

La Antigerencia, ¿una nueva forma de hacer Gerencia?

(Un problema de investigación cualitativa)

Recibido: 05/03/2007 • Revisado: 10/03/2007
Aceptado: 25/03/2007

Antonio José Monagas¹

Resumen >>

Argumentar la idea de la Antigerencia, implica cuestionar la manera de hacer Gerencia, pues su praxis no sólo ha obviado su naturaleza política por la cual adquiere sentido su esencia, toda vez que desde ella se plantean modos de optimizar la búsqueda y logros de objetivos. En dicho contexto, se alza la intención de estructurar un nuevo concepto el cual, apuntalado en la concepción de Antipolítica, a fin de Repensar la gerencia. Su inserción en el consciente organizacional, anima la implantación de una nueva cultura empresarial-institucional determinada por un cuerpo de conocimientos capaces de incitar la vinculación organización empresarial-sociedad por la cual se haría posible innovar desde la complejidad en la que la Antigerencia se circunscribe.

Palabras clave: política, gerencia, organización, empresa, sociedad, valores, cultura

Abstract >>

**The Antimanagement: a new way of doing Management?
A qualitative research problem**

To argue the idea of Antimanagement implies to question the way to make Management, because his praxis has obviated its political nature by which its essence acquires sense, since it is consider the optimization the search and achievement of objectives. In this context, it is raised the intention of build a new concept that, supported in the Antipolitics conception, in order to rethink the management. Its insertion in the organizational consciousness encourages the instauration of a new enterprise-institutional culture determined by a body of knowledge able to urge the entailment organization enterprise-society by which it would become possible to innovate from the complexity in which Antimanagement is confined.

Key words: policy, management, organization, company, society, values, culture

¹ Ingeniero Mecánico (ULA), Magíster en Planificación del Desarrollo (CENDES-UCV), Doctor en Estudios de Desarrollo Universidad Central de Venezuela (CENDES), Especialización en Gerencia Pública del IVEPLAN. Correo electrónico: amonagas@cantv.net

Bien pareciera que la Gerencia, a decir por las ocurrencias y recurrencias que mayor espacio ocupan en el devenir empresarial, se ha convertido en una suerte de lugar común desde donde muchos se permiten justificar propósitos y animar actitudes, que en ninguna forma y sentido se corresponden con una verdadera comprensión de *Gerencia*. Por el contrario, se ha venido acuciando una praxis empresarial que, por razones axiológicas y deontológicas, pudiera calificarse como la *Antigerencia*.

Para comprender lo que, semántica y dialécticamente, estaría conteniéndose bajo este término, habría que buscar su significación mediante una analogía conceptual con la definición de Antipolítica. Así pues que con base en un sencillo proceso de metodología comparativa, podrá llegarse a un estadio teórico del cual, por aproximaciones sucesivas, emergería el concepto de Antigerencia.

Sin embargo, el momento inicial de dicho análisis teórico-conceptual, debe considerar como premisas fundamentales el hecho de reconocer que la Gerencia, en su desarrollo, se ha paseado por situaciones bastantes particulares a las cuales se ha llegado por causa de determinaciones argumentadas a través de procesos superados o en formación y trazados a partir de condiciones que giraron en rededor de la praxis administrativa. De esa manera, se “(...) pasó de una noción obcecada por paradigmas escépticos, a una praxis animada por razones eclécticas”². Aun cuando, entre una y

otra etapa se dieron otras condiciones bastantes significativas que propendieron a manifestar el sentido amplio de una Gerencia con sentido más integral en cuanto a lo social, ético y cultural lo cual pudo contar con el aporte de destacados cientistas (Herbert Simon, Edgar Shein, Barnard Chester) quienes, mediante una compulsiva estructura metodológica, determinaron la carga de motivaciones y consideraciones de tenor deontológico, ontológico y axiológico que son inherentes e inmanentes a la Gerencia y, por tanto, del acto de “gerenciar procesos sociales creativos e inciertos”³.

