

Desde una organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación.

Una visión andragógico-gerencial

Toba Igualada, Consuelo *
y Gil Otaiza, Ricardo **

Recibido: 15/02/2009 • Revisado: 05/04/2009
Aceptado: 15/05/2009

Resumen >>

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental proponer una visión andragógico-gerencial para la transformación de una organización tradicional-vertical, en una organización sustentada en la participación y en la horizontalidad, a objeto de una mayor pertinencia interna, en lo social y ecológica (sustentabilidad). Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación documental, y se aplicó un diseño exploratorio-descriptivo-analítico, que buscó ir más allá de la mera descripción y del análisis del fenómeno, e implicó una posición crítica ante el hecho estudiado. La investigación posee tres ámbitos, espectros o dimensiones: el gerencial, el andragógico y el ecológico (como eje transversal), que convergen en una sola enunciación “teórica” inserta en un contexto paradigmático de lo complejo, y trata de explicar un proceso que deberá ser permanente y continuo. La visión andragógico-gerencial formulada busca, no sólo el establecimiento de las bases filosóficas y epistemológicas de organizaciones más flexibles, más participativas y más abiertas al mundo global, sino también el paso o transformación de un estadio a otro de realización organizacional.

Palabras Clave: visión andragógico-gerencial, organización tradicional-vertical, participación, horizontalidad.

Abstract >>

The fundamental objective of the present work is to propose an andragogical-managerial vision for the transformation of a traditional vertical organization, an organization supported by participation and horizontality, for a greater sense of internal belonging, sociologically and ecologically (sustainability). From the methodological point of view, it deals with documentary research and an exploratory-descriptive-analytic design was applied that aspired to go beyond the mere description and analysis of the phenomena and implied a critical position before the studied fact. The research has three scopes, spectrums, or dimensions: the managerial, the andragogical, and the ecological (as the transverse axis). They converge in a sole “theoretical” enunciation inserted in a paradigmatic context of the complex and attempt to explain a process that should be permanent and continuous. The andragogical-managerial vision formulated seeks to, not only establish the philosophical and epistemological basis of organizations that are more flexible, more participatory and more open to the world, but also the passage or transformation of a state to another organizational realization.

Keys Words: Andragogical-managerial vision, traditional vertical organization, participation, horizontality

*Puerto Ordaz. Farmacéutico (ULA). Magíster en Gerencia Empresarial (UFT). Profesora de Estadística I, II y Teoría y Técnica de la Decisión en el Instituto Universitario de Tecnología “Dr. Cristóbal Mendoza”, Núcleo Mérida. Es profesora de Estadística I y II en el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre, Núcleo Mérida. Es coautora de trabajos de investigación en revistas indexadas y también es dibujante botánica de parte de las ilustraciones de los libros: *Breve diccionario de Plantas Medicinales y Herbolario Tradicional Venezolano*.

**Mérida. Farmacéutico (ULA). Magíster en Educación Superior, Mención Docencia Universitaria (UFT). Magíster en Gerencia Empresarial (UFT). Doctor en Educación, Mención Andragogía (UNIEDPA) y Doctor en Ciencias de la Educación (URBE). Postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones (URBE, 2009). Autor y coautor de 25 publicaciones en revistas arbitradas e indexadas en ciencias naturales y en ciencias sociales. Conferencista y escritor con 20 libros publicados (7 inéditos). Investigador activo en las áreas de Etnobotánica (Plantas Medicinales) y Educación Superior, incluido en el SPI (PPI Nivel II en Ciencias Sociales). Columnista del diario local Frontera y de El Universal de Caracas (eluniversal.com). Profesor titular de la Universidad de Los Andes. Ex decano de la Facultad de Farmacia y Bioanálisis de la citada universidad (2002-2005).

1. Introducción

Cuando se analizan las organizaciones en su devenir histórico, se halla que en su esencia no son muy distintas las antiguas y medievales concepciones, a las del mundo contemporáneo. Si bien han cambiado los fines y su naturaleza, su “concepción” continúa siendo la misma: “un grupo de personas que se reúnen en torno a los objetivos para alcanzar una meta”. Si se pone como ejemplo a una de las más antiguas, la familia, se observa que a pesar de su grave deterioro con el correr de los siglos, que la ha puesto en entredicho como célula fundamental del colectivo social, su estructura jerárquica básica continúa inalterable: el padre (como cabeza), la madre y los hijos (claro, habría que adentrarse en un análisis serio con respecto a los tipos de familia de acuerdo a las culturas, pero no es de interés hacerlo en este trabajo).

Las organizaciones por definición nacen verticales, es decir, con estructuras rígidas, en las que existe una línea clara y definida de mando (vértice piramidal) y en donde la información “fluye” de arriba hacia abajo y de abajo (base) hacia arriba. Parafraseando a Etzioni (1972) se podría afirmar que la organización hoy es más eficiente que la antigua, no obstante, prevalecen sus vicios, sus torceduras, que impiden o traban en momentos determinados de su desarrollo la fluidez de sus procesos y la eficiencia de sus acciones.

En el caso de América Latina la ortodoxia organizacional –por llamarla de alguna manera– se mantiene por sus fueros. Predominan en el ambiente las organizaciones tradicionales, verticales en su comportamiento y en su comunicación, en donde las decisiones se toman unívocamente desde su cúpula, sin tomar en consideración la capacidad de su

talento humano. Tan arraigada está dicha concepción, que prácticamente es imposible hacer planteamientos desde las bases, porque se estrellan contra el muro de la sordera y de imposición, muchas veces punitiva, de parte de sus gerentes.

Por otra parte, en el contexto educativo ha venido trascendiendo una nueva ciencia que busca la apertura en los procesos dentro y fuera del aula. La Andragogía. Desde hace pocas décadas unos cuantos soñadores, entre los que se cuenta el venezolano Félix Adam, prepararon el camino para el cambio en el seno de las organizaciones educativas, con miras a hacerlas más participativas, más horizontales, mejor dotadas para afrontar los desafíos de los nuevos tiempos. Sin embargo, el inusitado desarrollo de la Andragogía en los ámbitos de América Latina y de Europa, ha llevado a la necesaria reflexión de que no sólo es la manera de enseñar a lo adultos, sino una concepción de vida, una manera de entender y de asumir la realidad.

