



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Gerencia de procesos de calidad en tiempos de reconceptualizaciones mundiales**

Mesa Temática: Fenómenos organizacionales emergentes frente a la crisis global

Modalidad: Investigación en Proceso

Cinthia Fernández Vera

<https://orcid.org/0000-0002-7053-5022>

Ecuatoriana

Correo Electrónico: [cinthia.fernandezv@ug.edu.ec](mailto:cinthia.fernandezv@ug.edu.ec)

Jesenia León Roca<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-2459-4021>

Ecuatoriana

Correo Electrónico: [jesenia.leonr@ug.edu.ec](mailto:jesenia.leonr@ug.edu.ec)

Erika Chillogalli Medina

<https://orcid.org/0000-0003-4637-8263>

Ecuatoriana

Correo Electrónico: [erika.chillogallim@ug.edu.ec](mailto:erika.chillogallim@ug.edu.ec)

Universidad Autónoma Metropolitana de México

Prol. Canal de Miramontes 3855, Coapa, Ex de San Juan de Dios, Tlalpan, 14387

Ciudad de México, CDMX, México

Guayaquil, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **Gerencia de procesos de calidad en tiempos de reconceptualizaciones mundiales**

### **Resumen**

Comprender lo que significa la gerencia por procesos de calidad en tiempos de reconceptualizaciones mundiales implicó como propósito u objetivo, hacer algunas consideraciones conceptuales y prácticas diferenciadoras en relación a la gerencia por resultados, los modelos de estados y los modelos económicos que han regido los sistemas de gerencia. Dicha diferenciación transita por caracterizar los elementos distintivos del modelo económico liberalista-neoliberalista, como formas o estructuras en las cuales, las funciones del Estado benefactor se adelgazan para darle paso sólo a lo privado, mermando toda posibilidad de desarrollo social y colectivo y con ello a formas de emprendimientos económicos sociales generadoras de empleo y productividad. En este sentido, se delinean en la disertación que se presenta, los elementos caracterizadores del modelo de gerencia por procesos, sustentados en un enfoque de estado basado en los equilibrios macroeconómicos, en la búsqueda de emprendimientos socioeconómicos generadores de empleo. De esta manera, se concluye el requerimiento de tener previamente identificadas las necesidades y preocupaciones para emprender formas de conocimiento planificadas y sometidas a análisis que permitan la localización de problemas reales que impacten a un mundo social, más allá de presentar resultados, producto de improvisaciones, inmediateismos, procedimentalismos y tecnicismos, las cuales más que impulsar avances significativos, nuevas propuestas de trabajo, procesos de inclusión y desarrollo económico, se convierten en una farsa disfrazada de ciencia.

**Palabras claves:** Gerencia, procesos, calidad, re conceptualización.

## **ABSTRAC**

Understanding what management by quality processes means in times of global reconceptualizations involved, as a purpose or objective, making some differentiating conceptual considerations and practices in relation to management by results, the state models and the economic models that have governed quality systems. management. Said differentiation goes through characterizing the distinctive elements of the liberalist-neoliberalist economic model, such as forms or structures in which the functions of the welfare state are slimmed down to give way only to the private, reducing any possibility of social and collective development and with it forms of social economic undertakings that generate employment and productivity. In this sense, the characterizing elements of the process management model are outlined in the dissertation presented, supported by a state approach based on macroeconomic balances, in the search for socioeconomic enterprises that generate employment. In this way, the requirement of having previously identified the needs and concerns to undertake forms of knowledge planned and subjected to analysis that allow the location of real problems that impact a social world, beyond presenting results, product of improvisations, is concluded. Immediacy, proceduralism and technicalities, which rather than promote significant advances, new work proposals, inclusion processes and economic development, become a farce disguised as science.

**Keywords:** Management, processes, quality, re conceptualization.

## **Gerencia de Procesos de Calidad en Tiempos de Reconceptualizaciones Mundiales**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La Gerencia por Procesos. Algunas Consideraciones Conceptuales y Prácticas Diferenciadoras en Relación a la Gerencia por Resultados, los Modelos de Estados y los Modelos Económicos.

