

Ensayo científico

GERENCIA FASHION Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Por: Adafel Núñez Romero

(Doctorante en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro; adanu69@hotmail.com)

Recibido: 08/01/2017

Aprobado: 12/03/2017

Resumen

La organización Inteligente busca que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades; la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo. En este sentido, el presente trabajo describe y explica cómo se da esa organización inteligente en la oficina de participación ciudadana de CORPOELEC. S.A., destacando la presencia en sus documentos de una planificación de trabajo que prioriza el pensamiento sistémico, abarcándola heterogéneo y variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Lo que se ha denominado Gerencia Fashion¹, es la capacidad de organización objeto de estudio de ser creativa desde un pensamiento sistémico que se ha vuelto valioso como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones.

Palabras claves: Gerencia; Organización Inteligente; Participación Ciudadana.

FASHION MANAGEMENT AND INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Abstract

Smart organization seeks that all members of the organization are learning and implementing the full potential of their capabilities; the ability to understand the complexity of purchasing commitments, to assume its responsibility, to seek the continued self-growth, create synergies through teamwork. In this sense, this paper describes and explains how the intelligent organization is given in the office of citizen participation CORPOELEC. S.A., highlighting the presence in their planning documents that prioritizes work systems thinking, encompassing heterogeneous variety of methods, tools and principles, all aimed at examining the interplay of forces that are part of a common process. What has been called Fashion Management, organizational capacity is under study to be creative from systemic thinking that has become valuable as language to describe the achievement of a successful change in organizations.

Keywords: Management: Intelligent Organization; Citizen Participation.

¹ La fundamentación teórica de este modismo gerencial, está desarrollada en el texto de Peter Drucker, “El Gerente Eficaz”; también en los aportes de Ramón Azócar en su libro “Gerencia del Siglo XXI”; en este ensayo se busca presentar una nueva visión de la categoría, sin dejar de estar claros de que se trata de un modismo, una percepción de la gerencia desde valores estéticos y de comunicación; así mismo es una categoría construida en el modelo Pende de Alberto Levy.



Figura N° 1. El pintor cubano Antonio Raimundo Gattorno Águila (1904-1980), cuando presentó la abra que acá se coloca, a la cual no le puso título, hizo alusión que representaba la confrontación interna del hombre en su lucha entre lo tradicional y lo moderno. Aspecto que precisamente se destaca en el presente ensayo científico: confrontación entre un ideario de la Gerencia racionalista, reduccionista y determinista; y una Gerencia que rompa los esquemas y se presente novedosa, fresca y genere interés por parte de quienes la practiquen en sus contextos organizacionales.

Fuente: <http://www.conexioncubana.net/gal-art/antonio-gattorno>

Introducción a la problemática

La experiencia en la Corporación Eléctrica Nacional, S.A. (CORPOELEC., S.A.), como sociedad anónima gubernamental, encargada del sector eléctrico, en el fortalecimiento de su vínculo con la comunidad, a través de la Oficina de Participación Ciudadana, tuvo como objetivo, atender, orientar, apoyar y asesorar a las personas que acuden a la empresa eléctrica, solicitando información, ayuda integral, sugerencias y peticiones. Desde sus inicios en todas las sedes de CORPOELEC., a nivel nacional, ha puesto de manifiesto el sentido de responsabilidad y compromiso social de las instituciones del Estado.

Pero ese compromiso social ha estado necesitado de nuevas estrategias comunicacionales y gerenciales, desde donde proyectar mejor las

tareas de atención al público en un tiempo en que los fenómenos naturales y la ausencia de un mantenimiento preventivo eficaz, cada día coloca a la empresa eléctrica en el banquillo de los acusados. Los reclamos, en los últimos tres años (según encuesta de Data-análisis. Octubre 2015), pasaron de un 30%, por averías menores, a un 90%, por causas varias que van desde apagones imprevistos hasta daños a electrodomésticos e instalaciones eléctricas domésticas.

