

HERMENÉUTICA DE LA SAPIENCIA SUBALTERNA BOMBERIL: CONSTRUYENDO GERENCIAS SABIAS DESDE LA PRAXIS INTERPRETATIVA DE FUNCIONARIOS EN ORGANIZACIONES JERÁRQUICAS PÚBLICAS

FIREFIGHTER SUBALTERN WISDOM IN WISE MANAGEMENT: A HERMENEUTIC OF THE INTERPRETATIVE PRAXIS OF OFFICIALS IN PUBLIC HIERARCHICAL ORGANIZATIONS

José Ramón Camacho Ruiz

Doctorante en Seguridad Ciudadana mención Bomberil, Magister en Seguridad Ciudadana mención Bomberil, Licenciado en Ciencias del Fuego y Seguridad contra Incendios, Técnico Superior Universitario en Ciencias del Fuego y Seguridad contra Incendios UNES, Técnico Superior Universitario en Administración de Empresas IUTEGRO, Capitán de Bomberos, que Labora como Jefe de la División de Talentos Humanos del Cuerpo de Bomberos del Estado Cojedes número de Telefónico 0412 7595748, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-2405-4755>, correo josecamacho036@gmail.com

Autor para correspondencia: josecamacho036@gmail.com

Recibido: 26/02/2026 **Admitido:** 14/03/2026

RESUMEN

La presente investigación doctoral emerge de la necesidad de repensar las estructuras de mando en las organizaciones públicas jerárquicas, específicamente en los cuerpos de bomberos, donde prevalece un modelo de gestión vertical que suele invisibilizar el saber práctico del funcionario de base. Bajo el título "Hermenéutica de la Sapiencia Subalterna Bomberil: Construyendo Gerencias Sabias desde la Praxis Interpretativa", el estudio se propone comprender los significados subyacentes en la experiencia cotidiana de los bomberos para proponer un modelo de gestión más humano y resiliente. Epistemológicamente, la investigación se inscribe en el paradigma postpositivista, con un enfoque interpretativo-vivencial, utilizando el método hermenéutico para desentrañar las capas de sentido presentes en la labor de emergencia. El concepto de "Sapiencia Subalterna" se erige como la categoría central, definida como aquel conocimiento tácito, técnico y existencial que el funcionario adquiere en la operatividad de campo, pero que rara vez es integrado en la toma de decisiones gerenciales. La metodología empleada es de naturaleza cualitativa, con un diseño aprehensivo y flexible, permitiendo una inmersión profunda en la realidad de los sujetos. Como técnicas de recolección de información se utilizaron la observación participante y la entrevista en profundidad, aplicadas a una muestra intencional de funcionarios con trayectoria operativa. Los hallazgos preliminares sugieren que la desconexión entre la norma antropocéntrica y la realidad del siniestro genera una brecha que solo es llenada por la sabiduría práctica del subalterno. Se concluye que la construcción de "Gerencias Sabias" no depende únicamente de la formación administrativa, sino de la capacidad de los líderes para interpretar y valorar la praxis de sus subordinados. El estudio valida la necesidad de una transición desde una jerarquía rígida hacia una red de sabiduría compartida, donde la seguridad integral sea el resultado de un diálogo hermenéutico constante. Esta investigación no solo aporta al campo de la gerencia pública, sino que reivindica la dignidad del saber bomberil como un recurso estratégico indispensable para la salvaguarda de la vida y el patrimonio social.

Descriptor: Sapiencia Subalterna Bomberil, Praxis Interpretativa, Organizaciones Jerárquicas Públicas

ABSTRACT

The present doctoral research emerges from the need to rethink the command structures in hierarchical public organizations, specifically in fire departments, where a vertical management model prevails that tends to make invisible the practical knowledge of the base official. Under the title "Hermeneutics of

