesario para comprender el fenómeno social en estudio.

En apoyo a lo señalado anteriormente con respecto al enfoque cualitativo, se hace reseña de lo establecido por autores quienes realizan valiosos aportes sobre aspectos metodológicos; desde esta mirada, asumen que se trata de un proceso activo dentro de los comportamientos sociales y educativos; donde expresan puntualmente lo siguiente Strauss y Corbin (1990):

Por investigación cualitativa entendemos cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también al comportamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados, pero el análisis en sí mismo es cualitativo. (p. 17)

Es decir, el enfoque cualitativo hace énfasis en vivencias y experiencias de los sujetos objeto de estudio, particularmente dentro del presente artículo obedece a la revisión documental que tienen una relación directa con el comportamiento organizacional donde se vincula lo administrativo y gerencial

Desde esta apreciación, se hace conveniente la revisión y el análisis documental, que desde la postura de por Briggs, Coleman y Morrison (2012): "Constituye de este modo la forma más adecuada de analizar las evidencias que surjan de los documentos adquiridos" (p. 56). Dentro de esta particularidad el propósito del Artículo circunda la revisión e interpretación de la postura teórica de Robbins y Judge, que conduce a un análisis comparado entre la realidad que se viene presentando en el IPRGR y lo que proponen estos autores vinculados al comportamiento organizacional donde confluye lo administrativo, gerencial y académico.

Del mismo modo, Bardin (2002) lo resalta como "...operación, o conjunto de operaciones, tendente a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original, a fin de facilitar su consulta o localización en un estudio ulterior" (p. 34). En este sentido, tanto los fundamentos teóricos de Robbins y Judge como los de otros autores que se tomaran en cuenta para profundizar en lo gerencial y administrativo indicando el deber ser permitirá a la investigadora obtener fundamentos teóricos con los que puede comparar realidades y realizar con mayor precisión una interpretación de los hechos. Se trata de hacer una revisión de documentos o contenidos relacionados con el objeto de estudio, para mirar lo que ocurre en la realidad y corroborar como se presenta el fenómeno en la práctica gerencial y administrativa de los espacios del Instituto objeto del estudio.

Para alcanzar la rigurosidad o cumplir los aspectos metodológicos es necesario compartir determinadas reglas o pasos, para respetar al autor y poder llevar a cabo el análisis sistemático de los textos, destacando con ello Rojas (2007) que "...el método requiere de la claridad de los objetivos de estudio y el contexto", o que además se debe colocar en práctica la creatividad y los conocimientos naturales de la misma investigadora "para ajustar el significado tal como lo indica" (p. 134). En este caso en particular, los documentos traducidos en fundamentos teóricos afines a la temática central y sus aristas administrativas, gerenciales y académicas desde la educación universitaria.

Resultados

Una vez realizada la revisión documental sobre las posturas teóricas de Robbins y Judge, con relación al comportamiento organizacional, haciendo énfasis en lo administrativo, gerencial y su incidencia en lo académico, y luego de haber analizado lo planteado para confrontarlo con la realidad que viene ocurriendo dentro del IPRGR; es oportuno desarrollar de manera esquematizada algunas situaciones puntuales consideradas concluyentes y que forman parte del trabajo enmarcado en el método documental que fue adoptado dentro del artículo como parte de la estructura metodológica, que admitió llegar a los siguientes resultados:

Es evidente que dentro del IPRGR, se vienen presentando algunas situaciones que distan del planteamiento de los autores Robbins y Judge, específicamente en lo vinculante al comportamiento organizacional. Se trata de falencias que parten de los funcionarios que ocupan cargos de gerencia donde se centralizan los procesos administrativos y las decisiones para el tratamiento de estas, de cualquier forma, esas acciones poco acertadas las cuales se ven reflejadas desde las opiniones de los docentes o estudiantes en formación y los inconvenientes que se presentan en los momentos de resolver situaciones que se plantean cuando los usuarios recurren a las instancias de atención decisiones que repercuten en los elementos académicos tomando en cuenta que se trata entre otras dependencias, del trabajo en la Sección de Admisión y Control de Estudios. Frente a un distanciamiento sobre lo establecido teóricamente contextualizado en el comportamiento organizacional; donde cada vez es más necesaria y urgente la implementación de mecanismos sobre la dinámica global sin perder de vista la realidad local y con ello, los aspectos humanos que están quedando dentro de las debilidades en un segundo plano, mientras que la postura teórica recomienda sentido humano, motivación y reciprocidad en los beneficios.

Existe dentro del fundamento teórico consultado, una particularidad que procura determinar las causas que ocasionan procesos administrativos y gerenciales poco indicados para intentar dar respuesta a tiempo; conscientes que esas afectaciones implican en lo individual y grupal, al no darse solución a tiempo. Al compararlo con el SER dentro del pedagógico, se está obviando el ambiente interno y externo, trayendo comportamientos alterados por el tema de las emociones que conllevan a espacios de desmotivación que para nada contribuye con la eficiente labor que se requiere.