En el curso de esos momentos recorridos por la Gerencia, en función de su propio desarrollo y consolidación como condición y situación en las cuales se ve imbuido todo proceso asociado a la planificación, organización, administración, coordinación y control de eventos empresariales, corporativos o institucionales, no fueron desplazados o subestimados recursos cognoscitivos o de naturaleza epistemológica en provecho del asentimiento de la Gerencia. Por el contrario, esos momentos le ha valido la posibilidad de ganar mayores espacios sociales, éticos, culturales, administrativos y organizacionales, en términos de su vitalidad dialéctica, para acceder a la realidad desde una perspectiva *omnímoda* lo cual como carácter funcional ha resultado ser expresión fehaciente de la condición política que envuelve toda su esencia y vivencia. Por consiguiente, cobra sentido y razón aducir que la Gerencia es un problema político pues, como instrumento

² Esta nueva Gerencia llega a distanciarse de aquella forma de intentar comprender la organización con los recursos del administrativismo: con los ojos del ciego y los oídos del sordo, pero con la mano en el capital, la codicia como razón y la mezquindad como sentimiento. (Monagas, 2003: snp).

³ En aras de revisar los correspondientes estados del arte por los que ha trascendido la praxis gerencial, esos momentos advirtieron la posibilidad de concebir la Gerencia desde nuevas categorías sociales, organizacionales, administrativas, culturales, éticas y hasta políticas. Así se hace notar una acepción un tanto laxa en cuanto al significado de gerenciar. La misma refiere que “al lado de apuntalar pretensiones, *gerenciar* busca *sumergirse* en la organización a fin de hacer *permeables* situaciones ante las cuales resultan estériles los *incomovibles* conocimientos de la teoría administrativa” (Monagas, 2005).

requerido por el hombre para allanar, intervenir u ocupar cualquier horizonte, es enteramente política.

Esta cualidad se convierte en condición *sine quanon* de la Gerencia pues no se tiene otra manera más expedita de justificarla en el contexto de sus razones y efectos, si no a partir de lo que la política representa para ella. Pues al fin, la Gerencia —como la política— está asociada a toda acción del hombre en cualquiera de sus ámbitos de interés. Y revisando el problema desde tal perspectiva, no hay otra determinación distinta de calificarla como un proceso político por lo que significa su forma de insertarse en el tramado social, cultural, ético, moral, organizacional y administrativo que ocupa el ser humano en todas sus formas.

Precisamente, con los fines de aducir el problema de la Antigerencia en el plano de las relaciones inter e intra organización, se busca partir de la premisa que constituye la Gerencia dada su condición política para, de esa forma, ir a estructurar las razones que explican la situación en la que se ve envuelta la Gerencia en el marco de considerarse como actitud o proceso por el cual atraviesa la vida del hombre en cuanto a la necesidad e interés que éste tiene para organizarse en aras de alcanzar sus propósitos mediatos e inmediatos.

2. ¿Cómo entender la Antigerencia desde la Antipolítica?

La vía más expedita para entender la Antigerencia, es a través de la Antipolítica. Pero, cabría preguntarse, ¿por qué? Antes que nada, deberá señalarse que la Antipolítica, si bien es un concepto nuevo, que adquiere fuerza

en los ochenta debido al desmoronamiento que desde entonces vinieron arrastrando los partidos políticos en América Latina, fundamentalmente, enfoca una realidad que, en principio, pareciera paradójica, pues es expresión del paroxismo en que se ven inmersos el grueso de los partidos políticos latinoamericanos por causa de las gruesas contradicciones que entran en escena para mellar aquel discurso sobre el cual no sólo llegaron a consolidarse dichas organizaciones, sino también porque fundamentó la relación triangular gobierno-sociedad-partidos políticos sobre la cual se depararon los sistemas políticos democráticos que mayor incidencia social y económica tuvieron.

Así, el avance de la Antipolítica, es razón para dar cuenta de la relación inversamente proporcional entre el agotamiento de instituciones democráticas y la necesidad de definir nuevos espacios para la acción política afianzada en una participación real de la sociedad debidamente organizada. Básicamente, tal derogación del sentido político primigenio, como puede entreverse, reveló una suerte de cansancio del propio sistema político al mismo tiempo que evidenció la transformación de la política y la presencia de una nueva cultura política, en el que la política comprendida como instancia privilegiada de representación y coordinación de la vida social se ha vuelto problemática, y como instancia central de lo social tiende a desvanecerse⁴.

Justamente, en medio de lo que esta suerte de reacciones y confrontaciones ha representado para la praxis política, "(...) se pretende no sólo prescindir de los partidos políticos, sino también pone en cuestión las pautas predominantes del quehacer político de los partidos políticos y gobiernos democráticos"⁵, lo cual, desde un

4 Ramos Jiménez, 1999; pp. 11-23

5 Rivas Leone, 2002; p. 249

criterio asumido con base en la tesis esbozada sobre la condición política de la Gerencia, cabe la posibilidad de levantar la analogía correspondiente entre las racionalidades a partir de las cuales adquiere sentido la Gerencia como praxis política.