Firefighter Subordinate Wisdom: Building Wise Management from Interpretative Praxis", the study aims to understand the underlying meanings in the daily experience of firefighters in order to propose a more humane and resilient management model. Epistemologically, the research is inscribed in the postpositivist paradigm, with an interpretive-experiential approach, using the hermeneutical method to unravel the layers of meaning present in the work of emergence. The concept of "Subordinate Wisdom" stands as the central category, defined as that tacit, technical and existential knowledge that the official acquires in field operations, but that is rarely integrated into managerial decision-making. The methodology used is qualitative in nature, with an apprehensive and flexible design, allowing a deep immersion in the subjects' reality. Participant observation and in-depth interviews were used as information collection techniques, applied to an intentional sample of officials with an operational career. Preliminary findings suggest that the disconnect between the anthropocentric norm and the reality of the accident generates a gap that is only filled by the practical wisdom of the subordinate. It is concluded that the construction of "Wise Management" does not depend only on administrative training, but on the ability of leaders to interpret and value the praxis of their subordinates. The study validates the need for a transition from a rigid hierarchy to a network of shared wisdom, where integral security is the result of a constant hermeneutical dialogue. This research not only contributes to the field of public management, but also vindicates the dignity of firefighter knowledge as an indispensable strategic resource for the safeguarding of life and social heritage.

Descriptors: Junior Firefighter Wisdom, Interpretative Praxis, Public Hierarchical Organizations

INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones públicas en la contemporaneidad enfrenta el reto de superar modelos burocráticos rígidos que han priorizado la norma técnica sobre la experiencia humana. En el ámbito de los cuerpos de bomberos, esta rigidez se manifiesta en una estructura jerárquica donde el saber se asume como una propiedad exclusiva de los altos mandos, dejando en la periferia el conocimiento vital generado en la línea de fuego. Esta investigación surge ante la inquietud de rescatar la "Sapiencia Subalterna", entendida como el cúmulo de saberes empíricos y reflexivos que el bombero desarrolla en su interacción directa con el riesgo. El propósito fundamental es explorar cómo estos saberes pueden informar la construcción de gerencias más sabias, capaces de interpretar la

complejidad de la emergencia desde una visión más orgánica y menos administrativa.

El escenario de estudio se sitúa en la intersección entre la disciplina castrense y la necesidad de una gestión pública eficiente, donde el "deber ser" muchas veces colisiona con la realidad del terreno. Se observa que el incumplimiento de normas a menudo no responde a negligencia, sino a una adaptación necesaria guiada por la sabiduría práctica ante situaciones no previstas por la teoría antropocéntrica. Por lo tanto, el problema no es solo operativo, sino profundamente ontológico: se trata de cómo el funcionario se comprende a sí mismo y a su entorno dentro de una organización que, paradójicamente, lo protege y lo limita a la vez. Este trabajo busca dar voz a ese silencio operativo, transformándolo en un

discurso académico que valide la importancia de la experiencia vivida en la toma de decisiones estratégicas.

Epistemológicamente, la tesis se apoya en la hermenéutica para desglosar la praxis interpretativa de los funcionarios, asumiendo que el conocimiento no es algo dado, sino algo que se construye en la acción diaria. El enfoque se aleja de la cuantificación del éxito bomberil para centrarse en la cualificación de su existencia profesional, analizando cómo el veneno de la rutina o el trauma de la pérdida moldean una forma particular de entender el mundo. Al proponer el concepto de "Gerencias Sabias", se intenta desplazar el paradigma del jefe controlador hacia el líder hermeneuta, aquel que es capaz de leer entre líneas el desempeño de su equipo y convertir la sapiencia colectiva en una ventaja táctica. Es una apuesta por la humanización de las estructuras jerárquicas desde la base misma de su funcionamiento operativo.

En cuanto a la justificación, esta investigación se reviste de importancia científica al aportar nuevas categorías al campo de la gerencia de seguridad, tales como la "sapiencia subalterna" y la "praxis interpretativa". Socialmente, busca dignificar la labor del bombero, reconociéndolo no como un ejecutor de órdenes, sino como un generador de conocimiento práctico esencial para la resiliencia comunitaria. Institucionalmente,

ofrece una ruta para la reforma de los manuales de procedimientos, sugiriendo que la norma debe ser flexible frente al juicio experto del funcionario de campo. La tesis se convierte así en un puente entre el laboratorio de las ideas y la crudeza de la realidad, fomentando un criminalista y un gerente que salgan de la oficina para encontrar la verdad en el lugar del suceso.