Es decir, habida cuenta de los progresos alcanzados y de la estupenda acogida recibida por la Andragogía, en disímiles contextos y ámbitos planetarios, se está en medio de un espacio propicio que permite la inserción sin traumas de la concepción andragógica y de sus principios, en escenarios que aparentemente no les son naturales. Aparentemente, porque donde quiera que haya personas interactuando y comunicándose, allí entran en juego las bases de una concepción que sustenta su visión en la premisa de la responsabilidad individual-colectiva y de la autogestión, desde la ineludible premisa de la adultez. En otras palabras, la concepción andragógica no podría ser jamás antagónica con cualquier proceso organizacional. En todo caso: dialógica y complementaria.

Desde los tiempos pretéritos el ser humano se ha organizado, se ha reunido en torno a objetivos que le son comunes. Ninguna civilización, entonces, ha escapado a la necesidad intrínseca de aunar esfuerzos para la conquista de las metas. Se lee con asombro cómo el hombre de las cavernas logró la caza y la pesca como actos de mera supervivencia, constituyendo primitivas organizaciones en las que uno fungía de jefe o de cabeza, y el resto seguía sus “directrices”. Dos, tres o más personas se ponían de acuerdo para tenderles a los animales trampas a los fines de conseguir su alimento, o se ubicaban en sitios estratégicos para desde allí acometer su dura tarea. Luego, como se ha de suponer, repartían entre ellos los frutos de esa laboriosa –y a veces fatal– empresa, no sin los imprevistos de la mera codicia: el querer sacar unos más provecho que otros, salirse con una mayor tajada, huir llevándose parte del botín, o simplemente imponiéndose el jefe con su autoridad sobre los otros, sacando de ello su propio provecho.

Parafraseando a Presthus (Etzioni, op. cit.), se podría afirmar que la sociedad del siglo XX es organizacional. Es decir, desde el mismo instante del nacimiento, la mayoría (por no decir todos) se halla inmersa en contextos organizacionales, y casi es imposible escapar a tan preclaro sino. En la medida en que se avanza en el periplo vital, el ser humano se va relacionando ineludiblemente con otras personas, que actúan y se organizan también, lo que implica la inexorabilidad de una existencia bajo el signo de unas reglas, impuestas –lógicamente– a los fines de la necesaria convivencia entre las personas. Al hablar de la sociedad, se hace al mismo tiempo de la organización social, y ni se diga del seno o ámbito familiar, y ello lleva implícito el sello de un conjunto de personas que respetan unos modos, unas normas, actúan en consecuencia y buscan alcanzar metas de diversa índole.

Tal vez muchos piensen que la organización como tal es un producto del mundo moderno, pero no es así. Cuando se revisan culturas milenarias, hoy desaparecidas, se percibe su capacidad de organización, y no queda otra opción sino el deslumbrarse ante ello. Los egipcios se organizaron para elevar hasta el cielo sus magníficas pirámides. Igual hicieron las culturas precolombinas como la de los mayas y la de los aztecas, que legaron aprendizajes y obras de arte que hoy son considerados como eternos. La cultura china, una de las más ricas del planeta, impresiona con sus portentosos desarrollos, los cuales sólo fueron posibles bajo la premisa de la organización.

Como se ha de suponer, entonces, a medida que ha ido pasando el tiempo, las organizaciones se han hecho más eficaces y más eficientes. Ello ha sido posible gracias al esfuerzo mancomunado de jefes y de subordinados; los primeros, esgrimiendo las directrices para que las cosas funcionen bien dentro de las organizaciones, y los segundos, internalizando la necesidad de cumplir las tareas asignadas con el mayor rigor posible. No obstante, lentamente se fue abriendo entre unos y otros inmensos abismos, profundos hiatos, que no sólo han traído consigo descontento y frustración, sino también episodios que han marcado profundamente la historia de la humanidad. Baste recordar la detención y la matanza de obreros en Chicago en 1889, al exigir a sus patronos la reducción a ocho horas de sus jornadas de trabajo, quedando ello institucionalizado en casi el mundo como el Día Internacional del Trabajador.

En los últimos cien años, las organizaciones han sido objeto de estudio sistemático, científico, a los fines de su comprensión y avance de acuerdo a las nuevas exigencias sociales. Esto es conocido por todos como la

revolución organizacional. Ahora bien, ello podría entenderse como un avance progresivo, lineal, hacia mayores y mejores metas, hasta alcanzarse el máximo grado de perfección posible en torno a las organizaciones y su praxis; pero al observarse la realidad organizacional se puede afirmar que esto no ha sido del todo así. Si bien han surgido numerosas teorías que han intentado explicar (de manera brillante muchas de ellas, por cierto, como en el caso de Abraham Maslow) la relación entre el “hombre” (recurso humano, capital humano, talento humano, entre otros) y la empresa, entre la mano de obra y la máquina, entre las necesidades organizacionales y las necesidades humanas, no se ha avanzado mucho (por lo menos como se aspira) en la amalgama, en la conjunción armónica entre la persona y la organización, haciendo de ambos una entidad plenamente consustanciada, que se mire a sí misma y a su entorno en la conquista de nuevos espacios para la interrelación y el crecimiento compartidos.

Mientras hoy se habla de la sociedad global y de la cultura planetaria, que implican elevados grados de comunicación e interrelación entre las personas, se observa con preocupación la antinomia existente entre tal postura “civilizatoria”, que busca la integración del talento humano y de los grandes capitales (para la conquista de los complejos mercados internacionales), y la aptitud “conservadora” de muchos “connotados gerentes” de grandes corporaciones, que lideran desde la visión punitiva de quienes se sienten dueños –aparte del capital– de la verdad, y de la vida de las personas a quienes lideran.

En otras palabras, por un lado va el desarrollo tecnológico y la movilidad de los capitales, que han hecho del mundo un pañuelo, y por otro, el grado de concienciación de los gerentes en

torno a la necesidad de flexibilizar los esquemas organizacionales, romper los paradigmas sociales, de dar giros sustanciales a los estilos de liderazgo, a objeto de hallar el punto crítico en el que ese talento humano que conforma a las organizaciones, se fusione con su Real Ser (Misión) y su Deber Ser (Visión) y lleguen a ser una unidad en medio de la diversidad que implica: capacidades, aprendizajes, experiencia, hábitos, valores personales y familiares, aptitudes, actitudes, destrezas, y competencias entre otros.

Por experiencia se sabe, que las organizaciones (cualesquiera sea su naturaleza) tienden con el tiempo a la rigidez y al estancamiento, olvidándose de su pertinencia a lo interno, hacia lo social y ecológico, con ausencia de un verdadero clima y comportamiento organizacional, que permitan a sus trabajadores la unión de esfuerzos compartidos y el crecimiento en conjunto. Ello trae como consecuencia una organización encerrada en sí misma, endogámica, estática y no proactiva. Como es lógico suponer, estas organizaciones están destinadas al ostracismo, y finalmente al fracaso, al no permitir el necesario intercambio, y el fluir de sus procesos.