Esta consideración de índole teórico-conceptual, aun cuando como reflexión, debe erigirse sobre una concepción de política que permita avizorar los intrínquilos del planteamiento, con el fin de evitar cualquier desviación que termine revocando el interés intelectual a partir del cual surge la debida motivación.

Al respecto, cabe referir el siguiente concepto el cual reza de la siguiente manera: “Se llama política a la condición social a partir de la cual el ser humano se realiza en cuanto a que pone en práctica sus ideas por cuyos logros se permite formalizar un mundo de encuentros con propósitos indistintos que redunden en función de su mundo de intereses y necesidades”.⁶

Asimismo, vale otra definición establecida en la misma inquietud epistemológica: “El hombre se realiza en la política siempre y cuando se beneficie de los mismos derechos que le son garantizados a los individuos más diversos y diferentes: en esa suerte de garantía libremente consentida y en la satisfacción de una misma exigencia jurídica, se asienta que la pluralidad de los hombres es una creación de una condición que ellos mismos se reconocen.”⁷

En ambas teorizaciones, se aprecian razones que, de modo similar, ocurren a la interioridad de la praxis gerencial. Así se tiene que ésta es

igualmente el resultado de una acción que se circunscribe en el terreno de lo social, por lo cual se incita la motivación de tal forma que, por dicha causa, el individuo se “(...) permite formalizar un mundo de encuentros con propósitos indistintos que redunden en función de su mundo de intereses y necesidades”.

Por otro lado, cuando la segunda definición refiere que la política adquiere sentido en el hecho que constituye la pluralidad de los hombres, con ello se está denotando que la política nace del espacio (político) en el cual se desarrollan las relaciones humanas por cuanto es allí donde “(...) la política organiza al conjunto de hombres absolutamente diferentes considerando su igualdad relativa y haciendo abstracción de su diversidad relativa”⁸, lo cual, indiscutiblemente, reproduce la realidad gerencial. Fundamentalmente, al momento que dicha realidad delimita el comportamiento de una organización cuya funcionalidad se basa en una respuesta de carácter social-cultural-ético-administrativo.

Precisamente, de una organización se dice que es “una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”⁹. Así que, de acuerdo a esta concepción, se establece toda una serie de consideraciones que exaltan el sentido político de la realidad en la cual la organización se circunscribe. Por ejemplo, la preeminencia de las personas que la constituyen; el sentido de la realidad a partir del cual se acuerdan arreglos y se asignan responsabilidades; la inminencia

6 Monagas, 2000; pp. 35-36.

7 Hannah, 2006; snp.

8 Idem.

9 <http://mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionElImportancia>

de una estructura necesaria ante la cual se sistematizan disposiciones, correlaciones, agrupaciones, propuestas y demandas con el fin de poder procesar y realizar funciones individuales o propias del grupo social.

De ahí que desde cualquier ángulo a través del cual se pretenda revisar la analogía entre política y gerencia, se habrá de llegar a conclusiones taxativas que permiten confirmar el grado de homología entre los susodichos conceptos. Entonces, si ello así se comprende, no resultaría óbice entender la Antigerencia desde la óptica o enfoque de la Antipolítica.

De manera que, reconocido el problema de la Antipolítica, en tanto realidad que se constituye y se manifiesta en el paroxismo de una crisis de la política, que a su vez ha arrastrado “(...) una situación de crisis económica, de ingobernabilidad y de cuestionamiento de las elites políticas”¹⁰, luce comprensible admitir el carácter divergente, por lo discordante cómo relaciona sus axiomas y preceptos de las consideraciones del mundo práctico, de la Gerencia (convencional) para entonces convenir en el término Antigerencia que esta disertación busca categorizar.

3. La antigerencia no es un contrasentido, es una realidad perceptible

En efecto, la antigerencia tal como se ha insinuado para los fines de esta explicación, revela una situación ante la cual no hay posibilidad alguna de obviarla por el impacto de su realidad. Pero además, por el efecto en la organización que se precia de los compromisos sociales

que justifican su razón de ser, y por los cuales justifica su participación en el conglomerado social-económico-político.