Al confrontarlo con el espacio teórico asumido, el comportamiento organizacional refiere la importancia de las experiencias internas y externas donde se busca mejorar cada proceso dentro de la organización para que cada trabajador aporte en busca de mejores resultados.

Se está olvidando un detalle muy importante, los procesos gerenciales con el tiempo han cambiado y siguen transformándose de manera acelerada, a esto no escapa todo lo que se realiza en el ámbito universitario. Si bien es cierto, en otros tiempos estos procesos aplicados dieron su respuesta, hoy terminan siendo obsoletos y siguen obstaculizando el buen servicio. El comportamiento organizacional, permite entender que cada problemática puede y debe ser abordada como una realidad común, puesto que cada sentir es importante; ya que su comprensión y tratamiento ayuda a advertir cuál es la manera más adecuada de mejorarla en beneficio colectivo.

Todos tienen objetivos, tanto la organización como los trabajadores y desde el comportamiento organizacional se trata de orientar de la mejor forma posible cada propósito de tal manera que todos salgan beneficiados y satisfechos; siempre manteniendo la inclinación por el aspecto humano consciente que cada persona necesita sentirse motivada y útil para un avance organizacional en función de lo establecido.

De manera muy diferente, la teoría de Robbins y Judge, acude a entender que cada persona representa un mundo diferente y por lo tanto de cada quien se pueden tomar las mejores ideas y opiniones; para el comportamiento organizacional, todos son importantes como seres humanos y como trabajadores, tomando en cuenta los sentimientos, emociones e incluso hasta sus costumbres que también son respetadas y pueden ser de gran utilidad experiencial para el cumplimiento de los objetivos. De cualquier forma, el comportamiento organizacional, permite un crecimiento personal y profesional si así la persona lo desea manteniendo la mirada global, sin perder de vista la realidad contextual local y las particularidades de los trabajadores.

Discusión

Una vez realizado el recorrido por cada momento dentro de la estructura del artículo es importante resaltar las diferencias encontradas entre la realidad que se viene presentando en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRG), a nivel administrativo y gerencial que de un modelo piramidal donde el sentido humano deja de representar una prioridad a diferencia de lo planteado por los autores Robbins y Judge, quienes establecen dentro de la teoría del comportamiento organizacional elementos fundamentales que deben ser tomados en cuenta al momento de desarrollar una actividad laboral dentro de una organización.

Es de subrayar que en pleno siglo XXI, cuando la humanidad es sometida a múltiples transformaciones producto del avance tecnológico el nuevo reordenamiento económico y la dinámica propiamente global, que demanda eficiencia en los servicios en correspondencia con las exigencias y requerimientos de la nueva sociedad del conocimiento; al hacer referencia al ámbito universitario, específicamente el escenario al cual se hace referencia dentro del artículo el IPRGR, reconocido por atender programas en pregrado, maestría y doctorado que de una u otra forma repercuten en los aspectos académicos que dan cuenta de decisiones centralizadas bajo un modelo vertical que responde más a lineamientos centrales alejados de la dinámica y la autonomía con la que debe contar cada departamento o dependencia.

Por otra parte, los autores referenciados hacen énfasis en el beneficio recíproco donde convergen

organización y trabajadores que debe estar presente en procura de mantener activada la motivación en lo individual y colectivo que pueda al mismo tiempo repercutir en un clima laboral acorde a una institución universitaria.

Conclusiones

En función de lo planteado por los autores, se asume que las debilidades puntuales evidenciadas en los resultados responden a una estructura piramidal donde las decisiones se centralizan obviando la autonomía y la dinámica de cada dependencia.

El factor humano según lo comprobado pasa a formar parte de un segundo plano, pues termina siendo prioritario dentro de esa cadena de mando el cumplimiento de una serie de requerimientos que distan de las características elementales del comportamiento organizacional al cual hacen referencia las teorías consultadas.

Los trabajadores dentro de la organización universitaria mantienen una postura de reserva, es decir prevalecen las decisiones a nivel central las cuales están alejadas de las realidades y necesidades existentes en el IPRGR, pero a pesar de ello siempre se buscan soluciones en pro de las distintas exigencias de los usuarios en medio de las complejidades.

Referencias

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.

Bravo, M. y Avilés, V. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *Revista RECIMUNDO [Revista en Línea]*, 4. (3). Disponible: <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/872/1567?inline=1> [Consulta: 2021, diciembre 15]

Briggs, A., Coleman, M. y Morrison, M. (2012). *Métodos de investigación en el liderazgo y la gestión educativa*. London: SAGE Publications Ltd.

