

**EL GERENTE DE AVANZADA DESDE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN
TIEMPOS DE VANGUARDIA**

(THE ADVANCED MANAGER FROM SMART ORGANIZATIONS IN VANGUARD TIMES)

Eloina Jaimes Gámez.

Magister Scientiarum en Gerencia General (UNELLEZ). eloinajaimescomunidad@gmail.com

Francy Del Valle Velázquez.

Magister Scientiarum en Gerencia General (UNELLEZ). marcelismujica@gmail.com

Autor de correspondencia: Eloina Jaimes. Email: eloinajaimescomunidad@gmail.com

Recibido: 24/10/2022 **Admitido:** 15/12/2022

RESUMEN

El propósito de este artículo científico es develar el posicionamiento epistemológico de las organizaciones inteligentes en los tiempos modernos, de vanguardia; resignificando el pensamiento gerencial desde lo transdisciplinario. Las organizaciones inteligentes ocupan hoy día gran importancia desde el punto de vista global; partiendo del origen de tales organizaciones, las cuales surgieron en la edad media; es a partir del auge de las computadoras con la intervención de las TIC en todos los aspectos de la vida cotidiana y todos los desarrollos que implica la entrada de la tecnología cuando cobran fuerza las organizaciones inteligentes; están constituidas por personas inteligentes, capaces de mantener comunicaciones efectivas y acuerdos que se deben cumplir con un mínimo de fricción personal y de desgaste organizacional; pues poseen inteligencia racional e inteligencia emocional. Se fundamenta en un enfoque cualitativo, el diseño investigativo es de carácter hermenéutico, considerando la hermenéutica crítica. Entre los resultados resaltantes, se tiene que la gerencia del siglo XXI, debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona.

Palabras clave: Inteligencia emocional, organizaciones inteligentes, gerencia avanzada, competitividad

ABSTRACT

The purpose of this scientific article is to reveal the epistemological position of intelligent organizations in modern, avant-garde times; Resignifying managerial thought from the transdisciplinary. Intelligent organizations today occupy great importance from the global point of view; Starting from the origin of such organizations, which arose in the Middle Ages; It is from the rise of computers with the intervention of ICT in all aspects of daily life and all the developments that the entry of technology implies when intelligent organizations gain strength; they are made up of intelligent people, capable of maintaining effective communications and agreements that must be fulfilled with a minimum of personal friction and organizational wear; They have rational intelligence and emotional intelligence. It is based on a qualitative approach, the research design is of a hermeneutic nature, considering critical hermeneutics. Among the outstanding results, the management of the 21st century must be attentive to the role it must play in favor of the company's human factor, look for a way to achieve group cohesion, know how to use all the tools that executive coaching provides you.

Keywords: Emotional intelligence, smart organizations, advanced management, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado hoy impone mayores desafíos a las organizaciones inteligentes,

sumergiéndolas en un entramado tecnológico, productivo y social que no puede descuidar el buen vivir de las personas (Ministerio de

Educación del Ecuador, 2013), la ecología y protección de la esfera ambiental como prácticas gerenciales.

En este sentido, las organizaciones inteligentes deben cambiar los enfoques (Drucker, 1999), para supervivir en el mercado laboral centrando su fortaleza en la gente y, en consecuencia, en los valores, condiciones políticas y socio económicos, incluso emocionales. Por ende, la gerencia epocal está llamada a un giro dialogante de su naturaleza con los procesos gerenciales en el umbral de la humanización (Morín, 1999), como paradigma y discurso gerencial.

En refuerzo de ello, Motta (2001), expresa que: “Las organizaciones están caracterizadas por la aceleración tecnológica, la alta competitividad gerencial, la demanda mayor de servicios públicos y la democratización del trabajo”. (p. 158).

Es de resaltar, que las organizaciones inteligentes se originan desde finales del siglo pasado en la edad media y se actualizan con las aportaciones de **Peter M. Senge** en su obra titulada: **La Quinta Disciplina, quien las aborda y define como** una organización que posee **información y conocimiento**, además que está informada, es perceptiva y clara.

Para Senge (1992), las viejas organizaciones jerárquicas y dictatoriales deben ser reemplazadas por las organizaciones inteligentes; consisten en sistemas auto-

organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos. (p. 22).

Las empresas se verán beneficiadas por el potencial que tienen los empleados informados y comprometidos, en contraste con la tradicional filosofía del manejo del secreto y las políticas de orden.