A todas estas, y dado que hay la necesidad de construir una matriz de acción, en el pensamiento gerencial que responda a las necesidades de una organización como CORPOELEC., que permita crear el fundamento estratégico y gerencial, para generar soluciones en lo que a la imagen y comunicación de gestión se refiere, es que se teoriza en razón a dos importantes categorías. Por

un lado, la gerencia en un contexto novedoso de Maldonado (2016), ha denominado “Gerencia Fashion”, y que tiene que ver con brindarle un revestimiento saludable a las instancias de atención al público, para así ir cambiando la imagen negativa que se pueda tener en razón de las tareas y dificultades por las cuales atraviesa la empresa CORPOELEC; la otra categoría, corresponde a las “organizaciones inteligentes”, definidas por Senge (1993), como aquellas instancias creadas por los hombres para brindar respuesta escalonada y eficiente, de cada uno de los problemas que existan y que ameriten fortalecer los valores, la comunicación, el liderazgo y la integración empresa-comunidad.

El término *fashion* proviene del francés *facon* que significa trabajar de una determinada manera; y el término *travaux à facon*, es el término francés que tradicionalmente designaba a la *modistería*. Para autores como Maldonado (ob.cit.), *fashion*, no es solamente moda, es la tendencia distintiva y habitual, con que se mira un estilo, o una forma de cómo se comprende una época, para algunos la importancia está en la vestimenta, pero para otros está en la forma como se organizan los seres humanos para potenciar las actividades de consumo, de servicio o de producción, en un contexto lleno de amenazas y oportunidades.

No es un término vacío, sin sustancia; se trata, en Gerencia, de los estilos predominantes en el liderazgo y la atención a las tareas en una organización determinada. Combinar la Gerencia *fashion* con el punto de vista de las organizaciones inteligentes, equivale a presentar una nueva propuesta teórica para darle un sentido más humano, en estilo, a las relaciones humanas en las organizaciones modernas, sobre todo, en las organizaciones cuyo propósito y fin, son prestar un servicio.

Las organizaciones, expresa Maldonado (ob.cit.), no están exentas de equivocarse o de improvisar; el tiempo es un recurso escaso, la reflexión es limitada, por ello las acciones a cumplir en una organización son ser eficaz y eficientes, pero no solamente como principio de trabajo, sino como estilo; “...una marca personal que ayude a cambiar cualquier realidad sobre la

conducta de un empleado hacia sus clientes y viceversa. “(p.1). La moda es una creencia colectiva. Por alguna razón la gente comienza a creer que, si se aplica tal o cual fórmula, enfoque, modelo o recomendación, el curso de la organización va a mejorar” (Maldonado, ob.cit.). La moda de una gerencia eficiente y de calidad, se impone y expone a los que se resistan a ella a la condición de anacrónico e inadaptado; las modas son olas que inundan y exigen una alineación, aunque los directivos y gerentes no lleguen a entender cómo funcionan y cuáles son sus aportes.

En este aspecto, crear estrategias gerenciales en un contexto que denominamos *fashion*, o moda gerencial para potenciar el liderazgo y la comunicación, como un problema organización al implícita, una acción de refundación, o de “*cambios culturales súbitos*”, según lo define Maldonado (ob.cit.); es presentar una visión apartada de lo “unilateral y reduccionista”, en el cual algunos de los problemas gerenciales modernos se han circunscrito en el mundo capitalista. Tal cual, según lo destaca Maldonado (ob.cit.), “...nunca será verdad la eficacia de un enfoque cuyo presupuesto sea la transformación de la esencia del ser humano...” (p.34). Y a ello se agrega, que tampoco lo será la que cargue al ser humano de nuevas exigencias, ya sean competencias, hábitos eficaces, inteligencias adjetivadas, o criterios para el éxito.

En este sentido, la sociología, expone Giddens (2012), ha hecho un gran esfuerzo de transformar las organizaciones hacia entidades más humanas y dinámicas, cuyo alcance limitado en algunos momentos, no afecte la relación directa de los clientes hacia el sentido de pertenencia y de valores que se tenga hacia la organización.

Por lo tanto, la solución teórica es delimitar las categorías “gerencia *fashion*” y “organizaciones inteligentes”, en el marco de las tareas de la Oficina de Participación Ciudadana en CORPOELEC., S.A. En este sentido, el aporte del presente ensayo se enmarca en delinear estos fundamentos que servirán de referente para la elaboración de planes operativos y estratégicos que redimensionen el manejo del liderazgo y la comunicación, en la atención al público en una empresa de servicio como la que se ha mencionado objeto de estudio.

Desarrollo argumental

Para entender la percepción teórica de la “gerencia fashion”, hay que remontarse a la propuesta teórica central del consultor argentino Levy (2013), la cual se basa en una percepción humanística y sistémica de las organizaciones complejas; organizaciones públicas y privadas, que tienen en común una cultura organizacional, valores y competencias definidas.