Chávez, J. e Ibarra, J. (2016). *Liderazgo y Cambio Cultural en la Organización para la Sustentabilidad*. [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf> [Consulta: 2021, diciembre 15]

Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos*. Quinta edición. México. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006) *Administración de los recursos humanos* 5ta edición. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Novena edición. México: McGraw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas, 24 de marzo de 2019.

Fernández, L.; Paredes, A.; Méndez, J. y Méndez, M. (2020). La administración y su influencia en las organizaciones productivas [Documento en Línea]. Disponible: https://www.academia.edu/43265281/LA_ADMINISTRACION_Y_SU_INFLUENCIA_EN_LAS_ORGANIZACIONES_PRODUCTIVAS_VERSION_DIGITAL [Consulta: 2021, diciembre 5]

Figueredo, C.; Méndez, E.; Chirinos, E. y Rivero, E. (2012). La gerencia de la educación universitaria, en la perspectiva de la transcomplejidad. *ORBIS. Revista Científica Ciencias Humanas [Revista en Línea]*, vol. 8, núm. 23, pp. 109-131 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Disponible: https://redib.org/Record/oai_articulo1162253-la-gerencia-de-la-educaci%C3%B3n-universitaria-en-la-perspectiva-de-la-transcomplejidad [Consulta: 2021, diciembre 5]

García, D. (2019). *Aproximación Teórica desde un Enfoque Autónomo–Dependiente de las Competencias del Gerente Educativo Universitario en Venezuela*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8365/dgarcia.pdf?sequence=1> [Consulta: 2021, noviembre 7]

González, L. (2017). Los Beneficios del Pensamiento Crítico en la Empresa. Pensar de forma diferente en la empresa es asegurar un futuro más prometedor en un mundo tan cambiante y globalizado. [Documento en línea]. Disponible: <https://almanatura.com/2017/12/pensamiento-critico-empresa/> [Consulta: 2021, noviembre 7]

- Guba, E. y Lincoln, Y. (1981). Evaluación eficaz: mejorar la utilidad de los resultados de la evaluación mediante enfoques receptivos y naturalistas. San Francisco: Jossey-Bass.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa, 2 vols. Madrid: Taurus.
- Hill, C. (2007). Administración Estratégica, un enfoque integrado. México: Cenegage Learning Editores.
- Inzua, F. (2020). ¿Qué es el Comportamiento organizacional? [Documento en Línea]. Disponible: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/DESARROLLOORGANIZACIONAL.pdf>. [Consulta: 2022, abril 28].
- Kotter (2006). El Líder del Cambio. Parte 1: El problema del cambio y su solución. Un plan del especialista en liderazgo de negocios. Capítulo 1 y 2 (p. 3 – 22). México: Mac Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinario), agosto 15, 2009.
- Lozano, L. (2021). Dimensiones, variables e ítems que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá. [Documento en Línea]. Disponible: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12154>[Consulta: 2022, abril 2]
- Manucci, M. (2011). Contingencias: 5 desafíos de cambio para una nueva década. [Documento en Línea]. Disponible: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/51049/51225> [Consulta: 2022, abril 2].
- Martínez, M. (2011). La Investigación Cualitativa Etnográfica en la Educación. Manual Teórico Práctico. 3ra Edición. México: Trillas.
- Maturana, H. y Varela, F. (2004). De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: La Organización de lo Vivo. Quinta edición. Argentina: Editorial Universitaria.
- Marcano, J. (2018). La gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7583/jmarcano.pdf?sequence=1> [Consulta: 2022, abril 2].
- Mendoza, A. (2018). La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador. [Documento en Línea]. Disponible: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7762/Mendoza_ba.pdf [Consulta: 2022, abril 2].
- Mintzberg, H. (1980). Roles de los gerentes. 1ª Edición. Adaptado de Mintzberg, Henry, The Nature of Managerial Work.
- Montenegro, M.; López, L.; Narváez, F. y Gaviria, A. (2006). Interrelación de la investigación y la docencia en el programa de derecho. Medellín: Universidad cooperativa de Colombia.
- Navarro, A. (2002). Filosofía y Ética Gerencial. Volumen 2, edición nro. 1. CICAG
- Martínez, M. (2011). La Investigación Cualitativa Etnográfica en la Educación. Manual Teórico Práctico. 3ra. Edición. México: Trillas.

- Reglamento General de la UPEL. (1990). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Ricoeur, F (2004) Una interpretación de la cultura. México: Siglo XXI.
- Robbins, S. (2010). Administración. 10ma. Edición. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Gil, y García. (1996). Métodos de investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Rojas, B. (2007) Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis. 1ra. Edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Bogotá, Colombia: Editorial CONTUS.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. 5ta Ed. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- Vara, A. (2010). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa: Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
Lima. [Documento en Línea] Disponible: www.aristidesvara.net [Consulta: 2022, abril 2]
- Vygotsky, S. (1999). Psicología cognoscitiva. Unesco.
- Weber, M. (1996). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.