Se puede observar en líneas generales cómo en el ámbito cultural venezolano las organizaciones están estructuradas bajo esquemas tradicionales-verticales, donde la información no fluye, donde no hay sinergia, y los objetivos son alcanzados sobre la base de un liderazgo de imposición de criterios (autocrático), desde un centro de poder, sin la participación activa de su personal; de su propio talento humano.

Gil Otaiza (2005) postula para las universidades (que al fin y al cabo son organizaciones), que:

...se hace necesario partir del principio de la existencia de una sociedad transcompleja, permeable a los cambios, a las corrientes del pensamiento, a las diferencias culturales, religiosas y políticas. Este es el escenario ideal para dar el paso hacia una nueva universidad sobre la base de la concepción andragógica que permita la interacción plena entre los diversos elementos que hacen vida dentro de la institución, así como su vinculación con el entorno social, ecológico y planetario (p. 276).

Si como se supone, el panorama anteriormente esbozado pervive en medio de los profundos cambios sociales que han traído consigo estos tiempos de incertidumbre global, y constituye un freno a las aspiraciones de un crecimiento organizacional sobre bases sólidas, que les permita a las organizaciones impactar los contextos y hacerse cada vez más eficaces y eficientes en la conquista de las metas, lo planteado por el citado autor es perfectamente válido en el seno de las organizaciones en general. Se considera, entonces, que es posible transformar a una organización tradicional-vertical, en otra sustentada en la horizontalidad y la participación (principios universales de las ciencias andragógicas), a los fines de una mayor pertinencia tanto interna como social y ecológica (la denominada *sustentabilidad*). Para ello, se formula una *visión organizacional* sobre la base de la conjunción de los principios andragógicos de la participación y la horizontalidad, y los postulados de la gerencia, lo que implicará acercarse a las organizaciones desde una perspectiva más creativa, más humana y ecológica.

En todo caso, ir tras la búsqueda de nuevas fronteras organizacionales, en donde la concepción impositiva (y punitiva) de ideas, decisiones, planes, proyectos y programas, sea una fase superada, es lo que se pretende en las páginas que siguen de esta investigación.

Establecer una nueva visión que les permita a las organizaciones ir desde lo tradicional-vertical, hacia espacios de amplitud gerencial, en los que la participación y la horizontalidad se erijan en los pivotes del actuar y del vivir del talento humano, en los que la sustentabilidad pueda ser una realidad, es la meta a alcanzar.

2. Diseño de la investigación

Se aplicó un diseño exploratorio-descriptivo-analítico. Para el cumplimiento de las metas se hizo necesario –no obstante– ir más allá, e internarse en lo analítico-crítico, lo que permitió avizorar, leer entre líneas, ahondar en la esencia de cada documento, para desentrañar las causas del problema, así como también las posibles respuestas, que fueran configurando (como de hecho se alcanzó) una *Visión*, en cuya estructura se amalgamen, no sólo los constructos trabajados (Gerencia, Andragogía y Sustentabilidad), sino también las inmensas y ricas posibilidades de lo transcomplejo.

3. Fundamentos filosóficos, epistemológicos y metodológicos

Una visión supone un sueño, una utopía; un mirar más allá de la realidad para internarse en los caminos de lo anhelado, y a la vez de lo desconocido. Como visión, que implica a su vez “punto de vista” sobre un área o tema determinado, es importante partir del hecho filosófico ya conocido, de que toda organización como un conjunto orgánico, viviente, interrelacionado e interactuante, es parte de un todo. Ahora bien, esto sería “a secas” una visión simplificada del hecho organizacional, que acotaría el espectro, porque yendo hacia lo complejo (paradigma hoy emergente y que es objeto día a día de mayor atención) se estaría

hablando de que: “no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte” (Morin, 2003, p. 107).

El pensamiento *moriniano* no se queda allí, en la mera declaración de principios, sino que estimula a una comprensión que va más allá de lo sociológico, para que se interne en el mundo de las células vivas, de la biología tradicional y molecular. En otras palabras, el principio (perteneciente al mundo de la complejidad) anteriormente citado, que se denomina: *Principio de la auto-eco-organización*, busca en todo caso desentrañar la visión sistémica de la vida. Es así como puede perfectamente ser aplicado en todos los campos del conocimiento científico, así como en la comprensión del hecho organizacional.

Vista de frente, la *auto-eco-organización* responde a su vez al denominado *principio hologramático*, que no es otra cosa sino la comprensión de que cada parte en el mundo biológico y de las relaciones (de lo social) “posee la casi-totalidad de la información del todo” (op. cit.). Es por ello que “algo” no puede ser visto, ni comprendido, ni analizado, sin la visión, la comprensión, ni el análisis del conjunto. Llevado esto al ámbito de lo organizacional, podría afirmarse sin afectación que cada parte de la misma (su talento humano como individualidad), está contenido en el todo, y al mismo tiempo ese todo contiene a cada uno de sus miembros. La organización como tal no podría ser vista, entonces, como la suma de las actividades de cada factor implicado en sus procesos, sin antes no tener la comprensión y el sentido de la totalidad. Se hace necesario fundir, diluir al talento humano en la organización y que ésta a su vez se funda en él. En todo caso se trata de una amalgama perfecta en la que cada cual contiene al otro, y el todo originado vendría a constituir

algo distinto a la suma de sus partes. Se toma a Morin (2003), para expresar que “La empresa, organismo viviente, se auto-organiza, y realiza su auto-producción. Al mismo tiempo, realiza la auto-eco-organización y la auto-eco-producción” (p. 124). Todo ello en correspondencia con la interrelación organización-sociedad, donde prevalecen normas, leyes que las rigen y que para ambas son de imperiosa acatamiento.

En el mismo sentido de lo complejo, y asumiendo un poco lo que significan las directrices filosóficas para desentrañar la visión organizacional, es relevante acotar a otro principio de gran relevancia para la comprensión del mundo fenoménico. Se hace necesario, entonces, hablar de lo que significa el pensamiento *diálogo*, para hacer referencia a aquello que por antinómico o paradójico, no se anula o se pierde, sino que se complementa. Desde el punto de vista filosófico lo dialógico une, junta, agrupa ideas, términos, conceptos que se antagonizan o suprimen entre sí.

