

## La crisis del *management*: de la empresa tradicional a la organización virtual

### *Management* Crisis: From Traditional Business Structures to Virtual Organization

Sheila Rincón Urdaneta\*

#### Resumen

Una serie de cambios se están gestando en las organizaciones, en sus recursos humanos, en los estilos de liderazgo, y en la forma de conducción de las mismas, constituyéndose en retos para el sistema tradicional de dirección de empresas. En el siglo XXI, los paradigmas de la gerencia tradicional (moderna) y virtual (postmoderna) conviven ante las rápidas variaciones de las tendencias mundiales, por lo que la visión de oportunidades y la flexibilidad en la planificación estratégica demarcan el rumbo de una nueva forma de hacer negocios, para hacer más competitiva, adaptable y permanente a la organización en el Tercer Milenio.

**Palabras clave:** Postmodernidad, sociedad del conocimiento, gerencia, organización virtual, crisis.

#### Abstract

Organizations are experimenting a series of changes in their human resources, leadership and management styles, and business processes, which are challenging traditional system of business administration. In the XXI century, traditional (modern) and virtual (postmodern) management paradigms coexist in the face of rapid changes in world trends. For this reason, the vision of opportunities and strategic planning flexibility determine new ways of doing business, in order to make the organization more competitive, adaptable and capable of surviving in the third millennium.

**Key words:** Post-modernity, knowledge society, management, virtual organization, crisis.

---

Recibido: Marzo 2002 • Aceptado: Agosto 2002

\* Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. E-mail: shrincon@cantv.net

## **Introducción**

Una revolución se viene gestando en la manera de hacer los negocios, de gerenciar, que cambia las industrias y sus procesos y en las que están involucradas las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (NTCI), en especial la Internet, ocasionando un enorme impacto social, cultural, económico y tecnológico en la sociedad actual. Esa revolución de la información (Drucker, 1999), tecnológica (TWI Press, 1998) o digital (Lara, 1998a) está produciendo cambios dentro y fuera de las organizaciones.

Méndez (1996) define esta revolución como postmodernidad, integrada por cinco megatendencias que se están gestando en el presente siglo: A) La respacialización o globalización, que es el proceso de ampliación de los espacios y acortamiento de las distancias. B) La diferenciación económico-social, étnica y de grupos de presión entre los países del orbe. C) La democratización, dada la participación de diferentes actores (regionales, locales, internacionales, grupales y movimientos sociales) en la toma de decisiones. D) La retemporalización o redimensionamiento del tiempo, el cual transcurre con ritmos más rápidos. E) La complejización [complejidad] de los problemas y acciones, y la incertidumbre, tesis ampliamente estudiadas por Pygogine (1988), Morin (1991) y Mires (1997).

Por otra parte, el término postmodernismo es en sí objeto de discusión dado que en él convergen diferentes tendencias y etiquetas, siendo vagamente entendido (Kilduff y Mehra, 1997). Pardo (1991) vincula neoliberalismo y postmodernismo, al afirmar que ambos comparten la paradoja de la asunción de la tecnología y su incapacidad para resolver los problemas sociales.

De ahí que pueda considerarse que el siglo XXI no esté caracterizado aún por la corriente modernista o postmodernista, dado que en muchas ciencias sociales predomina el enfoque positivista y el método empírico regido por principios universales para el estudio del objeto (modernismo), frente a la relatividad de la verdad y las circunstancias históricas de cada investigación en la aproximación al objeto (postmodernismo) (Banchs, 1995).

Es el caso de la gerencia moderna, la cual ha sido estudiada desde el enfoque positivista, por lo que se requiere una nueva interpretación de los procesos gerenciales a la luz de nuevas teorías, ya que el advenimiento de la postmodernidad ha generado una crisis de paradigmas: los cambios se suceden tan rápidamente que la metodología científica es inadecuada frente a la complejidad que caracteriza a la sociedad del siglo XXI, y que se evidencia en la incertidumbre que enfrentan el saber y la conducción de las organizaciones (Rojas et al., 1999).