Referenciando a Gifford (2001), señala las principales características de las organizaciones inteligentes, considerando la verdad ante todo, los empleados deben tener acceso a los resultados financieros, a las medidas de productividad y a las estrategias organizacionales; libertad de iniciativa, estimulan las ideas y propuestas entre sus empleados, estos son los dueños de sus herramientas y creaciones.

En este orden de ideas, se reflexiona en relación a las organizaciones inteligentes y las personas que las integran, en especial atención al gerente de avanzada. En este escenario, el propósito de este artículo científico es develar el posicionamiento epistemológico de las organizaciones inteligentes en los tiempos modernos, de vanguardia; resignificando el pensamiento gerencial desde lo transdisciplinario.

En este sentido, para lograr el éxito organizacional lo indispensable es contar con empleados motivados desde la inteligencia emocional, para así cumplir con los objetivos propuestos. De este modo, los gerentes deben estar interesados para ejercer las labores diarias

con el mejor desempeño posible. De allí, que cobra importancia el hecho del surgimiento de las emociones, las cuales pudiesen repercutir y traer consecuencias poco favorables en el desempeño laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para orientarlos al trabajar con otros.

Desde esta perspectiva, al considerar la inteligencia emocional, Goleman (2006), la define como “la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciar al trabajar con otros” (p. 67). De allí, que se refiere a la capacidad de una persona para comprender sus propias emociones y las de los demás, y expresarlas de forma que resulten beneficiosas para sí mismo y la cultura a la que pertenece. Para este autor la inteligencia emocional incluye la evaluación verbal y no verbal, la expresión emocional, la regulación de la emoción en uno mismo y en los otros y la utilización del contenido emocional en la solución de problemas.

Parafraseando a Goleman, (ob. cit.), las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de toda acción gerencial, motivándola emocionalmente a ser cada día más productiva. Es así, que Grove, (citado por Goleman, 1999), afirma, “la

supervivencia de una empresa en el valle de la muerte depende de una sola cosa, la reacción emocional de la gerencia” (p. 128).

En ese mismo contexto, debe considerarse que las personas se apegan emocionalmente a la mayoría de los elementos de la vida laboral, este aspecto limita los cambios para un desempeño efectivo del talento humano; debido a esto, en todos los trabajos, en todas las especialidades, la actitud emocional es en cierto modo más importante que las facultades netamente cognitivas, por lo tanto, es necesario para toda gerencia tomar en cuenta la inteligencia emocional.

Por lo anteriormente expuesto, se puede considerar este artículo como tema de actualidad; el mismo debe ser tomado en cuenta por las organizaciones venezolanas y/o extranjeras que pretendan ser más competitivas, por cuanto un capital humano que practique la inteligencia emocional es un recurso ideal para el dinamismo que requieren las organizaciones en esta era. Es importante destacar, que este estudio al mismo tiempo se podría constituir en una referencia a otras investigaciones y con esto se ratifica el carácter social de la misma.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Antecedentes investigativos

Los antecedentes son todos los trabajos de investigación que preceden al tema de estudio. Entre estos antecedentes se encontró el estudio realizado por Arambulet (2019), quien realizó

una investigación denominada: Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Sistemas de la Calidad de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela. La misma tuvo como objetivo general diseñar un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicios. Es una investigación de tipo descriptiva, documental y modalidad proyectiva, el diseño es documental apoyado en la técnica de análisis de contenido, las unidades de análisis son las teorías de gestión humana, artículos arbitrados, libros, tesis, jornadas, entre otros.

Se utilizaron las técnicas de observación directa, la entrevista semiestructurada y la revisión documental, concluyendo que la gestión del talento humano es esencial para lograr la participación activa de todos los trabajadores y fortalecer el desarrollo de los mismos, los procesos de gestión del talento humano y los estilos de liderazgo inciden en la calidad de los procesos organizacionales y en sus resultados.

Importancia de las organizaciones inteligentes

Las organizaciones inteligentes toman su auge con la entrada en vigencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la explosión que produjo la computadora personal. Los desarrollos tecnológicos con sus

ERP (“Enterprise Resources Planning”), BSC (“Balanced Scorecard”) y CRM (“Customer Relationship Management”), que en su conjunto propician el concepto de BI (“Business Intelligence”) y, desde luego, la aparición de la red informática (Internet) y con ella el acceso instantáneo a cualquier información en cualquier parte del mundo.