Sin embargo, desde el ángulo de lo complejo ello no es necesariamente verdad, ya que muchas veces cuestiones que se anulan en teoría terminan siendo complementarias y enriquecedoras en los procesos vitales, y por supuesto en los organizacionales. Una visión puede contener en su seno ideas dialógicas, sin que ello implique un absurdo o una antinomia en la realidad. El ejemplo clásico son las ideas de orden y desorden. Desde el ángulo que se les mire son contradictorias, se anulan entre sí. Empero, se ha demostrado a través de la física cuántica, que el universo está inmerso en la ambigüedad orden-desorden, y de allí surge un nuevo orden, hasta el infinito. Desde el punto de vista de vista de lo complejo “el principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad” (Morin, 2003, p. 106), de allí su relevancia en el mundo de hoy.

En este mismo sentido filosófico es aplicable el principio de lo dialógico en el seno de las organizaciones. Lo que aparentemente podría resultar contradictorio o paradójico, a la postre podría traer consigo beneficios. Diversidad de actitudes, aptitudes, caracteres, historias personales y familiares, capacidades, formación académica, y experiencia, entre otros, no resultarían jamás amenazas ni debilidades para la organización. Todo lo contrario: inmensas fortalezas. Hilando fino se podría argumentar acá que la frase *moriniana* de “la unidad en medio de la diversidad” (*unitas multiplex*) resulta más que necesaria en el ámbito de las organizaciones, porque implica no sólo el respeto por las diferencias individuales y hasta grupales en su contexto, sino la posibilidad cierta de traducirse en escenarios complementarios y productivos en un mundo complejo como el que se vive.

Ahora bien, si se parte del hecho de lo diverso en pos de la unidad, como premisa filosófica en la formulación de una visión andragógico-gerencial, obviamente aflora de inmediato la necesaria pregunta de cómo insertar la Andragogía, cuyo espacio natural es la educación de los adultos, en el contexto de lo meramente gerencial. Resulta entonces interesante argumentar acá que si bien es cierto que la Andragogía se circunscribe al escenario educativo, sus principios de la horizontalidad y la participación, por demás universales, enlazan de inmediato diversidad de contextos que le sirvan de experiencia para el desarrollo y el crecimiento del talento humano.

Por otra parte, la idea de la educación de los adultos no resulta jamás paradójica con el hecho organizacional, ya que todo ámbito educativo parte de la premisa de escenarios de instituciones educativas (públicas y privadas,

es decir, organizaciones educativas), en donde existen personas reunidas en torno a objetivos que les son comunes para alcanzar metas específicas. Ni siquiera la idea de la formulación de una visión andragógico-gerencial, se contradice con el espíritu de unidad filosófica de lo complejo, ya que la dupla establece a través de principios, normas y métodos un anclaje que permite la simbiosis, por una parte, y la sinergia por la otra.

Además, y sin ir muy lejos en la elucidación de carácter filosófico, lo andragógico-gerencial entra por la fuerza de las circunstancias en otro de los principios de la complejidad, el cual se denomina como *principio de la recursividad*. Este principio dice que: “un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (op. cit., p. 106). Para comprender un poco lo que aquí se postula, se presenta el ejemplo clásico de los individuos biológicos. Como seres biológicos las personas son producto de la unión del óvulo con el espermatozoide; es decir, de la fecundación. Pero también, se convierten con el tiempo en productores, y así hasta el infinito. En el ámbito de lo social, el principio es implacable: el individuo es producido por la sociedad que al mismo tiempo él produce, y viceversa. En otras palabras: la sociedad es producida por la unión de los individuos, y una vez formada actúa sobre ellos y los produce también.

La recursividad es graficada por los especialistas, y por los filósofos de la ciencia, como bucles, que se superponen unos a otros. Unos producen a los otros y a la vez ellos son producidos por aquellos: “los individuos producen la sociedad que produce a los individuos” (Morin, p. 107). Si se parte de la base de lo anteriormente planteado, se tiene,

pues, una sociedad que produce (o favorece) a las organizaciones, y a la vez éstas entran de nuevo al ciclo y producen a la sociedad. Del mismo modo, las personas (el talento humano) producen las organizaciones y éstas actúan sobre el talento humano y lo “producen” (lo amoldan, lo modifican, lo enriquecen; de alguna manera, lo cambian).

Como se puede percibir, en el marco de una visión andragógico-gerencial, ambos elementos (diversos y complementarios a la vez) son la materia prima para ese proceso recursivo anteriormente elucidado. Ellos, desde sus posibilidades filosóficas, epistemológicas y metodológicas, interactúan y producen talento humano, y ese talento humano actúa sobre ellos y los produce, generando una espiral positiva que permite la realimentación de los procesos, la apertura del sistema para incorporar elementos, sucesos y vivencias externas que vayan también a enriquecer a la organización. Como un todo espectral, la organización se presenta entonces como una unidad, empero, en su seno yacen disímiles elementos (las partes: sobre todo las personas) que la configuran. Como totalidad esa organización es única e irrepetible; como la conjunción de partes, esa organización es diversa y rica en matices. Así es la vida.

Si como lo dice Morin (1999), tantas veces citado, la filosofía por definición tiene como tarea azuzar en las personas el espíritu problematizador, el planteamiento de una visión organizacional, desde las perspectivas andragógica y gerencial, servirá para incorporar al estudio del conocimiento más interrogantes, si se quiere más dudas, en torno a este campo por demás apasionante y complejo. En la medida en que se avance más en su comprensión, más derroteros se tienen en ese sueño –por qué no, en esa utopía– de alcanzar organizaciones ganadas,

no sólo a la rentabilidad y al posicionamiento en los competidos y competitivos mercados internacionales, sino en la felicidad del ser humano, o del talento humano como se prefiere llamarlo, que es a fin cuentas el fin último (o teleológico) de toda empresa humana.

Cuando se habla de la *Visión*, se entra de lleno en el campo de la gerencia; de manera específica de la denominada Gerencia Estratégica. Si bien es necesario transigir en que gerenciar no es sencillo, y que trae consigo todo un mundo de posibilidades, las ciencias administrativas han desarrollado a lo largo de las últimas décadas múltiples constructos tendentes a poner a tono a la gerencia y al gerente con los profundos cambios que experimenta día a día el mundo de los negocios y de las empresas. Ya no se podría suponer hoy, por ejemplo, que las organizaciones son entes cerrados, inmutables, impermeables y blindados contra todo tipo de cambio. Es más, es ya obsoleta la idea del gerente único, dueño y señor de las decisiones, cuyo dedo (denominado por algunos como “el dedo de Dios”) decide el destino de las organizaciones.