Frente a esta situación, Rojas et al. (1999) proponen la existencia de tres conjuntos de datos claves para interpretar la presencia de la postmodernidad en las organizaciones: A) La existencia de incertidumbres y paradojas en el ámbito del debate teórico-ideológico, donde las fronteras y los límites para la discusión y el análisis sobre las organizaciones desaparecen, tornándose imprecisos. B) La desconfianza y la desilusión generadas por el rompimiento de viejos paradigmas y la crisis del discurso gerencial frente a nuevas reinterpretaciones del futuro orga-

nizacional. C) Caminos únicos (nuevos enfoques) y tradicionales ante el caos y la complejidad; es decir, se “mueve el piso de la seguridad ideológica y científica, mientras que las organizaciones comienzan a desplazarse de lo rígido a lo versátil, de lo físico a lo virtual e intangible, de lo previsible a lo imprevisible, de lo gobernable a lo ingobernable, de lo administrativo a lo informacional” (p.55).

De manera que, diversos enfoques modernistas y postmodernistas analizan la evolución de la gerencia y de las estructuras organizacionales en el siglo XXI, siendo el propósito de este ensayo el estudio de la empresa tradicional y la organización virtual, mediante una aproximación a la sociedad del conocimiento y el análisis de la crisis de la gerencia ante las nuevas realidades. Se emplea la definición de gerencia de Drucker (1999), según la cual es “el órgano específico y distintivo de toda organización”, y la que ofrece de paradigma: “Teoría general pre-valectante... suposiciones básicas acerca de la realidad” (Drucker, 1999).

## 1. Diversos nombres para describir la sociedad del siglo XXI

Los cambios sociales que se vienen gestando desde finales del siglo XX y que tendrán continuidad en el siglo XXI, han recibido diferentes denominaciones: sociedad postindustrial (Naisbitt, 1983; Bell, 1985), sociedad telemática (Martin, 1985), economía de la información (Van Der Erve, 1990), revolución postindustrial (Ackoff, 1993), tercera ola (Toffler, 1993b), sociedad de las vivencias (Schulze, 1993), sociedad postcapitalista (Drucker, 1994), sociedad multiopcional (Gross, 1994), sociedad de los riesgos (Beck, 1996), sociedad del teletrabajo (Casado, 1997), era digital (Lara, 1998b), economía del turbocapitalismo (Luttwak) y la e-sociedad (Barrera, 1999).

Posiciones encontradas en torno al tipo de sociedad que caracteriza la actualidad, contraponen a Drucker (1994), quien afirma que si bien todavía no se ha llegado a la sociedad del conocimiento, el hombre se encuentra en una sociedad postcapitalista; y a Van Der Erve (1990), quien asegura se vive una transición de la sociedad postindustrial a la economía de información. En dicho sentido, Llacer y Luna (1989) se refieren a la convivencia de cuatro tipos de sociedades: postindustriales, industriales, en vías de desarrollo, y del Tercer y Cuarto Mundo, con fronteras difíciles de delimitar y donde la influencia de las NTCI varía de país en país.

En este caso, se ha optado por el término sociedad del conocimiento o *knowledge society* propuesto por Drucker (1992), ya que su principal recurso económico es el conocimiento, sustituto de los tradicionales medios de producción: capital, tierra y trabajo; y que asumido desde la perspectiva postmodernista no se limita solamente al plano mental sino que encuentra asidero en la relación social: “Desde este ángulo lo que llamamos conocimiento no es el producto de mentes individuales, sino el intercambio social, no es el fruto de la individualidad sino el de la interdependencia” (Gergen, 1989, citado en Banchs, 1995, pp. 88-89).

A diferencia de Gergen (1989), Hope y Hope (1998) se refieren al conocimiento como a una combinación de contexto, memoria y proceso cognitivo, diferenciando dos tipos: el explícito (habilidades y hechos que pueden enseñarse a

otros) y tácito (habilidades, juicios e intuiciones que el sujeto posee); mientras que Lyotard (1988, citado en Pardo, 1991) deslegitima todo conocimiento que no sea operativo y no pueda ser traducido en cantidad de información, como nueva función del saber en la era tecnocrática.