Uno de los temas de mayor controversia en los tiempos de incertidumbre que ha traído consigo el nuevo siglo en desarrollo, es el referido a los sistemas de gerencia impulsadora de oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La reflexión a la cual nos invita tal situación es a preguntarnos, por qué, si en el siglo en desarrollo, a pesar de los desequilibrios causados por la pandemia y de lo que más se habla es de emprendimiento, los procesos gerenciales se encuentran demarcados por tejidos en desgaste.

Evidentemente, las respuestas a considerar están más allá de la reciente pandemia a la cual se le ha pretendido utilizar para justificar todo el destejido socio económico y cultural construido en lo que va de la modernidad como proceso civilizatorio en descomposición, en el cual la pandemia ha sido sólo el puente de viabilidad para que pueda transitar toda clase y forma de descomposición.

Ahora bien, ¿cómo alcanzar sistemas de gerencia que respondan no sólo a las incertidumbres de los tiempos en descomposición en donde prevalecen

organizacionalmente las desvinculaciones masivas, los desequilibrios macroeconómicos, las inequidades sociales en todas sus manifestaciones y el manejo del poder en manos de quienes no siempre poseen las competencias, pero se envisten en discursos de eficacia y eficiencia?

Efectivamente que para develar lo que encubre este discurso gerencial, se hace preciso transitar por lo que Vátimo (2010: 110) define como: “ La necesidad de configurar una hermenéutica que consolida la multiplicidad de interpretaciones de los fenómenos y cuestione los alcances de una realidad objetiva, que lleva el sello de quien la conoce”.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 La Eficacia en el Discurso Gerencial**

El discurso gerencial de la eficacia y la eficiencia, es necesario hacer todas las interpretaciones que sean requeridas para ello, tal y como lo avisa Vátimo (ob.cit) y sobre todo, deconstruir los contextos en los cuales surgen estos discursos gerenciales.

De tal manera que iniciaremos la disertación transitando un poco por comprender desde la interpretación hermenéutica el modelo socioeconómico en el cual se contextualiza este tipo de discurso de la eficacia y eficiencia en uno de los paradigmas que respalda al mundo de la gerencia como lo es, el paradigma pragmatista de Dewey en el cual se respalda a los modelos neoliberales globalizadores, que se presentan con rostros de inocencia encubierta en lo que Zetlin , I ( 2008 :30 ) define como : “ Visión de mundo que despoja al ser de su esencia y capacidad reflexiva”, perspectiva que

impulsa al ser a quedar reducido a acciones mecánicas que como bien lo expresa Meza, D (2014: 63): “ En este proceso se da una relación más naturalista que social, en un mundo donde lo importante es lo utilitario y lo consumible”.

De acuerdo a los planteamientos de ambos autores y específicamente lo que refiere Meza, D (2014:63): “Desde el pragmatismo como concepción que respalda al modelo socioeconómico neoliberal, se desconoce el valor propio y de autonomía del pensamiento humano. De allí que en este modelo esté implícito una concepción de Estado que entiende al sujeto social como mercancía”.

Al comprender esta primera forma de interpretación del modelo que respalda el concepto pragmatista neoliberal globalizador de la eficacia y la eficiencia, se puede entonces entender el por qué la modernidad ha impulsado , en el ámbito de los constantes cambios para justificarse y consolidarse , instituciones con modelos gerenciales , con un discurso de : La competitividad, la eficacia, productividad y eficiencia, en lo cual, el sujeto social, es entendido según Meza, D (2014: 63) como: “Consumidor, proveedor y al servicio de utilidad”. Todo ello, por encima de de las necesidades humanas y sociales de las personas.

A partir de la concepción en cuestión, se asume un proceso educativo que se orienta hacia una formación centrada en planes y programas, o en el caso de algunos países, denominados syllabus y planes analíticos, dirigidos hacia aprendizajes utilitaristas y a imponer la relación del mundo individual, por encima del mundo colectivo.

