

TRANSCOMPLEJIDAD DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA COMO FUNDAMENTO DE LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS PARA LA EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA EDUCACIONAL DEL SIGLO XXI

Torrealba, Dersy | Escalona José | Patrizzi, Víctor

RESUMEN

Dentro de la cadena biológica, el ser humano está condicionado para vivir en sociedad; es decir su esencia como ente social prevalece a su naturaleza individual, de allí su extrema complejidad. Desde inicios de la historia de la humanidad se observa cómo el hombre ha sido responsable, corresponsable, protagonista y ejecutor de su propia subsistencia y permanencia en el tiempo; y es así como se pueden estudiar las culturas, tradiciones y legados históricos de cada pueblo y/o grupo social. En consecuencia, no se puede hablar del hombre sin hacer referencia a la organización, ya sea de su modo de vida o de las normas que rigen el funcionamiento económico-social de su comunidad; en este sentido, desde la antigüedad ya se puede dar cabida al concepto de gerencia o bien al de administración en su forma más primigenia hasta su evolución en tiempos modernos y con esto la necesidad de formar un gerente competente considerando la noción básica de las competencias. Ahora bien, los modos de organización social sean cual fuere su naturaleza requieren de acuerdos y declaraciones entre los miembros que conforman la organización, de esta manera surgen conceptos importantes como liderazgo, condiciones, comportamiento, normas, y en mayor grado de importancia la acción comunicativa.

Palabras claves: gerencia educacional, formación en competencias, acción comunicativa.

TRANSCOMPLEXITY OF COMMUNICATIVE ACTION AS THE BASIS FOR TRAINING IN SKILLS FOR THE EVOLUTION OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE XXI CENTURY

ABSTRACT

Within the biological chain the human being is conditioned to live in society; that is its essence as social entity prevails in his individual nature, hence its extreme complexit. Since the beginning of the history of humanity we can observe how the man has been responsible, responsible, protagonist and executor of his own subsistence and permanence in time; and that is how we can study the cultures, traditions and historical legacies of each people and/or social group. As a result, it is not possible to speak of the man without reference to the organization, either from your way of life or of the rules that govern the functioning economic-social of your community; in this sense, since the antiquity already can be accommodated to the concept of management or administration in its most primitive form until its evolution in modern times and with this the need to form a competent manager considering the basic notion of competencies. However, the modes of social organization are irrespective of their nature require agreements and declarations between the members that make up the organization, in this way arise important concepts such as leadership, conditions, behavior, standards, and to a greater degree of importance the communicative action.

Key Words: educational management, skills training, communicative action.

1. introducción

El ser humano es un comunicador activo por excelencia. En el contexto de cualquier ciencia no se concibe al hombre un ser individual, sino que predomina su concepción como ente social. En este orden de ideas, las características comunicacionales del docente como regulador y auto-regulador de la interacción comunicativa dentro y fuera del aula, no difieren de otro interlocutor de diferente profesión; sin embargo, es interesante observar e identificar las estrategias que utiliza en su discurso especialmente si ejerce funciones gerenciales, ya que la naturaleza de la situación comunicativa cambia y se hace compleja comparada con su función de moderador en el salón de clases, la cual está encaminada generalmente unidireccional.

En funciones de gerencia, de acuerdo con Drucker (2002), el individuo tiene que integrarse en sentido descendente, por tal motivo se ve obligado a regular su comportamiento en pro de la premisa de que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas. Desde esta óptica gerencial, el director debe poseer competencias específicas que le permitan consensuar y alcanzar los objetivos propuestos en la organización que dirige, en este sentido Castro (2005) propone que una de las habilidades más determinantes en el éxito del gerente es la comunicación eficaz a través de la cual debe mostrar capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma afectiva, así como tener capacidad de reconocimiento verbal expresando siempre emociones positivas, lo que contribuye a fortalecer la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Lo expuesto forma parte importante de las características que deben definir a un buen gerente; En otras palabras, son base fundamental de sus aptitudes, de sus competencias, nociones que representan el eje central de este trabajo fundamentado en la construcción de una propuesta teórico-metodológica dirigida a promover la eficiencia del gerente educacional a partir de la formación en competencias considerando la complejidad de la acción comunicativa.

2. Aspectos Metodológicos

El comportamiento y las aptitudes del gerente educacional, y en especial su actuación lingüística comunicacional, debe hacerse desde el nivel de la especialización bajo la perspectiva de la lingüística funcional específicamente desde el área de la pragmática de la lengua que es la rama de la lingüística que provee los recursos necesarios para analizar el uso que le da un hablante a su sistema en un contexto específico.