El caos se ha apoderado de todos los ámbitos de la vida del ser humano y muy poco se hace para revertir tan nefasto sino. Demasiada bulla en el entorno y excesiva neblina en el porvenir como para estar optimistas frente al maremagno de situaciones que provoca –al mismo tiempo– víctimas y victimarios. La inercia es la característica, y el miedo bloquea el camino para la realización personal y colectiva.

Por desgracia, los líderes mundiales no han comprendido con exactitud el papel que les corresponde representar, si se aspira a una civilización más humana que atienda las grandes diferencias entre las naciones, y que ello permita el crecimiento para el logro de los objetivos que

acerquen a un equilibrio y a una paz duradera. Si la “historia de la humanidad se mueve como un péndulo entre la verdad y la mentira” (Barroso, 2001, p. 24), no se puede ocultar entonces que se han cometido grandes injusticias y errores que han traído como consecuencia lógica una humanidad frustrada, que se debate entre continuar hundiéndose en la miseria, o en despertar para asumir y gerenciar su destino.

No basta con aceptar enconadas posiciones ni hacer públicas las inquietudes acerca de lo que sucede a diario, si dentro de cada uno no existe el firme propósito de enfrentar con hidalguía los riesgos que derivan de la toma de decisiones. En la medida en que se dé el necesario salto cualitativo para convertirse en partícipes y actores de los procesos que se dan en el entorno, en esa misma proporción se irán haciendo los aportes personales que reclama la sociedad en la búsqueda de soluciones a tantos problemas que roban la tranquilidad y el sosiego. Gerenciar en medio de la crisis y de la escasez debería ser la consigna de los hombres de Estado, no sólo por el grave compromiso que tienen sobre sus hombros de llevar al planeta hasta un puerto seguro, sino para no profundizar aún más la brecha social que lo hace invivible y cruel. Lamentablemente, la experiencia recuerda que quienes han estado frente a posiciones importantes de gobierno han despilfarrado su tiempo y han defraudado las esperanzas de todos, porque sus propias vidas estuvieron signadas por el vacío, por la desesperanza y jamás tuvieron una conciencia clara de cuáles eran las metas, y mucho menos por cuáles senderos las podían hallar. Por otra parte, no tuvieron la suficiente visión prospectiva como para iniciar un proceso de planificación y de organización de las tareas a llevar adelante, y se perdieron por los intrincados caminos de la soberbia y de la obcecación.

“Nada tan buscado como la verdad, nada tan maltratado como la verdad” (Barroso, 2001, p. 21), es en definitiva la conclusión a la que se podría llegar cuando se da un vistazo a la realidad en la que todo es manipulado a conveniencia de élites y de castas en detrimento del colectivo. Cada ser humano debería emprender la titánica tarea del autoconocimiento para poder iniciar la necesaria comprensión de todo lo que le rodea. Gerenciar la crisis en medio de las deficiencias –y, por qué no, de las diferencias– podría ser la clave de una América Latina sumida en la marginalidad y en el atraso, y de una Venezuela que goza de cuantiosos recursos del subsuelo, pero cuya mayoría poblacional se encuentra hundida en un profundo y lamentable estado de pobreza y de abandono.

Ahora bien, todo este oscuro panorama esbozado anteriormente podría ser explicado desde la perspectiva de una ausencia de gestión gerencial en la consecución de los objetivos organizacionales (familiares, sociales, estatales, planetarios). Hilando más fino: a la ausencia de una verdadera visión que permita atisbar desde las ineficiencias del presente (Real Ser), y planificar en concordancia el futuro (Deber Ser). Para ello, como se ha de suponer, se requiere de un cambio en la manera de pensar a las organizaciones. Barroso (op. cit.), autor varias veces citado, dice al respecto:

Los cambios verdaderos se instalan de adentro hacia fuera. Es importante fortalecer la vida interior de las organizaciones y del personal, definiendo e interviniendo sobre los Procesos Culturales y Estratégicos, para que la organización y el personal vean el cambio como una oportunidad de crecimiento para todos (p. 89).

Es, pues, la gerencia, la herramienta que permitirá abordar el futuro organizacional desde el presente, involucrando cada uno de los factores que lo conforman, de tal manera que se pongan al servicio de la necesaria conjunción organización-sociedad-medio ambiente. La visión, entonces, parte de la necesidad de proyectar a futuro, de extrapolar a corto, mediano o largo plazo las potencialidades atisbadas desde el hoy y aspirar a su encuentro.

Si la visión es como la plantea Quigley (1997): “la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación” (p. 6), se está frente a un inmenso reto organizacional, pues implica desde luego el comenzar a construir hoy lo que se aspira sea el futuro, y eso no es fácil, habida cuenta del grado de incertidumbre que reina hoy en los mercados y en el planeta en general. No obstante, el planteamiento de una visión no implica *per se* el colocarse anteojeras para no ver la realidad.

Más que un sueño, la visión global en torno a las organizaciones podría erigirse en fuente de reflexión, en aprendizaje corporativo, en la llama que logre azuzar la evolución permanente desde el hoy hacia ese mañana. Para ello se requiere de una mentalidad abierta al cambio, al permanente fluir de los procesos, para que, como lo expresara alguna vez Drucker: “el desempeño de la sociedad moderna –por no decir la supervivencia de todos los individuos– depende cada vez más del desempeño de estas instituciones (las corporaciones)... La gestión empresarial es una de las poquísimas instituciones capaces de trascender las fronteras nacionales” (en Quigley, op. cit. p. 5). En otras palabras, Drucker habla del impacto de las organizaciones en la sociedad y en el mundo, de allí la necesidad de avizorar nuevos derroteros para que desde esos “espacios” se pueda ir

construyendo el mundo que se anhela. Todo ello, como se ha de suponer, de las manos de los líderes.

Ahora bien, al regresar al punto de la gerencia como herramienta organizacional, se hace perentorio el que se hable un poco en torno a la Gerencia Estratégica, como catalizadora de los procesos organizacionales. Al respecto Barroso (op. cit.) expresa:

La Gerencia Estratégica arranca de la revisión de los Procesos Estratégicos de la Organización y del Negocio: Visión, Misión, Objetivos, Plan de Acción y revisa los procesos culturales: información, mapas, valores, costumbres, tradiciones, rituales y leyendas, en fin, todo aquello que comprende el qué y el cómo de las organizaciones (p. 93).