Por consiguiente, puede asumirse que el conocimiento es hoy día un bien capital como lo fue la producción industrial en la era moderna. En dicho sentido, Toffler (1993b) considera que las materias primas de la tercera ola son la información y la imaginación, sustitutos inagotables de los recursos actuales. De la misma manera, la productividad antes enfocada en la actividad industrial, ahora se centra en los trabajadores del conocimiento y los servicios (Tapscott y Caston, 1995) y en la innovación (Drucker, 1994). El trabajador de la era del conocimiento es aquel que utiliza e interpreta la información para tomar decisiones, responsabilidad que ya no descansa en los directivos de la organización sino que debe ser compartida por los individuos que trabajan en la organización (Hope y Hope, 1998).

Más aún, bajo la premisa foucaultiana de que información es poder, el conocimiento provee la base para la acción y la intervención, para el ejercicio del poder dado que el poder es el deseo de saber, de conocer (Townley, 1993). Drucker (1994) adiciona que la organización basada en el poder debe convertirse en la organización basada en la responsabilidad, donde los objetivos y la productividad de la misma sean compartidos por los individuos que trabajan en ella. Ese es el reto de la sociedad del siglo XXI: la gestión del conocimiento, programa a largo plazo que implica un cambio cultural en las actividades y en la dirección de la organización (Hope y Hope, 1998).

De esta manera, la sociedad del conocimiento se caracteriza por un auge en las telecomunicaciones, la informática y la automatización de procesos, el desarrollo de una infraestructura de comunicaciones, y la sinergia entre los sectores productivo y de servicios; que tiende a la globalización tanto en el ámbito individual como organizacional, caracterizada por “la flexibilidad, la capacidad de respuestas, el intercambio sin límites ni fronteras, el éxito basado en la eficiencia y la oportunidad. Una sociedad abierta, dinámica, autocrítica, que constantemente se cuestiona, derrumba viejos paradigmas e instaure nuevos... donde posiblemente se acentúen aún más las diferencias entre ricos y pobres” (Lara, 1998a).

## **2. El paradigma de la empresa tradicional**

El surgimiento de la sociedad del conocimiento ha generado una crisis conceptual, de paradigmas y valores en el ámbito de la gerencia, ya que ante las nuevas realidades la definición tradicional se hace insuficiente: manejo de personal, descripción de cargos, estructuras jerárquicas y piramidales con toma de decisiones basada en el traspaso de información, gerencia por objetivos y desempeño en función de los logros alcanzados son factores que intervienen en la descripción de una empresa basada en la gerencia tradicional (TWI Press, 1998).

Además, el aprendizaje viene dado por modelos, métodos y técnicas que son aplicados por el *manager* ante determinadas situaciones y cuya acción gerencial resulta planificada, estructurada y racional; interpretaciones de la realidad organizacional que frente a los cambios impuestos por la globalización, se tornan insuficientes y deficientes frente a las nuevas realidades (Friz, 1998), lo cual se dificulta a medida que la empresa crece (TWI Press, 1998). Surge entonces la necesidad de definir e incorporar a la discusión un nuevo paradigma gerencial: la organización virtual.

En tal sentido, Kierman (1996) compara los modelos organizacionales tradicional y virtual, obteniendo estas principales diferencias: la empresa del siglo XX compite por los mercados actuales, tiene una ventaja competitiva sostenida, está orientada hacia el mercado interno con una ventaja competitiva, está guiada por los procesos, es de tipo reactiva y antirriesgos, la información es centralizada, la estructura rígida y predecible. Por el contrario, la organización del siglo XXI compite por los mercados del mañana, reinventa constantemente su ventaja competitiva, está orientada hacia el mercado internacional con una ventaja cooperativa y guiada por los resultados, es de tipo proactiva y emprendedora, la información es compartida, la estructura es virtual (flexible) y está sujeta a cambios discontinuos y mejoras continuas.

Puede observarse que al hablar de siglo XX se hace en función del término empresa, y al hacer referencia al siglo XXI, se nombra a la organización, basado en la apreciación de Drucker (1999), quien prefiere emplear este último término en vez del primero. A la luz de la postmodernidad, esta convivencia entre los paradigmas tradicional y virtual ha desencadenado un momento crítico en las estructuras y los procesos organizacionales: es la crisis del *management*.