Para el estudio planteado, el abordaje de la realidad descansa en el paradigma cualitativo y se aborda bajo un enfoque fenomenológico el cual se

apoya en fundamentos de la hermenéutica con el propósito de alcanzar la comprensión e interpretación de un fenómeno sociolingüístico: el discurso del gerente educacional. En este sentido, es importante destacar que aunque el presente artículo representa la fase inicial de nuestro estudio, consideramos significativo vislumbrar de manera descriptiva los momentos que permitieron su desarrollo, prosecución y finalización.

De acuerdo con Martínez (2004), el enfoque fenomenológico centra su interés en las realidades vivenciales de los sujetos partiendo de la esencia del fenómeno y a partir de allí, lo observa y lo describe yendo más allá de la mera explicación del mismo. El proceso de investigación fenomenológica se desarrolló mediante las etapas descritas por el autor, las cuales están delimitadas así:

- FASE I: Conceptual inicial: fundamentación teórica en la que se describirán las diferentes teorías que sustentan la investigación así como la revisión de antecedentes o estudios previos relacionados con la temática en estudio).
- FASE II: Intermedio de los entrevistados (caracterizada por la planificación y el diseño de los instrumentos a utilizar durante la investigación).
- FASE III: Observación participante y diálogo (en la que se aplicarán los instrumentos).
- FASE IV: Construcción teórica final (centrada en el análisis de la muestra, la interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones para la presentación del producto final).

Las técnicas de recolección fueron la exploración bibliográfica y audiovisual, observación-participante y la entrevista abierta.

3. Esbozo general

Desde la perspectiva de actividad social o pública, Romero (2006) se refiere a la gerencia como la acción de dirigir los procesos productivos que se dan en las diferentes esferas sociales, donde no solamente la parte administrativa se pone en juego sino que la parte social también tiene relevancia, como el estudio del trabajo, las relaciones laborales y el impacto en el entorno educativo; de este modo podemos ver cómo la gerencia juega un papel fundamental en la productividad de una organización teniendo en cuenta que es una actividad realizada por el hombre y, como tal, está influenciada por sus características

individuales como un elemento determinante de lo que se ha dado a conocer como estilo gerencial.

Al revisar las distintas consideraciones que a este respecto se han hecho a lo largo de la historia, es interesante encontrarnos con lo que organizaciones importantes a nivel nacional han dilucidado acerca de lo que representa la acción gerencial; por ejemplo: el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (C.O.N.I.C.I.T.,1994) expone sobre este aspecto: “la gerencia es un proceso administrativo que involucra lograr resultados con la gente, a través de la gente; guiando y motivando sus esfuerzos hacia el logro de metas y objetivos organizacionales”. En este orden de ideas, un buen gerente debe hacerse entender, innovar, ser capaz de tolerar el error, saber escuchar atentamente, entender los mecanismos de la capacitación, estimular, compartir procesos, saber darle continuidad a la gestión, para lo cual es vital cumplir con los plazos y, finalmente, saber prever planes de emergencia. Es decir, de acuerdo a lo expuesto podemos afirmar para interés de este trabajo que las relaciones humanas y la acción comunicativa constituyen un componente gerencial de especial relevancia.

Dentro de lo anteriormente expuesto se encuentran explícitos conceptos importantes que deben revisarse como lo son: el lenguaje y la acción comunicativa; nociones que se han agrupado dentro de lo que se ha denominado el clima de una organización social el cual se refiere, según Munk (2007) a las características del medio ambiente de trabajo que inexorablemente tiene repercusiones en el comportamiento laboral y conlleva a consecuencias perceptibles como productividad y satisfacción personal. A partir de este concepto podemos realizar una revisión teórica de lo que pretende ser el fundamento de esta investigación.

El clima organizacional se define, de acuerdo a Munk (op. cit), como una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional, y junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Antes de ser abordado por las ciencias gerenciales, este concepto fue abordado por la Escuela Gestalt corriente que se centra en la organización de la percepción, entendida como “el todo es diferente a la suma de sus partes.” Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios inferidos y percibidos, lo que los lleva a comportarse en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

En un sentido más actual de la gerencia, al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta del hombre es el resultado complejo de sus intenciones, de la forma cómo percibimos una situación inmediata y de los

supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos esquemas están basados a su vez en nuestras experiencias y en normas culturales, lo que hace necesario entender cómo funciona las personas que se encuentran como participantes o actores de una situación, especialmente si ocupan cargos de gerentes, pues tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas, lo cual se complejiza mucho más si ubicamos al gerente dentro del fenómeno educativo.