Según Meza, D (2014: 64): “Desde esta concepción de mundo, se le da mayor énfasis a soluciones prácticas, utilitaristas, atesorables y consumibles. Se hace énfasis en los modelos tecnocráticos y con ello, a respuestas de carácter utilitaristas”.

De esta visión de pensamiento, se deriva entonces, el modelo de Gerencia por Resultados, caracterizado según Chiavenato. I (2019:35) por: “Cuatro momentos como planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos, a fin de cumplir con los objetivos de forma eficaz y eficiente para el beneficio administrativo de la empresa o grupo de control”.

Si nos detenemos en esta conceptualización, queda en evidencia, el término planificación desde el control, pero a partir de la perspectiva orientada a beneficiar a la empresa o a un grupo en sí. En esta definición no se contempla el concepto de equipo sino grupo de trabajo y entre las características que definen a este tipo de gerencia según el mismo autor están las siguientes: “ La presencia de un jefe y no de un líder, es decir, alguien quien controla , dirige y centraliza las decisiones, es gerencia basada en cumplimiento de tareas sin fin, trabajos a corto plazo, búsqueda de resultados sin reflexión de sus impactos y permanentes capacitaciones”.

Lo anteriormente expresado, deja en evidencia un trabajo como bien lo expresa Fiedler (2018: 20): “Centrado en el poder del jefe, la estructura de la tarea y la relación entre el jefe dirigente y el integrante”.

Estas formas de relacionalidad en los procesos de gerencia por resultados, propician el tareismo, la dependencia de miembros , hacia un jefe, lo cual , más que lograr la perfectibilidad de los procesos e impulsar el valor de los emprendimientos respaldados

por instituciones mixtas de carácter público y privado, que garanticen el crecimiento individual y colectivo ciudadano y con ello, la reconceptualización del Estado Neoliberal- Pragmático- Utilitarista – Globalizador, hacia un Estado Humanista y Productivo Socialmente, parecen paralizar los avances, amparados en un discurso de falso progreso, es decir, un progreso ilusionista.

Esta realidad es una constante en América Latina, en las organizaciones públicas y privadas. Por eso, hoy resulta impostergable la reconceptualización de los modelos clásicos de gerencia hacia modelos emergentes de gerencia, es decir, que impulsen otras lógicas de organización, planificación y más que el control dado desde posturas de dominación de unos en beneficio de unos pocos o grupos de poder, se promueva un modelo de crecimiento y desarrollo social.

Tal reconceptualización, conduce hacia el modelo de Gerencia por Procesos, el mismo que según Deming, W (2013: 32) : “ Enfatiza en los métodos, mejoramiento constante, elimina tareas innecesarias, reduce tiempo, conduce a preguntarse ¿qué estoy haciendo, qué debería hacer, qué puedo hacer en otro orden, qué puedo simplificar, qué puedo recombinar?

Esta propuesta gerencial, tiene obsesión por la calidad y proporciona cierta libertad a través del control. Es un modelo de gerencia para emprender desde la cooperación, capacitación continua, conformación de equipos de alto desempeño y sobre todo, de liderazgo compartido.

Tal visión según Granados, I (2020:17) de la universidad de Colombia plantea que: “Este tipo de gerencia se sustenta en la administración basada en los valores, a partir

de una cultura organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos para el desarrollo del talento humano”.

En la perspectiva gerencial por procesos, el liderazgo compartido está definido como liderazgo distributivo y situacional, es decir, cada miembro del equipo de alto desempeño, actúa con madurez organizacional y psicológica, con unidad de propósitos y permanente motivación hacia el trabajo.

Es importante destacar según Fedler (ob.cit) que :“Este modelo gerencial por procesos supera al modelo clásico de gerencia por resultados dado que: “Existe responsabilidad compartida, todos son líderes, no hay un jefe, existe un liderazgo distributivo, sin autoritarismo”. En otras palabras, este tipo de gerencia se puede definir como Gerencia de Desarrollo Humano.

Desde la perspectiva o enfoque de la Gerencia por Procesos, se supera el individualismo y por ende, se impulsa inclusive, otro modelo de Estado, que no se orienta hacia la concepción individualista. Ella se inspira en procesos de formación de profesionales como lo indica Tobón, S (2020): “Centrado en un currículo socioformativo de competencias”, es decir, un currículo que empodera al sujeto social de un saber, hacer, saber hacer y convivir.