En tal sentido, la categoría gerencia fashion se inserta en lo que Levy (ob.cit.), denomina *Sistemas Socio-Técnicos Complejos* (SSTC’s), constituye la interfaz por excelencia para la crear innovación en el marco de las organizaciones de carácter público. La palabra es el coordinador conductual primario, mientras que la estrategia es el coordinador conductual de orden superior. La estrategia marca el norte del cambio estructural del sistema que debe traducirse en un cambio conductual de sus miembros. Por eso, esgrime Levy (ob.cit.), la ejecución de la estrategia requiere el alineamiento cognitivo (coordinaciones conductuales consensuales del conjunto de los integrantes).

En lo que se refiere al aprendizaje en las instituciones públicas, como es el caso de CORPOELEC, S.A., constituye la vía regia del alineamiento cognitivo y la dinámica intrínseca de la calidad del proceso de decisión. Esto lleva a la necesidad de comprender y profundizar de qué manera los SSTC’s., operan cognitivamente y en particular, cómo aprenden (Levy, ob.cit., p. 34).

A todas estas, los miembros del sistema y al concepto de alineamiento cognitivo, entendido como la mayor o menor coincidencia de las percepciones y representaciones de esos individuos. Levy (Ob.cit.), coincide con la postura epistemológica esgrimida por von Glasersfeld (1991, citado por Levy, Ob.cit.) que considera a toda estrategia como una teoría siempre inadecuada (pues no tenemos modo de comprobar su correspondencia con algo real) y siempre perfectible en su Desarrollo Competitivo: La Interacción Recursiva entre Estrategia, Cognición y Poder. El tradicional concepto de cadena de medios afines, definiendo como meta-objetivos o propósitos a los objetivos de tipos lógicos

superiores al objetivo u objetivos operativos que se tratarán de alcanzar en una estrategia específica.

En una palabra, todo objetivo es un eslabón de una cadena que, hacia arriba, opera como medio para lograr otro objetivo de mayor nivel hasta llegar al propósito superior, finalidad o misión y hacia abajo opera como fin a alcanzar por un objetivo de nivel menor, hasta llegar a la acción. En cuanto al concepto de relatividad situacional, que relaciona esa visión de gerencia fashion para instituciones gubernamentales, plantea Levy (ob.cit.), que son un conjunto de activos tangibles e intangibles de los que se dispone para lograr los objetivos.

A todas estas, la consideración como tal del autor, de que un recurso es una otorgación subjetiva de valor que surgirá de la representación que emerge de ese recurso, plantea, a nuestro entender, la viabilidad instrumental para lograr cada objetivo en la organización. El mismo recurso (tangible o intangible) puede ser un recurso para lograr un objetivo, pero no serlo para lograr otro, en el mismo momento o en otro.

En un sentido más puntual, en el caso de las decisiones en situaciones de conflicto ante un otro, esgrime Levy (ob.cit.), tal como un ajedrecista oponente, un competidor, un enemigo, una enfermedad o una catástrofe natural, un recurso será recurso en términos relativos a la apreciación de situación específica, a la prospectiva y a los escenarios posibles construidos. Otro aspecto que cita Levy (Ob.cit.), para reforzar su postura de gerencia fashion, a la cual titula *Modelo Penta*, es un concepto que viene de la teoría del caos de Prigogine (1984, citado por Levy, ob.cit., p.65), quien describe cómo las potencialidades del cambio dependen de las condiciones iniciales.

En cuanto a esto, destacando que la teoría del caos se inscribe en la teoría de la complejidad, desde el punto de vista de Sanders (1998, citado por Levy, ob.cit.), se resalta el orden y su estructura, como producto de un proceso de adaptación puesto en marcha por la recepción de nueva información desde el entorno, lo que hace ingresar al sistema en un episodio caótico. Ambas teorías advierten sobre el peligro de extrapolar eventos del pasado como pronósticos de situaciones probables de repetirse en

el futuro, cuando, especialmente en la decisión estratégica, es imprescindible conjeturar escenarios futuros como prospectivas del mañana.