A este respecto, el gerente necesita desarrollarse exactamente como lo hace la organización que representa y como lo realiza la sociedad en la que se desenvuelve. En primer lugar, según Drucker (2002), debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le confieran efectividad del mañana partiendo de su competencia comunicativa.

Para afianzar lo antes expuesto, Crosby (1991) establece que para la optimización de la práctica gerencial se deben tomar en cuenta tres componentes, los conocimientos adquiridos que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero que requieren una constante actualización; saberes prácticos, los cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen entre otros: instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño, y por último las actitudes, muchas veces delegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral los intereses, las motivaciones y los valores, lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador.

Asumir un enfoque por competencias en la formación profesional gerencial exige la unificación de estos componentes para lograr la necesaria flexibilidad que promueva el desempeño alterno de varias ocupaciones, desde las cuales el gerente pueda propiciar un clima favorable para que cada miembro de la organización trabaje en pro del logro de los objetivos de la institución, y todo esto se logra a través de la comunicación. Dentro de la concepción moderna de lo que representa el clima organizacional de una empresa o institución, lo más importante a considerar es el papel que juegan las capacidades, aptitudes o competencias del gerente para manejar cada una de las situaciones que se le presentan. En este sentido, es la comunicación humana la que determina la efectividad dentro de los procesos de transformación de la realidad. Necesario es entonces detenernos a revisar la conceptualización del elemento primordial de toda situación comunicativa; a saber: el lenguaje humano.

El ser humano nace con la capacidad de comunicarse con sus semejantes; esta capacidad innata, junto a la racionalidad del pensamiento, le permiten diseñar y ejecutar diferentes modos y medios de comunicación efectivos para su

propósito, naturaleza y características propias del momento en el que las necesita; así, si queremos una muestra de esto, podemos dar un paseo desde el lenguaje primigenio pictórico hasta la creación de las comunicaciones en red para maravillarnos del desarrollo comunicacional del que ha sido capaz el ser humano, y la gerencia como ciencia no escapa a este fenómeno sensacional.

Es la palabra la que mueve el mundo, bien lo afirmaba Saussure (padre de la lingüística moderna) “no puede haber lenguaje sin pensamiento ni pensamiento sin lenguaje”. Entonces amplíemos su pensamiento desde la base de los estudios gerenciales con la afirmación “No se puede hablar de pensamiento gerencial sin hablar de lenguaje”. A razón de lo que interesa vislumbrar en este trabajo, es necesario hacer referencia a la evolución de la práctica gerencial en el mundo, en la cual se puede observar que algunos autores importantes –aun sin conocer los alcances de los estudios del discurso gerencial– consideraron de alguna manera este aspecto en sus investigaciones.

Revisemos como referencia el enfoque clásico de la administración en Vélez (2007); tratado en el que autores como Taylor expone que dentro de la organización debe establecerse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico, lo que resumió en premisas como: armonía en vez de discordia (psicología ambiental) y cooperación, en vez de individualismo (lucha por un objetivo común). Ahora bien, la cooperación se da mediante un acuerdo lingüístico que el gerente debe establecer a través de actos locutorios en los que evidencie su competencia comunicativa. Este último elemento se ubica dentro de lo que se describe en la gerencia moderna como cualidades del gerente eficiente, y se define como la capacidad que éste tiene para ajustar sus estrategias discursivas a situaciones comunicativas determinadas.

Desde la perspectiva de Fayol también encontramos referencias a la consideración de la importancia de las competencias del gerente eficiente y específicamente del lenguaje y la comunicación, todo ello en aras de fortalecer el clima organizacional de una institución; así dentro de los 14 principios propuestos por este autor, siete tienen relación directa con el tema que estamos desarrollando:

- Autoridad y Responsabilidad: los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas.
- Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Dar una orden implica ejecutar un acto de habla, esto supone un desempeño lingüístico que obliga al interlocutor a asumir una posición frente al otro para ejercer influencia sobre el que la recibe.

- **Disciplina:** los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
- **Unidad de dirección:** las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Establecer acuerdos dentro de la organización, aceptarlos y/o rechazarlos representa un compromiso conductual tanto con el que lideriza la organización como con las metas y valores de la misma.
- **Jerarquía:** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados. El poder de las estrategias discursivas debe ser reconocido por el gerente pues la lengua ofrece mecanismos a través de los cuales se puede ejercer poder, autoridad, y dar valor lingüístico a conceptos abstractos como la equidad y la justicia.

