

La gerencia pública venezolana en tiempo de revolución. Cambio nominal vs. Cambio conductual

Public Venezuelan Management in Times of Revolution. Nominal Change vs. Behavioral Change

*Gerardo E. Romero**

Resumen

Este trabajo intenta mediante un análisis comparativo con otras perspectivas, el papel que juega el gerente en la gestión pública venezolana en estos tiempos de revolución, mediante los cambios ideológicos que requieren las organizaciones públicas por una nueva gerencia pública, causado por la confrontación que actualmente existe en las organizaciones públicas en el campo de la tecnología y la necesidad de sus gerentes para que se dé una verdadera revolución virtualizada en cuanto a la profunda crisis de los paradigmas. Es la búsqueda de los cambios revolucionarios en la gestión pública pero con una visión revolucionaria futurista.

Palabras clave: Cambios revolucionarios, gerencia pública, sistemas de información, espacio virtual y posmodernidad.

Abstract

The work attempts a comparative analysis with other visions, the paper that the manager in the new administration Venezuelan in these times of revolution, by means the ideological changes that require the organizations publishes for the new management it publisher; cause for the confront that Nowadays exist in the organizations in the field of the technology and the necessity of managers for a hoisted virtual revolution with regard to the deep crisis of the paradigms. Is the search of the revolutionary change but with a revolutionary vision futurist.

Key words: Revolutionary changes, public management, systems of information, virtual space and post modernity.

Recibido: Julio 2002 • Aceptado: Marzo 2003

* Licenciado en Administración, Universidad del Zulia. Magíster en Gerencia de Mercadeo, Universidad Rafael Belloso Chacín. Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. E-mail: gromero@hotmail.com

Introducción

La exigencia social y organizacional de una administración eficiente se plantea como el gran reto de este naciente siglo, no sólo por razones de competitividad, sino por motivos de sobrevivencia y de un desarrollo con equilibrio.

Los desafíos de la alta gerencia de cualquier organización tanto pública como privada, deben ser brindar una orientación global y las medidas que serán tomadas en un entorno de negocios, caracterizado por una creciente competencia, complejidad e incertidumbre.

A este respecto, el modelo habitual de las empresas del gobierno es de carácter jerárquico, normalizado y rígido, el cual tendría que ser inspeccionado para abrirle caminos a las organizaciones flexibles, dándole mayor escala en el ámbito operativo a la línea de frente y, al enfatizar el papel del liderazgo de la alta gerencia. Vinculado al concepto, no se trata de un cambio de estructura, sino también de cultura, una nueva visión de la función gerencial (Gilbreath 1995, Denison 1992, Andrade y Campo-Redondo 1998).

Por lo tanto, en las postreras décadas se ha visto el resurgimiento del argumento de la ética empresarial, la cual ha sido causada por la merma de valores y principios en la sociedad, cuyos efectos repercuten en el ámbito empresarial y laboral, la manera de enfrentarlo es incluir aspectos éticos en la toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, las grandes corporaciones están procurando contar con un abanico de líderes que pueden maniobrar con éxito el rumbo de la empresa, en otras palabras, cuando se cuenta con personas de distintas características existe una mayor garantía de continuidad. En efecto, los líderes se mantienen vigentes si cuentan con sólidos principios y valores que integren la base necesaria para construir lo nuevo (Cortina, 1996).

En el presente trabajo pretendo diagnosticar los nuevos roles de los gerentes de la administración pública venezolana, precisamente, en estos momentos cruciales que atraviesa el país, en el tal llamado **tiempo de revolución**, conducente en todos los sentidos, tanto político, social como económico, y al cual me atrevería a agregarle otra variable necesaria como es la **revolución conductual** de los ciudadanos. Aunado a esto, la sociedad ante las exigencias humanas siempre está en la eterna búsqueda de un cambio que muchas veces por la incertidumbre que ésta representa, sé complejiza.