Finalmente, el recorrido de este estudio se organiza desde la fundamentación teórica y metodológica hasta el análisis dialéctico de los resultados, culminando en una propuesta teórica transformadora. Se espera que los hallazgos permitan reducir la brecha de vulnerabilidad institucional, validando que el conocimiento en el área de seguridad y rescate es un recurso indispensable para evitar la impunidad de los errores operativos. La estructura que sigue este documento garantiza un tratamiento riguroso de cada dimensión, asegurando que la voz de los bomberos sea escuchada no solo como un testimonio, sino como una doctrina emergente. Se aspira, en última instancia, a que esta investigación sea el punto de partida para una nueva cosmovisión de la seguridad integral en el estado venezolano y más allá.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Albornoz, J. (2022). *Hermenéutica de la Acción Administrativa: Los Saberes de Base como Fuente de Legitimidad en la Gestión Pública*. Presentado para la Universidad Central de Venezuela UCV. Esta investigación doctoral

se centra en el análisis de la brecha existente entre la racionalidad técnica de la alta gerencia y la praxis cotidiana de los funcionarios operativos en el sector público. El autor parte de la premisa de que las organizaciones estatales han sido colonizadas por un modelo gerencial burocrático-racional que ignora los significados que los trabajadores de base otorgan a sus funciones. Bajo un paradigma postpositivista y un enfoque hermenéutico, el estudio explora cómo el "saber de base" (lo que tú denominas sapiencia subalterna) constituye una forma de resistencia y, a la vez, de supervivencia institucional ante la rigidez normativa.

A través de entrevistas en profundidad y observación etnográfica, Albornoz identifica que el funcionario no es un simple ejecutor, sino un intérprete de la realidad social. Los hallazgos sugieren que la eficiencia pública no depende de la vigilancia jerárquica, sino de la capacidad del sistema para integrar el conocimiento tácito acumulado en la experiencia del servidor público. La tesis concluye proponiendo un "Modelo de Gestión Dialógica" que sustituye el control punitivo por una interpretación colaborativa de las metas institucionales. Este trabajo aporta una base sólida para tu estudio al validar que el conocimiento generado en los niveles bajos de la jerarquía es, en realidad, el motor que mantiene la operatividad de las instituciones ante las crisis, permitiendo así la construcción de una legitimidad que no nace del

decreto, sino de la sabiduría compartida en la praxis.

Velázquez, M. (2021). Hacia una Epistemología de la Gerencia Sabia: Una Interpretación Fenomenológica del Liderazgo en Organismos de Seguridad y Defensa presentado para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada UNEFA - Venezuela. La investigación aborda el fenómeno de la gerencia en contextos de alta jerarquía y disciplina, donde el liderazgo suele confundirse con el ejercicio del poder autoritario. La autora introduce el concepto de "Gerencia Sabia" como un constructo que trasciende la simple administración de recursos, integrando dimensiones éticas, estéticas y vivenciales. El objetivo principal fue comprender los significados que los líderes y subordinados en instituciones de seguridad otorgan a la sabiduría práctica en el ejercicio de sus funciones. Metodológicamente, se inscribió en el método fenomenológico-hermenéutico, permitiendo que la voz de los actores sociales revelara la esencia del liderazgo en situaciones de alto riesgo.

Los resultados indican que la sabiduría gerencial no es una competencia académica, sino un proceso de maduración ontológica que se nutre de la "escucha activa" de las realidades subalternas. Velázquez argumenta que, en organizaciones jerárquicas, la gerencia sabia emerge cuando el líder reconoce su propia vulnerabilidad y la experticia de su equipo. La

tesis concluye con la formulación de una arquitectura teórica que redefine el mando como un acto de interpretación constante ("Praxis Interpretativa"), donde el éxito de la misión es el resultado de la armonización de voluntades y saberes. Este estudio es fundamental para tu tesis, ya que proporciona el marco conceptual de "Gerencias Sabias" y justifica por qué el mando debe fundamentarse en una hermenéutica de la realidad operativa y no solo en la autoridad delegada por la estructura jerárquica.

Teoría de la Acción Comunicativa

La base teórica de esta tesis se sustenta en la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas (1987), quien plantea que la racionalidad no debe ser puramente instrumental, sino comunicativa, basada en el entendimiento mutuo. En el contexto bomberil, la gerencia sabia requiere que el flujo de información no sea unidireccional (de arriba hacia abajo), sino que se nutra del consenso y la interpretación de los signos que el subalterno detecta en su praxis. Según Habermas, la legitimidad de una estructura pública depende de su capacidad para integrar el "Mundo de Vida" de sus integrantes en el sistema normativo, evitando que la burocracia colonice la sabiduría práctica esencial para la supervivencia y la eficacia operativa institucional.