En otras palabras, Tobón se inspira en el aprendizaje invertido basado en los retos, en proyectos, en capacidades desde el saber, el hacer, el saber hacer y el ser. En el modelo en cuestión, se reconceptualiza la gerencia hacia la noción de equipos, valores de equidad, calidad y la orienta hacia procesos de innovación y relevancia social.

En la opción de la gerencia por procesos, según Deming (ob.cit), se determina: “Claridad en las metas, en los propósitos, en el progreso continuo, objetivos precisos y decisiones claras”. Por ello, el liderazgo distributivo prevalece y se reconoce el talento de cada uno de los miembros del equipo en el momento de cumplir funciones.

La fortaleza de este modelo radica, en que impulsa procesos de emprendimientos sociales productivos sin liderazgos despóticos. Por el contrario, según las teorías que respaldan a este modelo de gerencia por procesos, cada miembro del equipo tiene su valor y aceptación fundamentada en el respeto y el reconocimiento. No hay abuso de poder ni exclusión de ningún miembro del equipo.

Ahora bien, este tipo de gerencia según Deming, W (ob.cit) : “ Hay claridad en la misión de las instituciones, no se desestima la técnica ni el valor de un asesor, porque se le da prioridad al conocimiento”. Por ello se sustenta en planes de mejoramiento continuo.

***Elementos caracterizadores del modelo de gerencia por procesos:***

- Vale destacar que los elementos caracterizadores de este modelo de gerencia, se pueden resumir de la siguiente manera:
- Modelo sustentado en una comunicación fluida
- Importan los sentimientos y percepciones de los que integran la gerencia
- El procedimiento es fundamental para lograr una meta
- Prevalece el consenso comunicacional
- Se atiende al sentimiento común del equipo
- Las decisiones son colectivas
- Existe participación equilibrada

- Existen reglas con base en acuerdos
- Se utilizan métodos y soluciones rápidas, reflexionadas y consensuadas

Al respecto, Stephen , R ( 2009: 36) define los procesos gerenciales basados en procesos de calidad como: “Organizaciones con comportamientos saludables”, comportamientos estos que delinea mediante relaciones funcionales bien establecidas, fidelidad del equipo, solución de problemas, ayuda mutua y cooperación”.

Lograr el paso de un modelo gerencial basado en resultados, hacia un modelo gerencial por procesos, representa un salto significativo que contribuye a romper con la lógica pragmática instalada por el momento histórico de la modernidad, caracterizado por organizaciones sostenidas en formas diversas de autoritarismo, con limitaciones para conformar equipos empoderados para impulsar emprendimientos con utilidad social, superar la identidad personal por el equipo y erradicar los tareismos.

En definitiva, desde la perspectiva del modelo de gerencia basada en los procesos, está implícito también la necesidad de reconfiguración del modelo social civilizatorio vigente, pues de lo que se trata es de entender la existencia de una estructura social en desgaste que requiere de nuevos procesos productivos centrados en las personas , no miradas como sujetos productivos al servicio de alguien sino en procesos productivos que impliquen desarrollo social , humano y económico desde la dimensión personal y colectiva.

De lo que se trata, es de construir modelos de gerencia impulsores de emprendimientos con fundamentos basados en lo que Montilva (2005: 18) define como: “Capacidades técnicas (saber, saber hacer y ser) necesarias para lograr una visión de

calidad del recurso humano”. Dichas capacidades son definidas por Meza, D (2014: 90) como: “Competencias profesionales, sociales, especializadas, intelectuales, técnicas, genéricas, específicas y básicas”.