### 3. La crisis de la gerencia o *management*

En la actualidad, la gerencia -entre otros campos- está vivenciando una revolución que origina rupturas epistemológicas que alteran las estructuras de producción, los canales de distribución y los estilos de consumo (Kliksberg, 1993). Rojas et al. (1995) hablan de una *muerte del management* y un renacimiento (*post-management*). Opinan acerca de una crisis de paradigmas organizacionales y gerenciales, y de crisis en la idea de futuro (Rojas et al., 1999).

De ahí que diversos autores hayan estudiado la crisis en las organizaciones, entre ellos: Perrow (1984), Schwartz (1987), Weick (1988), Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988), Roberts (1990), Lagadec (1990, 1993), Pearson y Mitroff (1993), y Shrivastava (1993). Recientemente, Pearson y Clair (1998) han concluido que la falta de integración entre dichas concepciones ha privado en las teorías gerenciales, y que los factores psicológicos, socio-políticos y tecnológico-estructurales deben ser considerados de forma integrada al estudiar la crisis gerencial en las organizaciones.

La crisis es una situación de alto impacto y baja probabilidad, y en la cual convergen multiplicidad de causas, efectos e interpretaciones. Pearson y Clair

(1998) definen la gerencia de la crisis organizacional como un intento sistemático de los miembros de la organización y de sus asesores externos en advertirla o gerenciar efectivamente todo aquello cuanto ocurre en la misma.

Una gerencia efectiva de esa crisis envuelve la minimización del potencial de riesgo ante eventos imprevistos, y la capacidad de improvisar e interactuar ante los mismos de manera que los roles, significados compartidos y el sentido en la toma de decisiones tanto individual como colectivo en la organización sean reconstruidos. Pearson y Clair (1998) señalan además que los esfuerzos en la solución de la crisis gerencial adquieren mayor probabilidad de éxito si la información es difundida de manera rápida, segura y directa dentro de la organización.

De esta manera, es posible asegurar que el papel comunicacional del líder tiene una importancia determinante en la superación de la crisis, situación a la que no escapa la gerencia misma, y en la que pueden intervenir los otros cuatro roles del alto gerente corporativo: negociador, educador, consejero y emprendedor (Rojas, 1994).

Y es que los tiempos históricos han cambiado. La transición de una sociedad moderna a una postmoderna plantea enormes retos a la gerencia tradicional, entre ellos, dirigir en condiciones de complejidad e incertidumbre, lo que exige una enorme flexibilidad a la organización debido a que las viejas formas de planificar y dar respuesta a situaciones dentro de la misma han caducado, pudiendo determinar a futuro su fracaso (Kliksberg, 1993). El gerenciar efectivamente en estas condiciones determina la supervivencia de las organizaciones, por lo que se necesita un nuevo paradigma gerencial: el virtual (TWI Press, 1998).

#### **4. El paradigma de la organización virtual**

En efecto, un nuevo paradigma está emergiendo (o lo hace ya desde cierto tiempo): una nueva organización abierta e interconectada (Tapscott y Caston, 1995), que puede funcionar en el hogar (Toffler, 1993b), dotada de nuevas estructuras organizativas en el ámbito de la comunicación, educación, publicidad, servicios, entre otros. Es la organización virtual.

Además, puede observarse que los activos físicos se están cambiando por los intelectuales, los valores de inventarios están dando paso a los valores de información, los sistemas cerrados de negocios están dando paso a los sistemas abiertos de colaboración: "Es el cambio de la integración vertical a la virtual" (Dell, 1998). Aunque eso no signifique la desaparición del dinero de modo inmediato (Martin, 1985).

Todo ello supone un cambio en la forma de trabajar e interactuar, dado que "este mundo, pronto será virtual" (Hope y Hope, 1998), y estará constituido por ciudades virtuales (Martin, 1985) diseminadas por todo el globo terráqueo, y en donde el ámbito de lo digital se convierte en un nuevo territorio gerencial en el que pueden desarrollarse nuevas oportunidades de negocio (Lara, 1998b). Es un cambio en las suposiciones básicas, de paradigmas por lo que es necesario prepa-

rar a las organizaciones para que éstas generen los cambios y no los eviten (Drucker, 1999). Y eso sólo se logra a través del liderazgo.