Es decir, la gerencia desde lo estratégico no es otra cosa sino el retomar con precisión cada uno de los procesos que se dan en el interior de las organizaciones, para revisarlos, superarlos y ponerlos al servicio de la corporación y del colectivo. Si bien cada uno de los procesos citados por el autor, son fundamentales para la conformación de ese todo organizacional del que se ha venido hablando, es la Visión el punto de partida desde donde el gerente-líder otea el horizonte e intenta abordar desde el presente el futuro inmediato. Es la Visión, entonces, la piedra de toque organizacional, la que posibilita reordenar la vida corporativa desde el futuro que la aguarda. Implica –como tal– estructurar a su alrededor los factores, elementos, circunstancias y eventos que hagan posible la puesta en marcha de las acciones que impulsen hacia adelante esa “realidad” (Real Ser) llamada organización, hacia su supuesta utopía, o razón de ser.

Muchas veces –por desgracia– la Visión se convierte en letra muerta. Se queda

guindada del pendón en la entrada principal de la organización, y muy poco dice a todos (incluyendo a los “líderes”). Es más, y suena extremista lo que se va a escribir, muchos líderes saben de la existencia de la Visión (y hasta han participado en su formulación), pero no les interesa internalizarla. Otros –quizás los peores– la violan deliberadamente, y echan a andar por sus caminos sin un verdadero sentido de pertenencia, que los haga sentir como su casa el espacio propio del lugar de trabajo.

Para un líder no-tradicional (participativo, flexible, plural y horizontal), verdaderamente comprometido con su organización, la Visión se erige en un instrumento para el liderazgo, en una bandera que le da sentido y ruta a su camino. Porque como lo expresan McFarland, Senn y Childress (1997), “Un aspecto crucial para el nuevo circulante del liderazgo es el identificar, comprender y comprometerse con una visión central, porque la visión es la que guía nuestros objetivos, y nuestras estrategias, nuestras decisiones y nuestras actividades” (p. 114).

Si la Visión “responde al qué final, proporciona sentido y trascendencia, y se vincula directamente con la filosofía de la organización” (op. cit., p. 96), se comprende entonces que no basta con formularla, con escribir las más bellas palabras, con buscar las mejores frases que encierren el “todo” organizacional; por tanto, se debe ir más allá. Es decir, cada uno de los miembros de la organización no sólo debe conocer en su más clara esencia lo que el texto como tal les dice, sino que tiene que estar ganado para la ingente tarea a que lo convoca.

Si en la formulación de la Visión se echan mano, además de las herramientas de la gerencia estratégica, de las propias de la Andragogía, cabría suponer que el compromiso

de responsabilidad implícito en ella y en quien lo recibe, será asumido a plenitud porque se ha internalizado como propio e inherente a la condición de adulto responsable y capaz. Afinando un poco más se podría decir acá, que la inserción de los principios de la participación y la horizontalidad (universales para las ciencias andragógicas) haría de la formulación y de la asunción de la visión organizacional (que da “carácter, sentido y trascendencia”, op. cit.), elementos claves para el salto cualitativo a que se aspira se produzca, desde una organización tradicional-vertical hacia otra participativa y horizontal, a los fines de su pertinencia interna, social y ecológica.

En lo metodológico, salta de inmediato la necesidad de la experticia propia de la Gerencia Estratégica en cuanto a la formulación de la visión organizacional. Para Rangel (2007), “la Gerencia Estratégica es un proceso de arquitectura estratégica del futuro con diversos escenarios posibles, pero predecibles que orientan el pensamiento hacia un sendero con menor grado de incertidumbre y en algunos casos con certidumbre” (p. 18). Más adelante agrega el autor que:

...el proceso de Gerencia Estratégica constituye un paradigma humano y altruista, donde los grandes sueños se sistematizan o instrumentan a través de metodologías y técnicas aplicadas, así como con el auxilio de algunas ciencias y disciplinas contemporáneas, para formar parte de una de las prácticas más eficientes, eficaces y exitosas en distintas organizaciones y sociedades dentro del nuevo orden internacional” (p. 19).

La visión organización, o la situación deseada (SD), como muchos la definen, le confiere a la organización –como ya se dijo–: carácter-sentido y trascendencia. Carácter, porque define sus rasgos, su fisonomía, y su rostro.

Sentido, porque la orienta en la consecución de sus objetivos y de sus metas. Y trascendencia, porque la proyecta en el tiempo, y porque busca hacer de ella “algo” más humano, donde palpiten corazones que busquen vasos comunicantes, no sólo con sus iguales, sino con los que están fuera, a la espera también de poder cumplir sus sueños de vida.

Nanus en Rangel (2007) describe a la visión “como un futuro realista, creíble, atractivo para su organización, una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando habilidades, talento y recursos necesarios para que suceda...” (p. 20)

Conger en Rangel (2007) describe una visión “como una imagen mental que representa un estado futuro deseado, un ideal o un sueño de gran alcance” (p. 20).

Como ya se ha citado, existen técnicas, métodos para la formulación de una visión. No obstante, se seguirán las directrices dadas por Rangel (op. cit.) y para ello se transcribirá textualmente la denominada *Auditoría de la Visión*, los *Desarrollos Futuros que podrían influir en su Visión*, y finalmente el *Modelo para redactar una visión*; todos del mencionado autor. Posterior a ello, se pasará a redactar la Visión andrológico-gerencial. Para Rangel (2007) el proceso deberá responder a las siguientes interrogantes:

Auditoría de la visión

1. ¿Tiene la organización una visión claramente definida? Si es así, ¿Cuál es?
2. Si la organización continúa por su camino actual, ¿cuál será su dirección en el próximo decenio? ¿Será buena la nueva dirección?

3. ¿Conoce la gente clave de la organización hacia dónde se dirige ésta y está de acuerdo con esta dirección?

4. ¿Apoya las estructuras, los procesos, el personal, los incentivos y sistemas de información la actual dirección de la organización?

5. ¿La visión evidencia una proyección en el corto, mediana y largo plazo?

6. ¿Es inspiradora, transmite sueños, aspiraciones en el tiempo?

7. ¿La visión está fundamentada en el sentido práctico y utilidad que le ofrecemos (productos y/o servicios) a nuestros clientes? (op. cit., p. 23)

Como se puede observar en lo citado, cada pregunta busca orientar a quien ejecuta la tarea de revisión, en cuanto a los elementos que deben estar presentes y del cumplimiento de los mismos por parte del talento humano en todos los niveles jerárquicos. En el caso andragógico-gerencial, se trata de una visión global-general, que busca abarcar un amplio espectro de posibilidades, que sean aplicables a diversas organizaciones, cualesquiera sean su definición y razón de ser.