Es importante señalar que la reconceptualización o reconfiguración del modelo de gerencia por resultados, hacia el modelo de gerencia de procesos de calidad, requiere de una visión o enfoque económico tal y como lo expresa Meza, D (2014: 97):

“Fundamentado en un desarrollo económico planificado, de equilibrios macroeconómicos, con rescate de ontologías comprometidas, es decir, de identidad ciudadana en correspondencia con el tipo de estado correspondiente, a partir de una economía mixta basada en la inversión equilibrada, estabilización de precios y salarios y desarrollo de competencias profesionales”

Con base a los sustentos dados por la autora anterior, queda en evidencia que no es posible hablar de reconfiguraciones conceptuales o de cambios de lógicas de un modelo gerencial si no se revisa el modelo socioeconómico imperante y las implicaciones del mismo, así como también se debe revisar la propuesta implícita en el nuevo enfoque que se intenta abordar para el sostenimiento del modelo gerencial que se desea plantear.

## **2.2 El Estudio del Clima Organizacional**

El clima o ambiente organizacional es un término de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su análisis e interpretación están determinados por aspectos empleados para su estudio (González, 2001).

Las revisiones conceptuales sobre este tema surgen enteramente del análisis de las organizaciones actuales, las cuales se han visto influenciadas por un número de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información, los mismos que abundan en este tiempo.

La conceptualización del clima que propuso Cornell (1955) muestra esta variable como un conjunto de criterios o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en estrecho acercamiento a los actores de su organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992).

Para el año 1991, Denison sostiene que el clima organizacional es un don contante dentro del ambiente interno, expuesta y concebida exclusivamente por los integrantes del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en virtud de los valores de un dato particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de los actores en el trabajo.

El concepto que le da Toro en 1992, al clima laboral es la apreciación o visión que las personas crean de sus realidades personales en el trabajo. Dicha construcción de conceptos personales son el producto de un proceso de formación de definiciones que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Un poco más reciente, Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) sostiene que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser comprendido como un fenómeno

socialmente construido, que nace de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que genera un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son específicamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

### **2.3 Reflexiones de Cierre**

No es posible pretender un cambio conceptual y operativo de una forma de proceder a nivel gerencial que impulse iniciativa de emprendimiento si no se tiene claro, el modelo socioeconómico que lo respalda, pues de no hacerlo, se estaría construyendo un tejido conceptual sin sustento epistémico.

El modelo gerencial por procesos establece una ruptura con la concepción del modelo liberalista económico y neoliberal generadores de antagonismos que han impulsado el sistema de contradicciones de todo orden, heredados de la modernidad, en donde se pierde el concepto del estado que planifica y estructura .

En tal sentido, el concepto de estado que se propone para sostener el modelo de gerencia por procesos de calidad, debe estar inspirado en lo que Meza, D (2014:97) define como : “Estado basado en un sistema de economía pluripolar sustentada en los principios de modelo económico con base en , equilibrios macroeconómico de inversión e impulsor de emprendimiento social “.

La propuesta que establece la autora para respaldar el modelo de gerencia por procesos de calidad, conduce hacia un estado que promueva en su ciudadanía y sobre

todos en las instituciones tanto públicas como privadas , el emprendimiento, entendido por Ávila, E (2021, 35) como:

“La vía para el desarrollo de cualquier país, evidenciándose en el beneficio que la sociedad recibe de los emprendedores, lo cual consiste no solo en hacer referencia a la resolución de problemas del consumidor y la satisfacción de necesidades del mercado, sino también, es reconocer su aporte en la creación de empleos, el desarrollo de políticas públicas para fomentar el emprendimiento, la promoción de una sociedad inclusiva cuya participación se dé de forma equitativa en todos los ámbitos, la innovación de procesos y productos, además del crecimiento económico del país.”

Los planteamientos dados por Ávila, reflejan que de los modelos de gerencia por procesos de calidad deben derivarse los emprendimientos con visión de soluciones individuales y colectivas socialmente, que impulsen la economía social de un país. De allí el valor inmenso que cobra entender el emprendimiento como parte de un político público de estado, orientado a la superación de los desequilibrios heredados de la modernidad como proceso histórico.

La misma autora (ibid) señala que:

“El estudio del emprendimiento en los últimos años se ha convertido en un campo de investigación y análisis. El interés académico en torno al emprendimiento, se basa en la evidencia acerca de su contribución al crecimiento económico, al rejuvenecimiento del tejido socio-productivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo”.