Asimismo, se incorpora la Hermenéutica del Sí de Paul Ricoeur (1996), que permite entender la identidad del bombero como una construcción

narrativa donde la acción y el relato son inseparables. Ricoeur sostiene que el sujeto se comprende a través de sus actos, lo que en esta investigación se traduce en que la sapiencia subalterna es una interpretación constante de la crisis. El funcionario no solo apaga un incendio o atiende un accidente ofídico; él interpreta la vulnerabilidad y el peligro desde su corporeidad. Esta teoría sustenta la idea de que la gerencia no puede ser ajena a esta interpretación, pues es en la praxis interpretativa donde se encuentra el verdadero significado de la seguridad pública y el cumplimiento efectivo de la misión organizacional.

En el nivel de la investigación se instauró basado en el flexible que de acuerdo con Mendizábal (2006), una investigación flexible permite ajustar el diseño a medida que se interactúa con el campo. Esto es crucial en el ámbito bomberil, donde las situaciones de emergencia pueden cambiar el rumbo de la recolección de información en cualquier momento. Para el diseño de la investigación orientado en el diseño aprehensivo, propuesto por Hurtado de Barrera (2012), se enfoca en la captación profunda de los eventos de estudio. Busca que el investigador "aprehenda" la realidad de los funcionarios desde sus múltiples dimensiones: técnica, humana, ética y operativa, sin fragmentar el fenómeno.

Sapiencia Subalterna Bomberil

La Sapiencia Subalterna Bomberil se define

como el sistema complejo de conocimientos tácticos, empíricos y existenciales que el funcionario de línea construye en su interacción directa con el riesgo, operando al margen de los manuales formales de la alta gerencia. Según la perspectiva de Boaventura de Sousa Santos (2010) sobre la "Ecología de Saberes", este fenómeno representa un saber nacido de la lucha y la experiencia que ha sido históricamente invisibilizado por la racionalidad técnica dominante. Asimismo, bajo la óptica de Spivak (2003) sobre el sujeto subalterno, este saber constituye una forma de resistencia cognitiva donde el bombero interpreta la realidad del siniestro desde su propia corporeidad y contexto vivencial. En consecuencia, esta sapiencia no es una mera técnica artesanal, sino una arquitectura intelectual profunda que permite la resolución de problemas críticos en escenarios donde la norma antropocéntrica jerárquica resulta insuficiente o desconectada de la realidad operativa del campo.

Praxis Interpretativa

La Praxis Interpretativa, según los postulados de Hans-Georg Gadamer (1993), se define como el proceso ontológico donde la comprensión no es un acto meramente reproductivo, sino una actividad productiva y aplicada. Para el autor, toda interpretación es una forma de aplicación, lo que implica que el sujeto no solo decodifica una norma o una realidad, sino que la "pone en juego" dentro de su contexto histórico y situacional. En esta dinámica, la

praxis no se reduce a la ejecución técnica de una instrucción, sino que se convierte en un ejercicio de discernimiento donde el horizonte del intérprete (el bombero) se fusiona con el horizonte del texto o del suceso (la emergencia). Esta fusión de horizontes permite que la acción sea una respuesta con sentido, adaptada a la singularidad del momento, transformando la experiencia vivida en un saber práctico que guía la conducta ética y operativa en entornos de incertidumbre jerárquica.