Su incidencia es de tal grado, que su inserción en el consciente organizacional incita la implantación de una nueva cultura empresarial-institucional por las razones propias no sólo de una gerencia debilitada en su estructura y en su metodología. También, de una gerencia que, como tecnoestructura¹¹ privilegiada de representación y coordinación de decisiones y procesos, se ha vuelto ineficaz y como básica instancia de dirección tiende a reducirse en cuanto a su capacidad de intervención.

Por esa razón que tanto ha gravitado sobre la Gerencia, se aduce que su tarea “frente a los problemas que implican el Recurso Humano y su talento, se ha reducido a encontrar soluciones, a ir detrás de la experiencia como fuente de soluciones y no a inventar soluciones como podría ser su tarea”¹². En consecuencia, la Gerencia se ha venido menguando en tanto que los métodos o vías utilizadas para atender y entender las realidades en las cuales se suscitan los problemas y se instan los cambios, se ha entrampado o ha caído en rutinas agobiantes. Justamente, debido a la crisis de constructos teóricos en que se ha sumido en conjugación con otros elementos de crisis igualmente notorios. Así, un primer elemento a señalar sería el de una crisis de objetivos y de orientaciones, en consonancia con la crisis de un paradigma de política de la Gerencia y, asimismo, con la crisis de su eficacia, tanto como de una crisis de los esquemas de asentimiento o de reivindicación de sus valores.

10 Rivas Leone, 2002; p.249

11 El profesor John K. Galbraith, de la Universidad de Harvard, ha ideado la teoría de que la Gerencia —como tecnoestructura— termina por construir un grupo que domina la empresa en contra de la voluntad de los dueños o accionistas (Esteves Arria, 2001:329-330).

12 Nieto Echevarry, 2000; p. 12.

En virtud de estas desavenencias, por ausencias e insuficiencias tanto de conceptos fundamentales como de métodos que propendan a indagar su causalidad en el plano de las realidades más insidiosas, en principio pudiera decirse que no se ha querido ver, por causa de enquistadas conveniencias y encubiertos intereses, la trampa en la cual ha sucumbido la Gerencia contemporánea.

Es así que, en la perspectiva de la teoría de la organización, “existen serias dudas respecto a que en qué medida las ciencias gerenciales y administrativas, a nivel latinoamericano y a nivel internacional, están en condiciones de producir el tipo de gerencia que se necesita para subsistir en los próximos años”¹³

Por consiguiente, frente a tan importantes cuestiones se plantea que “hay una serie de factores que derivan del *status* mismo de la Gerencia en el proceso histórico, las características del mismo, etc., que hacen que una buena parte del conocimiento disponible sea obsoleto frente a las realidades en curso”¹⁴. Sobre todo, por la razón que generó la posibilidad de haber exhortado el sentido de “gran empresa” la cual se apoyó en “(...) un esquema mecanicista del comportamiento humano en las organizaciones, que sirvió de base a una tecnología centrada en el incremento inmediato de la producción, indiferente a las más elementales consideraciones humanas y sociales”.¹⁵

De ahí que no se concibe cómo habiendo evolucionado la administración y la organización casi al mismo ritmo de la ciencia y la tecnología, no haya contado con una concepción de gerencia que haya podido reflejar la significación de su dimensión e importancia lo cual ha redundado en perjuicio de la inminente necesidad de reconocerla en cuanto a su condición y actitud toda vez que su base teórico-conceptual y teórico-metodológica llevan a asociarla con una estructura de pensamiento complejo.¹⁶

Por esa razón, se ha explicado la necesidad de incorporar a la Gerencia “una constelación de conceptos y herramientas nuevas lo cual viene a reflejar un desplazamiento de los paradigmas subyacentes en el mundo de las empresas”.¹⁷ No obstante, las realidades acusadas por causa de estas deficiencias e insuficiencias arriba anotadas, y que se han visto acentuadas debido a la concepción mecanicista de comportamientos y fenómenos sociales, políticos y económicos ocurridos en el entorno y contorno de la organización, han emplazado actualmente un modelo de estructura conceptual con un enfoque multi, inter y transdisciplinario que permita, con mayor acierto, reconocer para entonces contrarrestar el sentido de situaciones que lucen no sólo confusas, sino además ambivalentes. Precisamente, por la ausencia de mecanismos que faculten al hombre a moverse, por ejemplo, hacia la superación de los principios del racionalismo y del positivismo, hacia la visión del contexto sin fronteras y hacia el manejo de la complejidad.

13 Kliksberg, 1990; p. 435.

14 Idem.

15Ibidem, p.403.