De esta manera, la empresa tradicional da paso a la organización virtual, la cual ha sido definida, entre otros, por Handy (1989) -quien la llama organización trébol-, Davidow y Malone (1993), Byrne (1993), Goldman et al. (1995) y Fukuyama (1997). Bautista (1999) centra su concepto en “la colaboración entre unidades altamente especializadas conformando un nuevo modelo de organización que sustituye al tradicional, consiguiendo la globalización a través de la cooperación”.

Puede considerarse entonces que las organizaciones virtuales son aquellas que carecen de fronteras, ya que funcionan mediante una red de relaciones interdependientes, hacia arriba por la cadena de la oferta y hacia abajo por el canal de distribución hasta llegar al usuario final (Siebel y Malone, 1997). Esa ausencia de fronteras tiene lugar tanto entre los diferentes departamentos de una misma organización y entre ésta y sus proveedores, clientes y competidores. Hope y Hope (1998) adicionan que pueden existir en la realidad sin ningún tipo de elemento físico, comprendiendo cadenas de valor virtuales y una estructura de conocimiento que conecta los *inputs* virtuales con las necesidades del mercado.

Bautista (1999) recopila seis atributos fundamentales de este tipo de organización: A) La excelencia, constituida por el aporte (competencias básicas o nucleares) que hacen cada uno de los socios a la organización. B) La tecnología, en este caso las NTCI que servirán de soporte al concepto. C) La oportunidad de mercado que detectará uno de los socios (líder del proyecto) para crear la red y cuya duración estará determinada por la permanencia de dicha oportunidad. D) La confianza, factor fundamental que presidirá las relaciones entre los socios. E) La ausencia de límites, dado que es un sistema abierto para todas las posibilidades de cooperación entre competidores, proveedores, clientes, entre otros. F) La abstracción geográfica, o contacto telemático de los socios -en contraste al presencial tradicional- y que a juicio del autor define la organización virtual del siglo XXI.

## 5. Conclusiones

Toffler (1993a) señala a la tecnología como motor del cambio y al conocimiento como carburante de ese motor cuya riqueza aumenta día a día, acelerando ese cambio. Para sobrevivir al *shock del futuro*, el individuo debe ser más adaptable y capaz de entender la transitoriedad, que es la velocidad en que cambian las relaciones sociales y culturales del hombre.

En la sociedad del siglo XXI, el éxito lo obtendrán aquellas organizaciones que estén en capacidad de asimilar más rápidamente los cambios, lo que depende de su propia habilidad y la de sus líderes. Es por ello que debe hacerse mayor énfasis en el estudio de la alta gerencia corporativa pues ellos son los líderes del cambio, los responsables de esa transformación y transición.

La nueva organización demanda nuevos tipos de liderazgo, nuevos gerentes que sean flexibles ante la complejidad y la incertidumbre y que “pueda liderar or-

organizaciones donde el personal sea la variable clave, la cooperación prime, se procure maximizar la flexibilidad, se propicie la creación de una cultura de autoaprendizaje permanente” (Kliksberg, 1993, p. 452). Una sólida cultura organizacional dotada de un liderazgo jerárquico poderoso, con una identidad uniforme y coherente que no sea una limitante en su capacidad de adaptación (Quinn, 1998).

En consecuencia, algunos investigadores condicionan el futuro de la gerencia en función del liderazgo (Kotter, Rand, Tierney, Mahoney, Miller y DeGarmo, citados en Mc Farland et al., 1996); mientras que Taormina (1997) propone el liderazgo virtual como modelo de éxito para los negocios del siglo XXI, especie de valor agregado a las funciones directivas tradicionales y que se basa en asumir las responsabilidades de las propias acciones.

Para Miller (citado en Mc Farland et al., 1996), las organizaciones exitosas en el presente siglo serán aquellas que generen un clima que estimule nuevas ideas y posibilidades en respuesta al cambio. Se trata, en opinión de Casado (1997), de construir el cambio tecnológico sobre el consenso mediante la codeterminación, concepto que trasciende a la organización, y que tiene una dimensión política y social con carácter democrático.