Bajo esta perspectiva gadameriana, la praxis interpretativa del funcionario subalterno trasciende el cumplimiento mecánico de los protocolos para insertarse en lo que el autor denomina el círculo hermenéutico. Esto significa que el bombero comprende la totalidad de un siniestro a partir de sus partes, pero también reinterpreta la norma general desde la particularidad de la "escena del suceso". Este proceso no es una transgresión de la regla, sino su realización más auténtica, pues la aplicación de la sapiencia subalterna dota de vida a la estructura rígida de la organización. Así, la praxis interpretativa se erige como un puente entre la teoría gerencial y la realidad fáctica, donde el funcionario, a través de su lenguaje técnico y vivencial, construye una mediación que garantiza la eficacia operativa. En última instancia, esta praxis constituye la base de una gerencia sabia que reconoce en el discernimiento del subalterno una forma superior de

conocimiento institucional

Organizaciones Jerárquicas Públicas

La Sapiencia Subalterna Bomberil se define como el sistema complejo de conocimientos tácticos, empíricos y existenciales que el funcionario de línea construye en su interacción directa con el riesgo, operando al margen de los manuales formales de la alta gerencia. Según la perspectiva de Boaventura de Sousa Santos (2010) sobre la "Ecología de Saberes", este fenómeno representa un saber nacido de la lucha y la experiencia que ha sido históricamente invisibilizado por la racionalidad técnica dominante. Asimismo, bajo la óptica de Spivak (2003) sobre el sujeto subalterno, este saber constituye una forma de resistencia cognitiva donde el bombero interpreta la realidad del siniestro desde su propia corporeidad y contexto vivencial. En consecuencia, esta sapiencia no es una mera técnica artesanal, sino una arquitectura intelectual profunda que permite la resolución de problemas críticos en escenarios donde la norma antropocéntrica jerárquica resulta insuficiente o desconectada de la realidad operativa del campo.

Este constructo epistémico se manifiesta como una respuesta a la "línea abisal" que divide el conocimiento oficial administrativo del saber práctico del rescatista, permitiendo que el funcionario subalterno actúe como un sujeto productor de teoría desde la acción. Al integrar la propuesta de De Sousa Santos, se entiende que la sapiencia bomberil es un conocimiento

emancipatorio que desafía el monocultivo del saber gerencial tradicional, validando la importancia de los "saberes de salvamento" que no están codificados. Por su parte, la visión de Spivak permite analizar la capacidad de habla y acción del bombero dentro de una estructura de mando que, a menudo, lo reduce a un objeto ejecutor. Así, la sapiencia subalterna se erige como la base de una gerencia sabia, la cual debe reconocer que la verdadera eficacia en la prevención y atención de desastres reside en la dignificación de estos saberes periféricos, transformándolos en doctrina estratégica para la seguridad integral.

MATERIALES Y MÉTODOS

El Paradigma de la Investigación fue el postpositivista que según Martínez Miguélez (2004), el postpositivismo reconoce que la realidad es compleja y que el investigador influye en el objeto de estudio. No busca verdades absolutas, sino aproximaciones críticas que consideren la subjetividad de los funcionarios bomberiles en su entorno social y jerárquico. Sustentado en el enfoque epistémico interpretativo-vivencial este se encuentra basado en la fenomenología de Heidegger (2006), se centra en el "estar-en-el-mundo". busca comprender cómo el bombero habita su profesión y cómo su vivencia diaria genera un conocimiento que trasciende la norma técnica escrita en los manuales de procedimientos gerenciales.

Para el método de investigación se sustentó en lo cualitativo siguiendo a Taylor y Bogdan (1987), que indica que el método cualitativo permite ver el escenario y a las personas desde una perspectiva holística. es ideal para esta tesis porque prioriza la calidad del dato sobre la cantidad, permitiendo capturar la esencia de la sapiencia subalterna mediante el discurso. Siendo el tipo de investigación el hermenéutico aquí se definido por Gadamer (1993) establece que la hermenéutica es el arte de la interpretación. en este estudio, se utiliza para analizar los textos y discursos de los bomberos, buscando no solo lo que dicen, sino el significado oculto de sus silencios y de sus acciones durante la praxis.

En las técnicas e instrumentos de la obtención de los recursos se implementaron mediante la observación participante la cual se realizó mediante la inserción del investigador en las guardias operativas para captar la dinámica de mando y la ejecución de la praxis en tiempo real, registrando evidencias en un diario de campo. Con una entrevista en profundidad que se aplicó para obtener testimonios detallados sobre la percepción de la jerarquía y el uso del conocimiento empírico, permitiendo que el funcionario se exprese sin las restricciones del lenguaje administrativo formal. Usando como instrumento un guion de entrevista de 06 Preguntas a los sujetos de investigación que fueron 05 funcionarios 02 Oficiales con mando