De acuerdo con Espinoza (2011), el proceso de convertirse en una organización inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ellas son personas inteligentes, aquéllas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización. Quienes tengan los recursos personales para materializar ese propósito al aplicar una estrategia específica; lo ideal es identificar todas las funciones que debe realizar la organización para realizar ese propósito compartido. Esto se realiza a partir de un modelo de referencia, que se llama Arquitectura Organizacional. Este modelo de referencia debe adecuarse a cada empresa, ya que a partir del modelo de negocio, cada empresa debe adoptar la configuración óptima.

En la parte final es cuando estas personas inteligentes se convierten en líderes inteligentes que genera una cultura abierta al aprendizaje en la cual la empresa pone un especial cuidado en manejar la emocionalidad de la gente, su compromiso a través de convertirlos en depositarios del capital intelectual que permite que la organización se mantenga competitiva.

Esta cultura desarrolla valores, espiritualidad y prácticas específicas. A nivel individual las personas poseen competencias personales más allá de las organizacionales: Metacompetencias. Desarrollarán conciencia sobre cómo su comportamiento se relaciona con sus resultados. Asumirán una responsabilidad incondicional por la elección de sus comportamientos y estarán abiertos al aprendizaje. Se declararán aprendices.

Organizaciones inteligentes ante la nueva realidad gerencial

La organización inteligente corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje y el cambio. A comienzo de la década de los 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia de intervención para el cambio organizacional a partir de los planteamientos de una serie de autores que coinciden en la necesidad de un aprendizaje organizacional como vía para procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder a situaciones cambiantes del medio ambiente.

Dentro del enfoque de la organización inteligente y en concordancia con Morgan (1991), se concibe a la organización como un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de

funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos.

En este sentido, se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrigue y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión.

En relación al carácter del cambio del enfoque de la organización inteligente y su efecto en la implementación de técnicas de dirección, década tras década estuvieron a la orden del día estrategias para manejar el cambio y asimilar las nuevas técnicas de dirección sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la toma de decisiones.

De acuerdo con Partin (1996), algunos investigadores aluden que la causa de tal situación deriva del enfoque existente que sólo apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer y no a los principios de internalización del valor, la integración y los procesos de aprendizaje extensibles a los colaboradores o personal que labora en la organización.

Por si solo el conocimiento de los temas y de las técnicas de manera desarticulada es insuficiente para poder asimilarse e incorporarse adecuadamente en la cultura de la empresa. La organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorar si

todos los componentes aprenden a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, solo de esta manera se tendrá el valor y la voluntad para cambiar el estatus.

En este nuevo escenario, el gran desafío al que se enfrentan los líderes empresariales es cómo mantenerse competitivos y crecer de manera rentable en medio de constantes turbulencias y alteraciones. El problema fundamental es que aquellas compañías que han logrado superar la fase inicial de implantación progresan por su eficiencia antes que por desarrollar su agilidad estratégica; es decir, por su capacidad de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.

Casi todas las organizaciones de éxito tienen un ciclo vital muy similar, comienzan por una estructura en red, una especie de sistema solar con su sol, sus planetas, sus lunas y otros satélites. Los fundadores se sitúan en el centro, los demás están en diferentes nodos que trabajan sobre distintas iniciativas, la acción consiste en detectar oportunidades y asumir riesgos, todo ello orientado por una visión de futuro que la mayoría comparte.

En tal sentido, Apruzzese (1998), señala que “constantemente surgen nuevas ideas, en el campo de la tecnología de la gerencia, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un sólo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como paradigma dominante”. (p. 78).

Lo que quiere decir que anteayer era la organización, ayer la estrategia, luego la calidad total, hoy en día es el aprendizaje organizacional y las organizaciones inteligentes y quien sabe que se va a importar mañana.

Como se puede observar ha habido una constante en el cambio de paradigmas y necesidad por incorporar nuevas formas organizacionales, sin embargo, los beneficios pueden esfumarse si no se consideran una serie de principios relacionados con el manejo del fenómeno del cambio organizacional.

En su implementación se encuentran ocultos una serie de procesos sutiles, derivados de las interrelaciones humanas, el clima y la cultura organizacional que pueden repercutir desfavorablemente en los resultados esperados sino se planifican acciones para contrarrestarlos.