Para realizar esa transición, dar un paso al cambio, se debe comenzar por hacer una revisión de los enfoques tradicionales de gestión y rendimiento. La organización que aspire sobrevivir al torbellino de cambios que supone el presente siglo “deberá reinventarse a sí misma y crear la organización del futuro” (Bennis y Mische, 1997), ya que el desafío de los negocios se centra en cómo administrar ese cambio (Minkin, 1996), por lo cual debe incorporar a su estructura la gestión del cambio (Drucker, 1994).

El énfasis debe hacerse en las nuevas fisonomías que adoptan los temas gerenciales, con nuevas metodologías ante determinadas realidades, por lo que el líder de la sociedad del conocimiento debe estar atento a lo que ocurre en las fronteras de la investigación, la innovación tecnológica y su impacto en las formas de actuar y pensar (Lara, 1998b), aunque las telecomunicaciones ocupan un lugar secundario ante los procesos gerenciales como forma preexistente (Feeny, 1998).

En ello deben intervenir los estados o naciones, especialmente en el área de América Latina, con una visión menos gubernamental y más profesional, considerando las tendencias mundiales, con una mayor capacidad mediadora y negociadora de los estados para que esta parte del continente pueda trascender al mundo postmoderno (Méndez, 1996).

Finalmente, cuando Barrera (1999) visualiza a futuro lo que será la sociedad del siglo XXI, la describe como una sociedad más inteligente, democrática y justa que la del siglo XX, añadiendo que esta sociedad de la información o conocimiento dará paso a una sociedad de la sabiduría, o del entendimiento (Melnick, 1997).

## Referencias

- Ackoff, R. (1993). **Rediseñando el futuro**. Editorial Limusa, México.
- Banchs, M. (1995). Del Modernismo al Postmodernismo: una mirada a la cuestión metodológica desde la perspectiva de la psicología social. **Revista Espacio Abierto**, 1(4):85-100.
- Barrera, E. (1999). Entrevista a Eduardo Barrera, presidente del Foro de Teletrabajo/Telemática de la Comunidad Europea. **El País Digital**. [En Red] Disponible en <http://www.analitica.com/vas1999.05.2/cyber/01.htm> [2000, Mar. 23].
- Bautista, A. (1999). **La empresa virtual**. [En Red] Disponible en <http://www.mercosur-news.com/noticias/9906/n9906211.htm> [2000, Mar. 28].
- Bennis, W. y Mische, M. (1997). **La organización del siglo XXI: reinventando la empresa a través de la reingeniería**. Panorama Editorial, México.
- Casado, R. (1997). **Sociedad, tecnología y teletrabajo: algo más que una nueva forma de trabajar**. Foro de Investigación y Acción Participativa (FIAP). [En Red] Disponible en <http://www.arrakis.es/~fiap/castellano/revista0.htm> [2000, Mar. 28].
- Dell, M. (1998). La empresa virtual. **Revista Actualidad Económica en la Red**. [En Red] Disponible en <http://www.recoletos.es/economica/opin/111298Dell.htm> [2000, Mar. 18].
- Drucker, P. (1992). **Managing for the Future: the 1990's and Beyond**. [Gerencia para el futuro]. Truman Talley Books/Dutton, New York.
- Drucker, P. (1994). **La sociedad postcapitalista**. Editorial Norma, Bogotá.
- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, Bogotá.
- Feeny, D. (1998). Les leçons stratégiques de l'entreprise virtuelle. **L'Art de l'entreprise globale**. [En Red] Disponible en [http://www.lesechos.fr/ART\\_ENTREPRISE\\_03/sommaire/somm\\_4.htm](http://www.lesechos.fr/ART_ENTREPRISE_03/sommaire/somm_4.htm) [2000, Mar. 19].
- Friz, C. (1998). Nuevos paradigmas en Management: Una Aproximación desde la experiencia de Modernización de los Sistemas Públicos de Salud en Chile. **Revista Reforma y Democracia**, 11. [En Red] Disponible en <http://www.clad.org.ve/0030109.html> [2000, Mar. 18].
- Hope, J. y Hope, T. (1998). **Competir en la tercera ola: los diez temas claves de la dirección en la era de la información**. Editorial Gestió 2000, Barcelona.
- Kierman, M. (1996). **Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI: lo que las empresas de avanzada hacen para sobrevivir y florecer en el caótico mundo actual de los negocios**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