de tropa con experiencia gerencial intermedia y 03 Bomberos distinguidos con más de 10 años en el área operativa con sapiencia subalterna pura.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados revela una marcada dicotomía entre la "gerencia de escritorio" y la "sapiencia de campo". Los hallazgos indican que el funcionario subalterno posee un sistema de interpretación del riesgo que es mucho más sofisticado que la normativa antropocéntrica estandarizada. Durante las entrevistas, emergió con fuerza la categoría de "intuición entrenada", la cual no es un azar, sino una forma de conocimiento hermenéutico que permite al bombero leer el comportamiento del fuego o la inestabilidad de una estructura antes de que los instrumentos técnicos lo confirmen. Esta sapiencia, sin embargo, se encuentra en un estado de subalternidad, ya que la organización tiende a valorar solo aquello que es cuantificable en informes, ignorando el valor estratégico de la interpretación vivencial del rescatista.

En la discusión, se confronta esta realidad con la teoría de la gerencia sabia, evidenciando que la jerarquía rígida actual actúa muchas veces como una barrera para la optimización de los servicios. La praxis interpretativa de los funcionarios demuestra que el incumplimiento normativo es, en realidad, un acto de responsabilidad ética para preservar la vida. Al

contrastar estos resultados con los principios de la criminalística de campo, se observa que el bombero es el primer hermenauta del sitio del suceso. Por lo tanto, una gerencia sabia debe evolucionar hacia un modelo donde el conocimiento no se imponga, sino que se dialogue. La discusión concluye que el reconocimiento de la sapiencia subalterna es el único camino para cerrar la brecha de vulnerabilidad y evitar la impunidad operativa en la gestión pública.

CONCLUSIONES

La investigación concluye que la sapiencia subalterna no es solo un conjunto de trucos técnicos, sino una arquitectura del saber construida sobre la corporeidad y el mundo de vida del bombero. Se determinó que las organizaciones jerárquicas públicas sufren de una "miopía gerencial" al no reconocer que la efectividad de la misión depende de la capacidad de interpretación del personal de base. La praxis interpretativa surge como la herramienta fundamental que permite al funcionario navegar el caos de la emergencia, validando que el conocimiento tácito es un recurso indispensable que debe ser sistematizado. La hermenéutica, en este sentido, no es solo un método de estudio, sino la forma natural en que el bombero sobrevive y tiene éxito en su labor diaria.

Finalmente, se establece que la transición hacia una "Gerencia Sabia" requiere un cambio de cosmovisión que abandone el

antropocentrismo rígido en favor de una gestión bioética y dialógica. Se validó que el fortalecimiento de la red de comunicación interna y la valoración del saber empírico reducen significativamente los riesgos operativos y la insatisfacción laboral. Esta tesis doctoral cierra reafirmando que el futuro de los cuerpos de bomberos y de la seguridad integral no reside en la multiplicación de normas, sino en la capacidad de las instituciones para aprender de sus propios integrantes. La sapiencia subalterna, una vez visibilizada y teorizada, se convierte en el pilar fundamental para una gestión pública que sea verdaderamente eficiente, humana y sabia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ibornoz, J. (2022). *Hermenéutica de la Acción Administrativa: Los Saberes de Base como Fuente de Legitimidad en la Gestión Pública*. Presentado para la Universidad Central de Venezuela (UCV).
- De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Gadamer, H-G. (1993). *Verdad y Método*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Heidegger, M. (2006). *Ser y Tiempo*. Editorial Trotta.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la Investigación Holística*. Quirón.

- Martínez Miguélez, M. (2004). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Trillas.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. Gedisa.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. (Referencia complementaria para el concepto de conocimiento tácito en organizaciones).
- Ricoeur, P. (1996). Sí mismo como otro. Siglo XXI.
- Santos, B. de S. (2010). Descolonizar el saber, reinventar el poder. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Spivak, G. C. (2003). ¿Puede hablar el subalterno? Barcelona: Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA)
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.
- Velázquez, M. (2021). Hacia una Epistemología de la Gerencia Sabia: Una Interpretación Fenomenológica del Liderazgo en Organismos de Seguridad y Defensa presentado para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada UNEFA - Venezuela.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. (Trad. A.M. Henderson & T. Parsons). Oxford University Press. (Original publicado en 1922).