En este aspecto, las organizaciones públicas como CORPOELEC, S.A., están creando nuevas formas de inteligencia; la indagación teórica y práctica, que ocupa este estudio, se solidifica en el asesoramiento a las redes sociales con objetivos estratégicos. Hay, a todas estas, un compartir, lo cual lo induce a la complementación para sumar, recopilar, analizar y destilar los resultados de la experiencia en el mundo real.

La interacción, en razón de lo anterior, entre la práctica y los desarrollos metodológicos orientados a maximizar el desempeño de esas organizaciones, se basa en el dominio de los campos emergentes y convergentes que confluyen en la comprensión y el desarrollo de la Inteligencia colectiva (Levy, ob.cit.). Este concepto como núcleo central de cualquier organización social, tiene que ver con la potenciación de los mapas mentales del sistema completo. Siendo importante la atención a los factores que favorecen el desarrollo de la inteligencia colectiva a fin de crear condiciones para el cambio, la ruptura que permiten que la organización se embarque en el proceso de comunicación de segundo grado, que es aquella que crea nueva información y descubre expectativas profundas.

Entre tanto, se enfoca en lo que podría ser y en la *participación activa*, la cual según Drucker (2004), crea las condiciones para que la gerencia asuma un papel de alternativa estética y se muestre en lo cultural y organizacional, como una postura “fashion”, y no dentro de un marco formal, normado y cerrado. De esta forma, las organizaciones del mundo real son hoy comprendidas por todos los expertos como redes simbólicas socialmente construidas, producto de la interacción de mentes humanas, en lugar de organigramas miopes o visiones declamadas. Donde los fenómenos mentales deben ser reconocidos como los únicos que determinan aquello que los sistemas humanos pueden hacer y la posibilidad de qué pueden llegar a ser.

En cuanto al pensamiento de Levy, en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales, se

enmarca en visualizar un mundo que se está haciendo cada vez más y más complejo y sofisticado. Según Levy (2014), “nuestras formas de pensar, de razonar, casi nunca se adaptan a esa complejidad y a ese nivel de sofisticación con el que tenemos que vivir. Muchas veces terminamos convenciéndonos a nosotros mismos que todo es más simple que en lo que en realidad es, y manejándonos en la complejidad como si ésta no existiera. El resultado es que nuestras acciones terminan siendo sobre simplificaciones, muchas veces perjudiciales...”

La vida de una organización empresarial privada, esgrime Levy, es compleja, paradójica y ambigua. Las restricciones que enfrentan actualmente las empresas en un mundo cada vez más turbulento y discontinuo son muy diferentes a las que debían enfrentar las grandes organizaciones burocráticas cuando las situaciones eran estables. Y todo hace suponer que esta es una tendencia creciente. El desafío y la responsabilidad de los equipos en una organización, como es el caso de CORPOELEC, que busca aprender, debe centrarse en monitorear su entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (de aquí en adelante VICA). Evidentemente, no se pueden dar el lujo de sentarse a ver qué pasa; las características, como es el caso de la empresa objeto de estudio en esta investigación, sabe que vive en un entorno VICA y que una fórmula eficiente y efectiva para maximizar su viabilidad para crear valor sustentable y sostenible, asumiendo un riesgo aceptable, es conformar entre ellas una verdadera “comunidad de práctica”.

Por esta razón, expresa Azócar (2014), se hace sugerente y alternativo en el *modelo penta* de Levy, una gerencia fashion que abarca la misión de fomentar un espacio común entre las funciones individuales de los trabajadores, respetando los respectivos paradigmas. Esos mismos paradigmas que les han llevado al éxito y que se hace necesario unificarlo en razón de la misión y visión de la organización.

En este sentido, cuando la organización debe enfrentar entornos VICA, expresa Levy (ob.cit.), discontinuos, perturbados y turbulentos, se hace cada vez más necesario recurrir a fuentes

adicionales de información. Tomar decisiones de innovación se hace progresivamente más difícil. En definitiva, el éxito de la organización de regenerarse a su entorno depende de si su gente tiene la habilidad de aprender, aprender a aprender y aprender a desaprender ante el cambio. Cómo hacer un efectivo análisis de situación y evitar profecías auto cumplidas.

Para innovar a tiempo, está forzado a enfrentar las condiciones críticas de velocidad, innovación, análisis y precaución, en un nivel que hasta hace pocos años ni se suponía posible. Esto requiere del ejecutivo la capacidad de resolver paradojas tales como la de un análisis veloz pero racional. A todas estas, es necesario, aparte de las herramientas gerenciales operativas, crear un líder, así como un equipo que lo secunde, que sea fuerte y emprendedor. Tomar decisiones arriesgadas, destaca Levy (ob.cit.), amerita manejarse con un esquema común y abarcativo.