Con respecto a los *Desarrollos futuros que podrían influir en su visión*, Rangel (op. cit.), formula:

- ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en cuanto a las necesidades y carencias de su organización?
- ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en los accionistas principales de su organización?
- ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en el entorno económico del futuro?
- ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en el entorno social en el futuro?
- ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en el entorno político en el futuro?

- ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en el entorno tecnológico en el futuro? (p. 24)

Es importante acotar, como una fortaleza de lo citado, la inserción de la pertinencia social organizacional como algo a esperar a futuro. No obstante, en el caso andragógico-gerencial, se incluye la pertinencia ecológica, o del medio ambiente, como parte de la tríada de la denominada sustentabilidad, elemento que podría incluirse en los ítems anteriormente citados, y que cerraría de esta forma la visión total o de conjunto que se aspira alcanzar en la formulación teórica. Llama la atención en lo citado, que la visión aspira o espera –como tal– alcanzar mayores estadios de desarrollo organizacional. Lo que es plausible si (como se aspira) la visión deje de ser un mero postulado, letra muerta, que dice mucho en teoría, pero que no mueve a la reflexión ni a la acción.

Finalmente, se pasa a transcribir el *Modelo para redactar una visión*, de Rangel (op. cit.):

Nuestra visión es ser una organización principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión (elegir una) que ofrece productos y servicios (elegir una) para servir al mercado global, crear valor para los accionistas, cumplir con nuestros pactos con los accionistas, agradar a los clientes (elegir una) en los sectores altamente innovadores relacionadas con las soluciones informáticas, empresariales, de consumidores, financieras (elegir una) (p. 25).

Como todo modelo, el citado ofrece pautas generales aplicables a diversas organizaciones, independientemente de su naturaleza y de sus fines. Sin embargo, habida cuenta de la amplitud que deberá tener la visión andragógico-gerencial, por tratarse de una visión global, de aspiración universal, la meta deseada podría estar más

cerca de un texto abierto, en donde discurren con orden y concierto los elementos propios de toda visión.

Vistos y analizados, pues, los constructos teóricos referentes al tema en cuestión, se pasa de inmediato a formular la siguiente:

4. Visión andragógico-gerencial para la transformación de una organización tradicional-vertical, en una organización sustentada en la participación y en la horizontalidad, a los fines de una mayor pertinencia interna, en lo social y en lo ecológico

La visión no es un ejercicio intelectual para el momento, para ser relegada después a un papel colocado en la pared. ...La visión da ánimo, produce orgullo y llena de satisfacción al saberse uno partícipe de un esfuerzo de muchos.

Manuel Barroso

Ser un espacio universal, para el crecimiento compartido, en el que converjan de manera dialógica y sinérgica, las necesidades y las aspiraciones de la organización, con las necesidades y las aspiraciones de su talento humano, de tal forma que se establezcan los vasos comunicantes entre el interior corporativo y el contexto social, y que estos vínculos les permitan a dichos entornos, interactuar, interrelacionarse, participar de manera horizontal, activa y responsable en la búsqueda consensuada de soluciones permanentes a los problemas, bajo la premisa de una gestión gerencial plural, nacida al abrigo de unas metas comunes, que le devuelva a la sociedad y al planeta la esperanza de un mundo no contaminado, sustentable, tolerante, confortable, que permita la reinención permanente de los procesos, en el que sea posible y perentorio el valor de la paz,

en el que confluyan la unidad y la diversidad como principios de una civilización compleja, que busca con afán su verdadero lugar en la historia y en el cosmos.

5. Reflexiones finales y sugerencias

Cuando se analizan las organizaciones desde el punto de vista teórico, se percibe que responden a criterios o mapas desfasados a la luz de los tiempos globales y complejos que predominan hoy día. Todo esto, como se ha de suponer, hace de ellas entes rígidos, no-participativos, encerrados en sí mismos, en donde las interrelaciones entre cada uno de sus miembros están en correspondencia sólo con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La investigación lleva inexorablemente a la idea de la organización endogámica, que se mira sólo a sí misma y no establece los canales de apertura ni los vasos comunicantes con su entorno. Eso conlleva la falsa premisa de que la organización es una estructura burocrática, que de manera egoísta busca con apremio alcanzar sus metas, sin importarle el cómo se llevan adelante sus propios procesos, su evolución organizacional, la interrelación entre sus miembros, y mucho menos el impacto en el contexto social y en el medio ambiente.

Tal como lo expresa Gil Otaiza (2005), “la andragogía se erige como un camino expedito para un desarrollo (en el presente caso organizacional) sustentado en el ser humano, en sus valores, en sus inmensas posibilidades de construir un mundo mejor” (p. 277). Es decir, se abrió todo un espectro que permite aflorar la idea (nada utópica por cierto) del salto cualitativo desde una organización tradicional-vertical, hacia una organización gerenciada a

partir de los principios de la participación y la horizontalidad.

Si las organizaciones están conformadas por personas que se interrelacionan y actúan, y de sus acciones derivan consecuencias, cabe pensar que al incidir de forma determinante en la manera cómo se comunica e interrelaciona el talento humano (horizontalidad) y cómo interviene cada miembro en sus propios procesos de crecimiento personal y corporativo (participación), el resultado final será una organización más dinámica, más abierta a lo interno y a lo externo, más productiva y más compenetrada con las necesidades de orden social y ecológico.

Los ámbitos relacionados en la presente investigación (andragógico, gerencial y ecológico), jamás podrían ser vistos como antagónicos y mucho menos excluyentes. Todo lo contrario, desde el punto de vista de lo que cada uno posibilita como contexto, como espectro en sí, se complementan, al favorecer (y muchas veces propiciar) la puesta en práctica de cada una de las tareas que les son connaturales.

Se hace urgente deslastrarse de viejas y manidas concepciones organizacionales, en las que se parte de la premisa de que la organización es sólo un conjunto de personas reunidas en torno a unos objetivos comunes para alcanzar una meta. Hoy se debería pensar más en función a la interrelación permanente y fluida entre el talento humano, en la relación corporación-entorno social, en la relación estrecha y positiva organización-medio ambiente. Las organizaciones de hoy deben buscar reinventarse a cada instante a los fines de hacerse más productivas y más protagonistas en sus ámbitos de acción.