Según Valenzuela (2002), los líderes de las organizaciones desarrollan diferentes supuestos y formas de manejar las situaciones, lo que repercute en los resultados esperados, en unos casos, las comprenden y manejan teniendo en mente varios escenarios, una actitud flexible y están prestos a suspender inmediatamente los juicios hasta que surja otra visión más comprensiva de la situación. Tales individuos son conscientes de que una ancha y variada comprensión creará una ancha y variada gama de posibilidades de acción.

Con tal amplitud de miras se pueden salvar adecuadamente las dificultades que surjan y dar cuenta de más efectivos resultados. En otras

ocasiones los supuestos que prevalecen en sus mentes les llevan a manejar las situaciones rígidamente, interpretan todo desde un punto de vista fijo y se resisten a los cambios que deban realizarse. Incluso, cuando surgen problemas y las diferencias de opinión no tienen alternativas de respuesta imponen sus ideas con los mismos argumentos hasta manipular y crear un consenso según su particular visión de la situación.

Las cinco disciplinas

En el modelo propuesto por Senge (ob. cit.), sugiere trabajar en cinco disciplinas para convertir la empresa en una Organización Inteligente. Estas cinco disciplinas son: Dominio Personal, a fin de aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.

Los Modelos Mentales para reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela e influye nuestros actos y decisiones. Visión Compartida, en relación a la elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear en la empresa y los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo.

Igualmente, el aprendizaje en Equipo, hacia la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que el grupo pueda desarrollar una inteligencia y una

capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

Desde esta perspectiva, el Enfoque Sistémico, como un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas (las empresas y las personas dentro de las empresas).

Esta disciplina sirve para cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico. Hay personas que tienen un don innato para una disciplina, pero el don innato no es la clave del misterio: muchas personas tienen un gran talento artístico, pero nunca crean obras de importancia, porque no consagran su vida al afinamiento y desarrollo de ese talento.

En este sentido, en una Organización Inteligente las personas que más aporten serán aquellas que se consagren a estas disciplinas por iniciativa propia, ampliando su capacidad de buscar y desarrollar una visión, de reflexionar e indagar, de elaborar aptitudes colectivas y de entender a la organización como un sistema.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se fundamentó en el enfoque de investigación cualitativo con diseño hermenéutico. En tal sentido, Martínez (2009), define la investigación cualitativa como parte de la cotidianidad y para nada busca lo práctico, numérico, lo estadístico y las variables.

Desde esta perspectiva, la presente investigación generó aportes obtenidos del

análisis de estudios o antecedentes investigativos referente al tema en particular a lo largo del tiempo, estos aportes documentales consistieron en diversos tipos de documentos, como son: trabajos de grado, libros, artículos arbitrados, revistas científicas, entre otros. Todo ello, constituye un proceso investigativo de la búsqueda y selección de la información.

El diseño investigativo es de carácter hermenéutico, para Planella (2005), la hermenéutica “es una forma de estar en el mundo, de cómo a través de experiencias leemos (interpretamos) lo que nos pasa, nos rodea, nuestras interacciones con los otros, los discursos que a través del diálogo otros comparten con nosotros” (p. 5).

En líneas generales, los principios de la hermenéutica son aplicables para la interpretación de cualquier texto independientemente del idioma, la cultura y la época del autor, de la obra objeto de interpretación, o del intérprete. Para la comprensión y progreso del presente artículo científico, se utilizaron técnicas de recolección de información a través de una revisión bibliográfica, el fichaje, subrayado y el resumen, como técnicas documentales básicas en cualquier proceso investigativo de este tipo.

Es importante destacar, que en relación a la observación documental, Hurtado (2008), señala que “es una técnica en la cual se recurre a la información escrita, bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones

hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio” (p. 427). Para lograr dicho estudio, se procedió a la revisión de documentos e instrumentos nacionales e internacionales, trabajos de investigación relacionados con el tema, artículos científicos, medios electrónicos. Además, se aplicaron diversos métodos o técnicas que permitieron establecer el contenido de estos temas, tales como: el resumen crítico y el análisis reflexivo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La interpretación hermenéutica permitió realizar el análisis argumentativo para comprender la realidad del gerente de avanzada desde las organizaciones inteligentes en tiempos de vanguardia; a través de la hermenéutica crítica, resignificando el pensamiento gerencial desde lo transdisciplinario.