Un esquema, en este sentido, que sirva para lograr una perspectiva compartida de toda la problemática de su empresa. Que sirva para potenciar la capacidad de pensar en forma tanto creativa como disciplinada sobre todos los ángulos de la vida de su organización. Esto permite descubrir nuevas formas de organizarse y nuevas formas de trabajar. El humano construye subjetivamente la realidad y que después reacciona ante esa construcción subjetiva como si existiera independientemente de él o ella. El hombre, destaca Levy, influye activamente en la construcción del mundo en el que vive, consciente de cómo esto sucede, y siendo reflexivo y práctico, cuando se trata de entender cómo es la empresa y cómo se aspira que llegue a ser al mediano y largo plazo.

En cuanto a la categoría “organización inteligente”, abordada por Senge (2014), se refiere, en el marco de la propuesta del modelo de Levy, el control y la reducción de costos en la organización, para mejorar sus procesos y estrategias de comunicación en el marco del vínculo entre empresa y comunidad. Una empresa de servicios, opina Levy (ob.cit.), como proyecto comunitario, se legitima generando bienes y servicios rentables y de calidad, atendiendo las necesidades de los clientes y

promoviendo el desarrollo del personal que integra la fuerza de trabajo. Hay muchas formas de medir la efectividad de una empresa y de los hombres que la integran, pero solamente una sintetiza la gestión en su conjunto: lograr simultáneamente una relación adecuada con la comunidad, los clientes, los proveedores y el personal, y la capacidad de producir ganancias, principal fuente de financiación del crecimiento y de las inversiones.

En este aspecto, en el horizonte comunitario, destaca Levy, se muestra un mundo progresivamente abierto, introduciéndose en una economía globalizada y altamente competitiva. Es necesario competir internamente y con productores del exterior; esto implica que los índices de gestión en todos los aspectos deberán ser comparables con los niveles internacionales.

A todas estas, las empresas como CORPOELEC., en el ámbito de la participación ciudadana, la cual se vincula por estatuto y normas internas de la empresa, requiere la innovación continua, la plataforma de creación de valor económico; la necesidad de racionalizar energicamente las operaciones, operando con costos variables y fijos mucho más ajustados, como parte de un proceso continuo que abarca también los gastos de administración, financieros y de ventas; estos esfuerzos no son suficientes, se requiere cambiar las conductas para evitar una nueva expansión de costos; así como reducir costos creando un comportamiento adictivo que no debe ser unidimensional, ni sacrificador del desarrollo de los negocios ni las oportunidades de crecimiento esenciales para el futuro.

Las categorías descritas, en el marco del modelo de Levy (ob.cit.), se asume desde estándares de optimización de costos y gastos, que deben ser continuos, identificando oportunidades para reducirlos, mejorando los resultados de la organización. Si hay una idea que prevale en la categoría de las organizaciones inteligentes, es el “aprender a aprender”; según Senge (ob.cit.), es la principal herramienta estratégica para el cambio y capacitar como herramienta estratégica, es un desafío que implica necesariamente un cambio de mentalidad, donde la participación es fundamental,

ya que en último término deben cambiar los marcos o patrones que actualmente delimitan y explican el desempeño de la organización.

De allí, que la gestión de servicio de CORPOELEC, S.A., resulta de la capacidad efectiva del factor humano para generar un buen clima organizacional y contar con funcionarios motivados, calificados y disponibles según los requerimientos institucionales, para esto es clave contar con la gerencia eficiente que apele al potencial y el compromiso de las personas, además, de disponer de mecanismos de evaluación e incentivos que les permitan un desarrollo humano concordante con la misión y los objetivos fijados para la institución.

Asimismo, las organizaciones actuales ven la necesidad de enfrentar un sin número de problemas, producto de los cambios que se están dando en todos los órdenes, que van desde la estructura económica, social, política y educativa, lo cual evidencia la necesidad de contar con un personal preparado y sobre todo con una mente abierta al cambio, con una gerencia que pueda administrar con eficiencia y asegure la supervivencia de la organización.