Finalmente es importante resumir lo referente a la percepción moderna del clima organizacional en el que influyen tres grupos de variables:

- La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.
- Las variables intermediarias que reflejan el estado interno de una institución y constituyen los procesos organizacionales: motivación, actitud, comunicación y toma de decisiones.
- Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta forzosamente a la organización en la productividad; de allí considero se debe enfocar más el interés y la necesidad de abordar el papel determinante de la necesidad de la formación en competencias tomando en cuenta el uso del lenguaje (análisis de la efectividad del discurso gerencial) dentro de toda organización.

Una vez revisados los aspectos ontológicos que inicialmente movieron el interés de este trabajo, los fundamentos teóricos que apoyan esta temática lo resumiríamos en la premisa de que “el ser humano es un comunicador activo por excelencia: en el contexto de cualquier ciencia no se concibe al hombre desde su ser individual sino que predomina su concepción como ente social”. Vista desde todos los ángulos, la competencia comunicativa determina en gran parte la eficiencia personal, académica y profesional de cada individuo; así, corrientes del pensamiento modernas del estudio del lenguaje plantean incluir en el perfil y currículos de diferentes niveles de la educación, la formación de individuos

comunicacionalmente competentes; de allí la importancia de considerar la transdisciplinariedad como una vía para alcanzar una mayor comprensión del fenómeno discursivo, pues en él están presentes postulados filosóficos, psicológicos, neurolingüísticos, lingüísticos, etnolingüísticos, sociolingüísticos, semánticos, semióticos y pragmáticos.

Lo expuesto parece corresponder sólo al ámbito académico; pero ¿qué pasa con los profesionales de la educación en ejercicio cuya formación no incluyó la provisión de herramientas para comunicar ideas y/o pensamientos de manera funcional a fin de ejercer roles específicos con eficiencia? ¿En qué grado y cómo determinan sus carencias y deficiencias comunicativas la asertividad de su discurso y de las estrategias discursivas que utiliza en el rol gerencial? ¿Se le ofrece al docente la oportunidad para formarse para ejercer roles en la gerencia educacional?

4. Sustento teórico

4.1 La gerencia educacional y la formación en competencias

El gerente educacional representa uno de los pilares fundamentales de la organización del sistema educativo. Desde esta perspectiva, la gerencia educacional debe ser ejercida preferiblemente por un profesional de la docencia que conozca de cerca la realidad de las instituciones educativas desde la base; es decir desde su estructura interna.

Considerando los aportes de autores como Bonache y Cabrera (2002), en la medida que los trabajadores son adecuadamente gestionados facilitarán la adaptación y renovación continua de la organización para adecuarlas a la exigencias del medio; en este sentido, debemos destacar que la educación es un fenómeno ultradinámico y complejo que exige la preparación de los gerentes educacionales desde la formación en competencias; así, el gerente estará capacitado para lograr la adhesión de su personal a los propósitos de la institución, y la gente que está bajo su responsabilidad podrá llegar a ser muy productiva.

4.2 Las competencias

Según Tobón (2006), las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores

emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. Esto introduce al modelo de *iceberg*, donde muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema, las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo.

4.3 Acción comunicativa y estrategias discursivas

En opinión de Cassanny (2000), la comunicación es la transferencia de información entre un emisor y un receptor, asegurándose el primero de que este último lo entienda. El emisor puede ser cualquier individuo interno o externo a la organización y ese éxito viene dado por las habilidades para hablar, escribir, escuchar o razonar. No podemos comunicar lo que no sabemos. Esta última postura encuentra asidero teórico en la Teoría de la Acción Comunicativa (Habermas, 2007) quien propone analizar la sociedad considerando que la acción comunicativa tiene como núcleo fundamental las normas o reglas que regulan y/o definen formas recíprocas de conducta más allá de la esfera del trabajo.

La complejidad de la acción comunicativa se encuentra en el discurso y los registros lingüísticos que el usuario de la lengua ponga en práctica; esto se resume en lo que la lingüística funcional llama estrategias discursivas. Como bien lo define Menéndez (2001), una estrategia discursiva es una reconstrucción analítica de un plan de acción que el hablante/escritor que como sujeto discursivo

pone en funcionamiento cuando combina un conjunto de recursos gramaticales y discursivos para obtener una finalidad interaccional. Esto implica, de acuerdo con Hymes (citado por el autor) un alto dominio de su competencia comunicativa situada en la dimensión discursiva; es decir, aquella relacionada con los conocimientos y las habilidades que tiene un hablante para adecuar sus producciones a situaciones comunicativas específicas.