En síntesis, los líderes inteligentes, gerentes y directivos son las personas con responsabilidad directa en la toma de decisiones, que administra los recursos productivos y dirigen a los trabajadores, para el logro de los fines empresariales, basados en el pensamiento gerencial horizontal, flexible, humano, dulcificado, carismático, virtuoso.

Estos líderes deben estar sincronizados con las metas, sueños y aspiraciones de sus empleados, así como sus necesidades, para un verdadero engranaje que permita el espiral

envolvente productivo, liberador, transformacional y cósmico.

En este análisis, los destinatarios de los productos y servicios son actores organizacionales ya que representan no solo sus clientes, sino la imagen de la empresa, en una nueva órbita, detentando el poder informativo, favoreciendo las relaciones corporativas, mediante actitudes comportamentales requeridas para el afianzamiento en el mercado, coadyuvando a optimizar la diversidad y calidad.

En este discurso epistémico gerencial, las comunidades y la sociedad, configuran el tejido empresarial, creciendo de la mano de los emprendimientos, por responsabilidad social y humanismo, como un nuevo constructo teórico - gerencial que discurre en la producción para el bienestar colectivo. Por tanto, las familias y la sociedad deben mejorar sus condiciones de vida en la medida que la empresa inteligente crezca exponencialmente en sus ganancias.

CONCLUSIONES

El campo laboral actual exige mayores combates a las organizaciones empresariales inteligentes para mantener su vigencia, entre otras razones, por la competencia, vanguardismo científico, aceleración tecnológica y la casi inexistente brecha interregional y mundial. Por ende, no todas las organizaciones están preparadas para la velocidad e incertidumbre, cristalizándose la gerencia social como ciencia capaz de dar respuestas oportunas de cara a las necesidades del país y el mundo.

Cabe mencionar, que este artículo científico, permite concluir que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona.

Saber utilizar, de forma eficiente, todo el legado de conocimientos que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las empresas con capacidad de aprendizaje.

Se reflexiona en cuanto a que la gestión efectiva mejorará la forma en que una empresa identifica y selecciona sus mejores iniciativas, las dota de los recursos necesarios y se asegura que una vez implementadas sean gestionadas de forma intensiva.

El proceso de convertirse en una organización inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ellas son personas inteligentes, aquéllas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización.

De esta manera, se genera una producción intelectual que posiciona a las organizaciones ante la realidad gerencial actual en respuesta a las demandas del mercado; fortaleciendo el conocimiento para la transformación social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arambulet, N. (2019). Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicio. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello. Vicerrectorado Académico. Dirección General de los Estudios de Postgrado Área de Ingeniería. Postgrado en Sistemas de la Calidad. Caracas. Venezuela.
- Apruzzese, María (1998). La pequeña y mediana empresa como generadora de empleo. Maracaibo. Venezuela. LUZ
- Drucker, P. (1999). Gerencia organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Ciudad de México, México.
- Espinoza Vizcaíno, Fernando (2011). Diseño y construcción de organizaciones inteligentes. México.
- Gifford, E. (2001). La organización inteligente: involucrar el talento y la iniciativa de todos en el lugar de trabajo.
- Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2006). Inteligencia Social. La nueva Ciencia de las Relaciones Humanas. Editorial Kairos. Barcelona.
- Hurtado, J. (2008). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. (4a. Ed.). Caracas: SYPAL.
- Martínez, M. (2009). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. 2da ed. Editorial Trillas. México.
- Ministerio de Educación de la República del Ecuador (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2009- 2013. [En línea] <https://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/> [Consulta: 2022, septiembre 16].
- Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. (Trad. Mercedes Vallejos Gómez). Santillana/UNESCO. París, Francia.
- Motta, P. (2001). Transformación organizacional. Ediciones Uniandes. Facultad de Administración, Alfa-Omega. Bogotá, Colombia
- Morgan, Garreth (1991). Imágenes de la organización. México. Editorial Alfa Omega.
- Partin, Jenning (1996). Perspectiva del desarrollo organizacional. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Planella, J. (2005). Pedagogía y Hermenéutica: de Hegel a Gadamer. Revista de Educación, 328 (12), 1-11.
- Senge, Peter M. (1992). La Quinta Disciplina. Editorial Granica.
- Valenzuela, Juan (2002). Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas. Ediciones UCV. Caracas. Venezuela.