La manera adecuada de gerenciar las organizaciones que presten servicio, a todas estas, es hacerlo desde un abordaje que brinde claridad, y donde la misión de la empresa, la de fijar objetivos y metas, dé condiciones en el contexto para el liderazgo del gerente, rediseñando el trabajo con base en la información, utilizando las capacidades y habilidades de los trabajadores, dándole capacitación, mejoramiento continuo, evaluando su desempeño, relacionando sus logros y metas, modificando el comportamiento, los hábitos que inciden en la productividad, a efecto de consolidar una cultura organizacional que establezca controles de medición de la productividad, enmarcada en el trabajo en equipo y apoyo a la innovación.

Es importante destacar, que los escenarios gerenciales deben formarse bajo la transdisciplinaria, obteniendo de cada disciplina los conocimientos necesarios que le permitan un abordaje significativo para orientar a la organización hacia horizontes de

transcompetitividad. Por ello, esta afirmación está enmarcada en las demandas del entorno de una gerencia que asuma los retos del cambio en todas sus dimensiones, facilitando así la incorporación de adecuadas respuestas a las exigencias actuales.

Conclusión

En términos generales, las categorías “gerencia fashion” y “organización inteligente”, son el producto más acabado de otras teorías: la del modelo de Penta de Levy, la del pensamiento sistémico de Senge, la de la gerencia eficaz de Drucker y la gerencia cultural de Azócar. Teorías que coadyuvan en la interpretación de una realidad: el manejo del liderazgo y la comunicación en la atención al público. No es solamente visualizar una oficina de participación ciudadana, el asunto es crear una filosofía comunitaria que acompañe la razón de ser de esta oficina, proyectándola hacia un vínculo interactivo y de cooperación, el trabajo que hace la organización para satisfacer las demandas de las comunidades. Es por ello, que se hace necesario interiorizar en el perfil humano de los trabajadores y trabajadoras, para ir moldeando en ellos esa figura de apoyo, orientación y guía, en que todo funcionario debería convertirse para disipar cualquier imagen borrosa acerca de su organización.

Recomendaciones

En un sentido puntual, se sugiere abordar el proceso de toma de decisiones involucrando una serie de aspectos de importancia para las organizaciones de carácter complejo; es decir, minimizar una inadecuada decisión, puesto que ella puede quebrar los objetivos planteados en la organización, o puede llevarla a su peor momento económico, por ello debe ser una decisión congruente con el rol, la función y el estatus que corresponden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes en condiciones de incertidumbre.

Se recomienda asumir una conducta de gerente eficaz, gerente fashion, que ponga de moda la actividad gerencial y que sepa establecer un orden de prioridades y resolver con rapidez los asuntos que están en conflicto, siendo su principal

atribución la toma de decisiones efectivas, pues ello va en pro de la buena marcha de la organización.

Referencias

- Azócar, R. (2014). *La Gerencia del Siglo XXI*. Caracas, Fundación El Perro y La Rana.
- Datos Estadísticos de Corpoelec (2015). Caracas, Documentos de la empresa Corporación Nacional Eléctrica de Venezuela.
- Drucker, P. (2004). *El Gerente Eficaz*. Madrid, Editorial Alianza.
- Giddens, Anthony (2012). *Modernidad e identidad del Yo*. Madrid, ediciones EDAF.
- Levy, Alberto (2007). ECP. *Estrategia, Cognición y Poder. Cambio y alineamiento conceptual en Sistemas Socio técnicos Complejos*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Levy, Alberto (2011a). *Desarrollo Competitivo: La Interacción Recursiva entre Estrategia, Cognición y Poder*. Madrid, Editorial Granica.
- Levy, Alberto (2011b). *PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia: Formulación e implementación*. Madrid, Editorial Granica.
- Levy, Alberto (2013). Blog de Tarea: *En la Punta del Viento*. En Línea: <http://www.albertolevyblog.com/> Consultado el 15 de enero 2016, 8:00 p.m.
- Levy, Alberto (2014). *Cuenta de Facebook: pensamiento crítico*. En Línea: <https://www.facebook.com/dr.albertolevy?fref=nf> Consultado el 18 de enero 2016, 8:00 p.m.
- Maldonado, Víctor (2016). *Gerencia Fashion*. El Mundo, Caracas, 15/01/2016, p.15.
- Senge, Peter (2014). *La Quinta Disciplina*. Madrid, Editorial Granica.