En este orden de ideas, el análisis del discurso implica pues la consideración de una amplia gama de aspectos relacionados con la perspectiva funcional de la lingüística, la cual propone abordar el discurso como una unidad estratégico-pragmática que, según Menéndez (2001), tiene un alcance que va desde la sociolingüística hasta la pragmática, tomando en cuenta que el usuario de una lengua se desenvuelve en un determinado entorno social en el que utiliza el discurso con una finalidad intencional. Ese propósito comunicativo que mueve la intencionalidad del hablante en una situación comunicativa específica, representa el pilar fundamental del presente estudio.

5. Conclusión

La comunicación gerencial no puede ser interpretada de manera aislada, básica e independientemente; es parte fundamental del ser humano y por ende de su naturaleza social. Desde esta perspectiva observamos cómo cada día es imperante la necesidad de redimensionar los conceptos de producción y construcción de saberes del hombre para el hombre; es innegable que el ritmo vertiginoso de las sociedades y el avance desenfrenado de las tecnologías han alejado a los hombres de la humanidad y como bien lo propone Morín (2001, 131 ss.) es necesario explicar al sujeto, a la ciencia y al progreso como componentes fundamentales del paradigma del futuro.

Parafraseando esta premisa diríamos que no existe futuro para la humanidad sin el hombre concebido en y desde su complejidad; en este sentido, la acción transdisciplinar abre sus propios espacios al proponer la articulación de la formación del ser humano en su relación con el mundo, con los otros, consigo mismo y en procura de una mediación de los conflictos que emergen en el contexto local y global, sin dejar de considerar lo contradictorio y lo complejo de las relaciones humanas basadas siempre en lo particular y complejo que resulta el fenómeno comunicacional; de allí la premisa de este trabajo: “formar en competencias al gerente educacional desde la transcomplejidad de la acción comunicativa”.

Es así como el presente estudio, enmarcado en el enfoque cualitativo bajo el método fenomenológico hermenéutico, se perfila como una aproximación teórica

que una vez concluido, pudiera vislumbrarse como guía de apoyo para formar en competencias a los gerentes educacionales partiendo de la complejidad de la acción comunicativa. Indudablemente, esto constituye un pilar fundamental en la consolidación de instituciones educativas más humanizantes y humanizadoras, sólidas y proactivas en las que la horizontalidad de las interrelaciones permita la construcción de una sociedad más humana, enfocada en el hombre y para el hombre. Desde esta perspectiva, no se limita el contexto de acción a las instituciones de educación sino que podría extenderse a toda la geografía y materializarse en la práctica como eje central de un macroproyecto de formación de líderes y gerentes educacionales competentes.

6. Referencias bibliográficas

BONACHE, J. CABRERA, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España, Financial Times Prentice Hall

CASSANNY, D. (2000). *Enseñar lengua*. Barcelona, España. Paidós.

C.O.N.I.C.I.T. (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas). (1994). *Informe anual 1994*. Caracas. Fondo Editorial.

CROSBY, P. (1991). *Liderazgo*. España, McGraw Hill.

DRUCKER, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires, El Ateneo.

DITUS, R.(2011). *El giro lingüístico y sus efectos en la comunicación organizacional*. España. Universidad Autónoma de Barcelona.

HABERMAS J. (1985). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Ediciones Provenza, Barcelona. España.

MARTÍNEZ, M. (2004). *“Ciencia y Arte en la metodología cualitativa”*. Editorial Trillas. México.

MENENDEZ, S. (2001). *¿Qué es una estrategia discursiva?* Universidad de Buenos Aires.

MORÍN, E. (2001). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma-Reformar el pensamiento*. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.

MUNK, S. (2007). *Efecto y resolución de la crisis de crecimiento en las organizaciones sociales. Mediación y negociación*. Revista Nº 16. Artículo en línea www.negocyar.com.ar.

PELAYO, C. (1999). *Las principales teorías administrativas y sus enfoques*. Artículo. Caracas, Venezuela.

ROMERO, P. (2006) *Aproximación a una Sociología de la Gerencia Pública y compromiso social*. *Revista de gestión y política pública*, Nº 1, Vol XV, I Semestre.

TOBÓN S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe. Bogotá, Colombia.

VÉLEZ, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C.