16 Basta reconocer que el desarrollo contemporáneo de la ciencia y la tecnología se ha dado, particularmente, en el marco de espacios organizacionales en los cuales la Gerencia ha ejercido un papel fundamental. Sin embargo, cuando se busca analizar su funcionalidad desde la epistemología del conocimiento, hay que dar cuenta de distintos problemas que tal atraso ha generado sin siquiera ser entendido por quienes se ocupan de activar los respectivos procesos que comprometen el devenir de toda organización. He ahí el problema que insta a hablar de la Antigerencia.

17 Krygier, 1992; p. 2-2.

Es acá, precisamente, cuando comienza a adquirir contundencia el hecho de considerar la Antigerencia en aras de animar “(...) una reorganización conceptual en cadena que induzca una reorganización epistémica y paradigmática”¹⁸. Particularmente, en el ámbito teórico-conceptual de la Gerencia por cuanto su especificidad está determinada “(...) por el cuerpo de conocimientos de una organización y de esa forma, comprender las interrelaciones, los flujos de información y los impactos globales entre la organización y la sociedad”.¹⁹

Indudablemente, esta intención exigiría un replanteamiento de la Gerencia que a su vez incitaría una reformulación en la tarea de repensarla. De esa forma, podría retomarse y reexaminarse sus contenidos axiológicos y deontológicos lo cual devendría en un modo sustantivo (menos adjetivo) de hacer gerencia con base en las actuales dinámicas políticas, sociales y económicas. Más si se atiende que “las realidades son distintas de las cuestiones sobre las cuales se siguen escribiendo libros y haciendo discursos los políticos, los economistas y los eruditos hombres de negocios”.²⁰

4. Hacia un concepto de la Antigerencia (A modo de conclusión)

La Antigerencia no se origina fuera del contexto en el cual se ha encauzado la praxis

gerencial y la realidad administrativa. Por el contrario, su razón despunta en el propio devenir de la Gerencia caracterizada, ante todo, por una ruptura con las prácticas gerenciales convencionales dictadas e instadas —principalmente— por vía de consideraciones disociadas o desubicadas del verdadero sentido que propende la Gerencia en su contemplación del mundo racional desde la perspectiva del pensamiento complejo.

La Antigerencia viene a ocupar, justamente, ese ámbito donde tienen lugar variaciones, modificaciones, transformaciones de todo cuanto caracteriza los distintos procesos asociados con la dinámica organizacional puesto que desde ahí se hace posible inferir ese *de-construir* y *re-construir* de realidades en función del poder que representa cada instancia o momento desde donde se elaboran y se asumen las correspondientes decisiones. Justo en ese terreno abonado por el concurso de tal complejidad, la Antigerencia surge como expresión fehaciente de la inteligencia necesaria y, en consecuencia, de las capacidades que en el mismo escenario se desenvuelven. Porque es un problema que la circunscribe desde cualquier ángulo de visión²¹.

En su esencia, no hay duda de que es representativa de una capacidad en relación con lo conocido y desconocido razón por la cual la Antigerencia luce abierta a toda posibilidad

18 Morin, 1991; p. 22.

19 Krygier, 1992; p. 2-2.

20 Drucker, 1990; p. 212.

21 Ello se explica si se tiene en cuenta que la Gerencia no podría seguir dependiendo de situaciones estancas cuyas mediciones se presumen por efecto de criterios cerrados, posturas cuantitativas y, por tanto, desentendidas del hecho social, político económico, cultural, científico, tecnológico, humanístico y sobre todo, ético. Por eso es posible y tiene todo sentido hablar de Antigerencia a manera de incitar una nueva forma de hacer Gerencia, pero con la carga hermenéutica que le imprime tan novedoso término (Monagas, 2005; Edición Digital).

de innovar desde su complejidad. Según lo que explica Humberto Maturana²², pudiera parafrasearse el sentido y dirección de la Antigerencia, como una manera de pensar la Gerencia pero de manera diferente.

Si bien se ha reconocido que la Gerencia compromete un mundo de realidades que, por implicaciones propias con la administración de procesos, lucen asociadas con los intereses que capitalizan el bienestar social y el progreso técnico, ¿qué se podría pensar de la Antigerencia? Pudiera partirse de suponer que la Antigerencia “(...) se mueve en un mundo de aguas turbulentas donde no puede esperarse estabilidad de ninguna de sus partes”²³, puesto que su condición denotaría escenarios caracterizados ineludiblemente por la inestabilidad, razón ésta por la cual destaca la complejidad y, por tanto, la inteligencia. Al fin, ambas son particularidades de las realidades alienadas por la complejidad.