No se trata ya de contentarse con que las organizaciones cumplan a cabalidad sus objetivos y con sus metas: se requiere que se erijan en vasos comunicantes con la sociedad y el contexto planetario, para que ayuden a catalizar muchas de las tareas pendientes (pretender mayor sensibilidad en las relaciones laborales, impactar positivamente el entorno social y ayudar a resolver sus ingentes problemas y proteger el medio ambiente, entre otras) que como “comunidad de destino” (Bauer citado por Morin, 1999) se tiene la obligación de internalizar e ir transmitiendo a las venideras generaciones.

Sobre la base de los principios andragógicos de la participación y la horizontalidad, es posible

vislumbrar, visionar, un cambio gerencial de las organizaciones, desde un presente signado por lo tradicional-vertical, hacia un ideal en donde el talento humano se erija en vaso comunicante entre la organización, y el medio entorno social-ecológico.

Partiéndose de una visión andragógico-gerencial, es posible echar andar en el seno de las organizaciones tradicionales, mecanismos tendentes a ponerlas a tono con los requerimientos del mundo complejo, y que se erijan a su vez en senderos a través de los cuales puedan concretarse otros desafíos, otros retos, que hagan de cada intento una chispa que encienda la necesidad de seguir marchando hacia la conquista de los sueños.

Bibliografía >>

- Adam, F. y Asociados (1990). *Andragogía y docencia universitaria*. Caracas: Fondo Editorial de la Federación Interamericana de Educación de Adultos.
- Albornoz, J. (2008). *Plan estratégico gerencial dirigido a la Corporación Drolanca, orientado a la optimización de la rentabilidad y posicionamiento en el mercado farmacéutico nacional*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Fermín Toro. Mérida.
- Antolínez, R. (2004). *Comportamiento organizacional de la gerencia educacional en el ámbito de la educación superior venezolana*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Experimental Pedagógica Libertador. Mérida.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. (3ra. Ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Barrios, R. (2005). *Propuesta de un manual gerencial dirigido a los coordinadores de escuelas bolivarianas de Santa Cruz de Mora, municipio Antonio Pinto Salinas en el estado Mérida*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Experimental Pedagógica Libertador. Mérida.
- Barroso, M. (2001). *Meditaciones gerenciales*. Caracas: Editorial Galac.
- Basabé, R. (2005). *Planificación estratégica del talento humano. Caso de estudio: personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprun UNESUR”*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Fermín Toro. Mérida.

- Bastidas, María Carolina (2005, julio-diciembre). *Modelo de educación recurrente para los gerentes del sector público. Un enfoque andragógico*. En: Revista Actualidad Contable, Año 8 N° 11. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela, pp. 7-14
- Dávila de Guevara, C. (2002). *Teorías organizacionales y administración*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Díaz, L. (2004). *Propuesta gerencial desde una perspectiva sistémica para la investigación e intervención de entornos conflictivos en las organizaciones*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Fermín Toro. Mérida. Venezuela.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. México: Unión Tipográfica editorial Hispano Americana.
- Finol de Navarro, T. y Nava de Villalobos, H. (1996). *Procesos y productos en la investigación documental*. Maracaibo (Venezuela): Editorial de la Universidad del Zulia.
- Gabaldón, F. (2007). *El comportamiento organizacional en la práctica*. Mérida (Venezuela): Consejo de • Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- Gil Otaiza, R. (2004). *Hacia la transformación de la universidad autónoma venezolana sobre la base de una docencia andragógica*. Tesis de Grado de Doctorado. Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá (UNIEDPA). Panamá.
- Gil Otaiza, R. (2005). La sociedad transcompleja y la praxis andragógica en la educación superior. En *Fermentum*. Revista venezolana de sociología y antropología. Año 15, N° 43. Mérida (Venezuela): Universidad de Los Andes. Facultad de Humanidades, pp. 276-287.
- Gil Otaiza, R. (2007, enero-abril). *Teoría andragógico-integradora para la transformación universitaria*. En *Fermentum*. Revista Venezolana de Sociología y Antropología. Año 17, N° 48. Mérida (Venezuela): Universidad de Los Andes. Facultad de Humanidades, pp. 210-232.
- Guevara Adam, J. (2005). *Modelo de liderazgo andragógico sustentado en valores para el desarrollo a escala humana*. Tesis Doctoral. Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá. Ciudad de Panamá. Panamá.
- Guizar, R. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill
- Harari, O. (2002). *Secretos del liderazgo de Colin Powell*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado y Toro (1997). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- McFarland, L. Senn, L. y Childress, J. (1997). *Liderazgo para el siglo XXI*. Serie McGraw-Hill Liderazgo en Acción. Colombia: McGraw-Hill.
- McFarland, L. Senn, L. y Childress, J. (2000). *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados*. Colombia: McGraw-Hill.

- March, J. y Simon, H. (1969). *Teoría de la organización*. Barcelona (España): Ediciones Ariel.
- Márquez, O. (2000). *El proyecto de investigación. Guía para la elaboración de proyectos de pre y post-grado*. Barinas (Venezuela): Universidad Ezequiel Zamora.
- Martínez, M. (2002). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico*. México: Editorial Trillas.
- Morin, E. y Kern, A. (1993). *Tierra patria*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Morin, E. (1999). *La cabeza bien puesta*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa Editorial.
- Quigley, J. (1997). *Visión*. Serie Liderazgo en Acción. Colombia: McGraw-Hill.
- Rangel, D. (2007). *La planificación estratégica una necesidad actual*. Mérida (Venezuela): Centro de estudios avanzados en Ciencias Gerenciales.
- Revilla, E. (2006). *Educación superior para toda la vida. Una visión gerontológica en la búsqueda de un nuevo Ser venezolano*. Trabajo de Grado de Maestría: Universidad Fermín Toro. Mérida. Venezuela.
- Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Trahtemberg, L. (s/f). *III Encuentro Nacional de Responsables de Capacitación*. Lima (Perú): Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE).
- Vásquez, J. (2007). *plan estratégico para la disminución de la resistencia al cambio cuando se tomen decisiones gerenciales*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Fermín Toro. Mérida (Venezuela).

Referencias en línea >>

- De la Rosa, M., Vargas, J. (2005). Capital social organizacional. El caso de las micro y pequeñas empresas en la explotación del tule typha spp de la laguna de Zapotlán. *Revista Futuros* N° 9. Vol. III. Disponible: www.revistafuturos.info (Consulta: 2008, agosto 14).
- Vásquez, A. (2008). *Los líderes de calidad*. Boletín Ecológico Disponible: www.estrucplan.com.ar. (Consulta: 2008, septiembre 2).uren