Es evidente que el emprendimiento se convierte en una posibilidad de crecimiento económico y de desarrollo social, pero para que se dé el mismo, debe estar, respaldado en formas de estado que garantice los equilibrios macroeconómicos mediante modelos de gestión por procesos de calidad en los cuales más que presentarse como propuestas de moda o del momento, realmente atiendan los requerimientos que los distintos sectores sociales reclaman en los tiempos de hoy.

Por lo tanto, lo primero que se debe atender en este tipo de propuesta es generar una cultura organizacional de equipos de alto desempeño de personas que aprendan a trabajar juntos, con reglamentos y normativas, que propicien la cultura del mejoramiento continuo, la capacidad organizativa, metas educacionales para la formación de equipos productivos, para la elaboración de proyectos y formación de liderazgos distributivos con acciones de seguimiento que no impliquen entenderlas como persecución, sino como revisión de metas de un proyecto, así como atender las necesidades y solicitudes sociales con base a objetivos propuestos, para desarrollar soluciones apropiadas que no impliquen intervencionismos institucionales a los espacios sociales pensados desde los escritorios sino construidos en tejidos de diálogos entre las organizaciones y los diferentes sectores sociales.

Las propuestas de los emprendimientos económicos y sociales sustentadas en el modelo de gerencial por procesos de calidad con base en un concepto de estado de equilibrios macroeconómicos, lleva implícitos procedimientos vinculados a la investigación y a la gestión de conocimiento ya que lo que se trata no es impulsar un conjunto de recetas ni instrucciones descontextualizadas de la realidad

De lo que se trata es de tener previamente identificadas las necesidades y preocupaciones para emprender formas de conocimiento planificadas y sometidas , análisis que permitan la localización de problemas reales que impacten a un mundo social, más allá de presentar resultados, producto de improvisaciones, inmediateismos, procedimentalismos y tecnicismos, para impulsar avances significativos, nuevas propuestas de trabajo, procesos de inclusión y desarrollo económico y no se conviertan en una farsa disfrazada de ciencia.

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología que se ha propuesto en este trabajo es la de revisión bibliográfica la cual ha determinado el tema de esta investigación y así mismo su relevancia. Esto ha permitido que múltiples visiones de la investigación consulten fuentes bibliográficas ya citadas y pudiendo entender y desarrollar otros trabajos futuros. Las Cuatro Fases de esta metodología son:

#### **3.1 Definición del problema**

En el primer punto se ha definido la problemática en cuestión. La cual responde a los procesos de calidad gerencial y como esto debe generarse para que en su correcta guía puede dirigir a la organización.

Las toma de decisiones y como estas desde una dirección deben diferir acciones congruentes con la organización y a su vez obedecer a los objetivo inherentes a la misma.

### **3.2 Búsqueda de la información**

Para el proceso de investigación bibliográfica se ha realizado una revisión profunda en libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda. Los artículos que se han revisado son aquellos indexados en bases de datos de alto impacto (Scimago – Scopus y Web Of Science). Una búsqueda bibliográfica requiere una correcta perspectiva estructurada y profesional. Donde además de leer documentación se identifique trabajos concluyentes, que aporten al desarrollo de la investigación. Por supuesto, cuando se inicia un proceso de búsqueda bibliográfica no se sabe qué material es el más pertinente o relevante, sin embargo, a medida que se avanza la perspectiva mejora y se empiezan a definir los temas que realmente interesan. La búsqueda se ha delimitado como ya se ha dicho a trabajos de alto impacto y al ser un tema actual, el cual aún no se supera. Los años de revisión bibliográfica datan del 2020 hasta la actualidad.

### **3.3 Organización de la Información**

La organización es sumamente importante. Este equipo de trabajo multidisciplinario y a su vez pluricultural ha realizado una investigación en función de su lectura, revisión y también experiencia. Además, la visión estratégica por las áreas de acción de cada uno de los investigadores, por lo que ha generado un importante desarrollo.