Tanto es así que, un concepto de Antigerencia levantado en los predios de tan acuciosas variables, debe considerar en sus estructuras teórico-conceptuales y teórico-metodológicas, conceptos nuevos y convincentes consideraciones que inciten e incidan en la concepción que el mismo entorno se plantea de los fenómenos a los cuales, por contenerlos, es capaz de motivar e inducir desde su análisis y de su visión pragmática de los hechos el perfil de las situaciones en las que actúa y potencia sus aprehensiones del mundo organizado y en organización.

Conceptos tales como el desequilibrio, el caos y la incertidumbre, son fundamentales para comprender el carácter holístico de los procesos que pueden determinar la Antigerencia. Asimismo, para interpretar los cambios del entorno que afectan directa e indirectamente su intencionalidad y direccionalidad. Pero, además, una organización no puede ya entenderse como una amalgama de acciones humanas, de corrientes o flujos de gasto e inversión, e igualmente de dispositivos tecnológicos, de igual modo sucedería con la Antigerencia. Más, cuando pudiera admitirse que ésta debe entenderse, en un sentido figurativo pero que por ello no deja de ser real, como resultado de una serie de esfuerzos de naturaleza cognoscitiva cuya motivación requiere de inteligencia integradora, equilibrada y ética dirigida a obtener no sólo el mayor desarrollo de la organización, sino además el mayor bienestar del hombre.

De esa manera, Antigerencia, visto como concepto movilizado desde el ejercicio del pensamiento complejo, traspasa las fronteras de la organización empresarial hasta alcanzar al hombre desde su más insondable sitial. En ello, se manifiestan valores que exaltan el interés por el conocimiento, el espíritu de investigación, el sentido de la realidad, el deber, la coherencia, la iniciativa, el liderazgo, el respeto, la responsabilidad, la disciplina, la reflexión, la confianza, el optimismo, la cooperación, la solidaridad y la participación. No sólo apostándole a la integración desde el enfoque de la interdisciplinariedad y de la multidisciplinariedad, sino además jugándole posibilidades a los procesos iterativos exhortados desde la visión de la transdisciplinariedad.

22 Alusión ésta, ampliada por la opinión del profesor Víctor Martín Fiorino (Martín, 2005; snp)

23 Krygier, 1992; p.2-2

Bibliografía >>

- DRUCKER, P. (1990). *Las nuevas realidades*. Editorial Norma, Bogotá.
- ESTEVES ARRIA, J. (2001). *Diccionario razonado de Economía*. Editorial Panapo, Caracas.
- ARENDT, H. (2006). En: *Tres décadas de análisis político*. Aniversario del CEPESAL, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad de Los Andes, Mérida.
- KLIKSBERG, B. (1990). *El Pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Editorial Tesis. Buenos Aires.
- KRYGIER, A. (1992). La gerencia del futuro. En: *El Universal*. Marzo 4, Caracas.
- MARTIN FIORINO, V. (2005). *Ética e inteligencia en las organizaciones*. Seminario Facultad de Humanidades y Educación. Universidad de Los Andes. Mérida.
- MONAGAS, A. J. (2000). *Política, gobierno y gobernabilidad democrática*. Ediciones del Vicerrectorado Académico. Universidad de Los Andes, Mérida.
- (2003). *La Gerencia es también un problema político*. II Jornadas de Investigación del CIDE. FACES-ULA. Mimeografiado.
- (2005). Epistemología de la Gerencia. En: *Prospectiva*, Revista del Núcleo de Directores de Planificación de las Universidades Nacionales. Caracas. Edición Digital.
- MORIN, E. (1991) “¿Mesías? ¡No!” En: *Trasiego*, Revista de la Facultad de Humanidades y Educación. Enero-Abril. Universidad de Los Andes, Mérida.
- NIETO ECHEVERRY, R. (2000). *La gerencia de lo humano o el arte de lo irracional*. Centro Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- RAMOS JIMÉNEZ, A. (1999). La política y sus transformaciones. En: *Revista Venezolana de Ciencia Política*. No. 16, CEPESAL-ULA, Mérida.
- RIVAS LEONE, J. (2002). Antipolítica y nuevos actores en Venezuela. En: Ramos Jiménez, Alfredo (Editor). *La transición venezolana*. Centro de Investigaciones de Política Comparada Universidad de Los Andes, Mérida.