- Kilduff, M. and Mehra, A. (1997). Postmodernism and Organizational Research. **Academy of Management Review**, 22 (2): 453-481.
- Kliksberg, B. (1993). La gerencia pública: un tema crítico para Venezuela, En C. Blanco (Comp.), **Venezuela, del siglo XX al siglo XXI: un proyecto para construirla**. (pp. 441-461). Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Lara, L. (1998a). **Gerencia en la era digital**. [En Red] Disponible en <http://www.iesa.edu.ve/revoluciondigital/internet.htm> [2000, Ene. 27].
- Lara, L. (1998b). **La gerencia, las organizaciones y los negocios en la era digital**. [En Red] Disponible en <http://www.iesa.edu.ve/lorenzolara/publicaciones/visionarios98> [2000, Ene. 26].
- Llacer, E. y Luna, P. (1989). El impacto de las nuevas tecnologías de la información. **Boletín de Estudios Económicos**, XLIV (136).
- Martin, J. (1985). **La sociedad telemática: el desafío del mañana**. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Mc Farland et al. (1996). **Liderazgo para el siglo XXI: diálogos con 100 líderes destacados**. Editorial McGraw Hill, Bogotá.
- Melnick, S. (1997). Las Comunicaciones y el Futuro. **Revista Comunicación**, 98. [En Red] Disponible en <http://www.gumilla.org.ve/com/2.htm> [1999, May. 03]
- Méndez, J. (1996). ¿Regresando al futuro? Postmodernidad y reforma del Estado en América Latina. **Revista Reforma y Democracia**, 6. [En Red] Disponible en <http://www.clad.org.ve/0027400.html> [2000, Mar. 19].
- Minkin, B. (1996). **El futuro en los negocios: 100 tendencias, implicaciones y predicciones más importantes para el nuevo milenio**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mires, F. (1997). La política de la postmodernidad. **Cuadernos del Cendes**, 34 (39-56).
- Naisbitt, J. (1983). **Macrotendencias**. Editorial Mitre, Barcelona.
- Pardo, H. (1991). Neoliberalismo y Postmodernismo: apuntes para la discusión. **Revista Estudios de Coyuntura**, 4 (95-99).
- Pearson, C. and Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. **Academy of Management Review**, 23 (1): 59-76.
- Quinn, J. (1998). Mondialisation de l'organisation et systèmes d'information. **L'Art de l'entreprise globale**. [En Red] Disponible en [http://www.lesechos.fr/ART\\_ENTREPRISE\\_03/sommaire/somm\\_7.htm](http://www.lesechos.fr/ART_ENTREPRISE_03/sommaire/somm_7.htm) [2000, Mar. 19].
- Rojas, L. (1994). El gerente: paradigmas y retos para su formación. **Revista Encuentro Educativo**, 1 (1):1-28.

- Rojas, L. et al. (1995). Comunicación y empresa: hacia una teoría del Postmanagement. **Revista de Ciencias Sociales**, 1 (2):351-377.
- Rojas, L. et al. (1999). Comunicación, Gerencia y Futuro: una interpretación posmoderna. **Revista Venezolana de Gerencia**, 9 (51-69).
- Siebel, T. y Malone, M. (1997). **La Venta Virtual: de la fuerza de ventas automatizada a la calidad total de la venta**. Editorial Paidós, Barcelona.
- Taormina, T. (1997). **ISO 9000. Liderazgo Virtual**. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995). **Cambio de paradigmas empresariales**. Editorial McGraw Hill, Bogotá.
- Toffler, A. (1993a). **El shock del futuro**. Plaza & Janés Editores, .
- Toffler, A. (1993b). **La Tercera Ola**. Plaza & Janés Editores, Barcelona.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and its relevance for Human Resource Management. **Academy of Management Review**, 18 (3): 518-545.
- Van Der Erve, M. (1990). **El futuro de la gerencia**. Fondo Editorial Legis, Bogotá.
- TWI Press. (1998). **Virtual Management: a paradigm for rapidly growing and larger companies**. [En Red] Disponible en <http://www.qpi.com/VirtualManagement.html> [2000, Ene. 26].