### **3. 4. Análisis de la Información**

Esta es la fase final, la que permite analizar la información ya organizada, la que indaga sobre cuáles son los documentos más útiles para la temática en estudio. El análisis de la información es la actividad que más tiempo requiere en la investigación bibliográfica, ya que con ella se espera identificar el aporte a realizar.

## **4 DISCUSIÓN**

La mirada desde la cultura organizacional y el proceso gerencial está intrínsecamente relacionado. Una correcta toma de decisiones permitirá que el conjunto de actores que intervienen en la organización pueda contribuir positivamente con la institución que se dirige.

De ahí que la capacidad gerencial también determinará el éxito de la organización dado que existen decisiones que pueden convertirse necesarias para la sobrevivencia de la entidad que se gerencia.

Con la crisis pandémica muchas instituciones se vieron en la imperiosa necesidad de reducir el talento humano de sus organizaciones, fusionar áreas, limitar espacios y a su vez reducir también incentivos laborales.

Estos fenómenos son importante de identificar y lograr fortalecer para que en el futuro cuando situaciones que afecten a la organización se presenten, puedan encontrar a su propia institución con otras fortalezas que no disminuyan a la entidad.

## 5. CONCLUSIONES

Los procesos gerenciales requieren de quien toma la decisión cuenta con la experticia pertinente que la organización requiere.

La organización necesita identificar problemáticas que puedan mitigarse en medianos plazo para que cuando se presente eventualidades externas que afecten a la continuidad de la organización, estas afecten en menor magnitud a la institución.

Fortalecer el clima organizacional para que los actores que la integran puedan adaptarse a las eventualidades que se presenten a futuro y a su vez puedan generar un sentir de pertenencia hacia la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, E. (2021) La Evolución del Concepto Emprendimiento y su Relación con la Innovación y el Conocimiento. Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. Bolivia.

Buitrago, R. A., & Henríquez, C. D. (2020). Cocreación del Desarrollo al Humanismo 2020: Modelo de gestión estratégica para la gerencia pública venezolana. Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación, 4(2), 03-38.

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. Información tecnológica, 31(1), 141-148.

Chiavenato. I. (2019). Introducción a la Teoría de General de Administración. 10th Edición. Mexico. Editorial McGraw Hill.

Deming, W (2013). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. España. Editorial Díaz de Santos.

Falótico, A. J. A., & Pérez, J. B. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid-España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1463-1477.

Fiedler. (2018). *La Teoría de la Efectividad del Liderazgo*. Editorial McGraw Hil.

Granados, N. (2020): *Los Mejores Libros y Autores de Gerencia, Administración y/o Gestión, Selección, Teorías y Enfoques*. S/edit.

Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394-401.

Moreno, J. A. M., Vásquez, E. W. V., LLontop, J. M. U. C., & Salinas, W. A. R. (2021). Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib SA-Trujillo-2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10849-10863.

Meza, D. (2020). *Reconfiguraciones Conceptuales para un Modelo de Educación Universitaria desde la Visión Transcompleja en Tiempos de Crisis Mundial y Planetaria. Experiencia en el Sector Salud en Universidad Extranjera*. 1er edición. Venezuela. Editorial Ediciones y Comunicación S.A

Montilva , M. (2005). *Una Propuesta para la Elaboración del Perfil Profesional por Competencia del Egresado de Pre y Post grado del Área de la Salud*. Universidad

Centro Occidental Lisandro Alvarado. Decanato de Medicina. Organización Panamericana de la Salud. Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. Venezuela.

Soto-Chávez, L. E., Ugalde-Vicuña, J. W., & Allauca-Amaguaya, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 211-230.

Stephen, R (2009): *Comportamiento Organizacional*. 3er Edición. México.

Tobón, T .(2020). *Curriculum por Competencia*. Colombia: Editorial Textos Universitarios.

Vásquez Matiz, D. M. (2020). *La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).

Vátimo, G. (2010). *Adios a la Verdad*. Italia: Editorial Gedesa

Vásquez Matiz, D. M. (2020). *La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).

Zeitlin, I (2008). *Ideología y Teoría Sociológica*. Caracas: S/Editorial.