Como seguimiento al tema, ante estos tiempos de **revolución** nace otros tiempos en las nuevas tendencias en el mundo de las organizaciones, y los nuevos roles en los que se debe desenvolver el alto gerente corporativo frente a sus promulgaciones esenciales. No obstante, el cambio debe darse en el tiempo determinado, debido a que el cambio no existe si no se logra un efecto, por tal razón, el cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo (Gilbreath 1995). ¿Será qué a Venezuela le llegó ese tiempo de transformaciones en todas sus estructuras?. En tal caso, no se puede predecir si la vía escogida por ese **cambio revolucionario** sea el correcto. Este enigma es la incertidumbre que la nueva gerencia debe asumir.

1. De imprevisto aflora un cambio ideológico: Organizaciones públicas por la nueva gerencia pública

Con referencia a esto, la administración pública es el acopio de funciones desempeñadas por los órganos de la República, de los Estados y Municipios, cuyo designio es satisfacer y compensar las necesidades corrientes de la población en cuanto a los servicios públicos.

En virtud a esto, existe una profunda convicción de que la ausencia de los principios y los valores éticos en la administración pública es uno de los males que mayor daño produce a nuestras sociedades que erosiona la confianza de la sociedad civil en sus dirigentes, lo cual se traduce en cuestionamientos, apatía y desgano de los ciudadanos hacia las instituciones del Estado. (Cortina 1996, Vargas 1998, Aristiguieta 1998, Francés 1999). Entonces, la gestión pública se funda en las acciones cometidas por la alta gerencia pública y la derivación producida por su administración, es decir, hacer celeridades para cumplir con los objetivos del Estado, cuidando bienes e intereses.

Al mismo tiempo, no se puede soslayar la idea que nuestro país está dentro de un desplazamiento evolutivo, desde un Estado centrado más en lo social a un nuevo modelo Estado centrado más en el individuo, determinado por el fuerte influjo de un conjunto ideológico-teórico de los actuales conceptos económicos, políticos, sociales, entre otros. Dicha **revolución** venezolana parte de un Estado Neoliberal hacia un Estado Neoconservador. Dentro de ese marco, el país se encamina hacia una **sociedad activa**, la cual le está exigiendo a sus instituciones gubernamentales nuevos roles en sus gerentes (Walter 1997, Aristiguieta 1998, Francés 1999, Chao 2000).

Sin embargo, se puede especular que durante 40 años de democracia entre sus altos y bajos y, sin ánimo de cuestionarla, chocó con una gerencia pública bajo un esquema de Estado de Bienestar Clásico, en la cual muchos de sus gerentes se erigieron en sus cargos con una formación más político-social que académica. En consecuencia, dentro de un Estado de Bienestar Clásico, la sociedad en si misma se convierte en el objeto y la meta del cálculo político y de la intervención administrativa (Hannes de Acevedo 1992, Walters 1992) Aun cuando en los últimos cuatro quinquenios, ese Estado de Bienestar Clásico progresiva e inexorablemente se fue enfermando hasta presentar un cuadro crónico, causado por los cambios en la sociedad y en la economía. A ese Estado se le diagnosticó en fase terminal, una crisis institucional.

En esa dirección, múltiples factores incidentes forjaron que ese cambio **revolucionario** surgiera engendrado por los avances tecnológicos y científicos; el explosivo desarrollo de las telecomunicaciones, los usos de los sistemas de información y la posmodernidad que este cambio implica. A este respecto, el nuevo gerente de la administración pública está asediado de nuevas exigencias, de transformaciones en sus funciones, en las estructuras y en sus comportamientos. En parte, es el resultado de un reacomodamiento al interior de la misma sociedad y de las conocidas fuerzas del mercado que han dado como resultado una transferencia de funciones del Estado a la sociedad civil (Villalba 1995, Chao 2000).

2. Ganar la batalla en el campo de la revolución tecnológica

Las nuevas tecnologías informáticas están traspasando los mercados y el comportamiento de los empresarios en el ámbito global. La actual proliferación de sistemas de información en el mundo industrial y comercial es una necesidad que parece inevitable de abordar. Cuando se piensa en el futuro de una empresa, parece que la relación de ésta con las tecnologías de información es y será un factor preponderante; por eso, a menudo se cita que la información es poder y entre mayor sea la información, se tendrá más poder (Durán 2000).

Si bien es cierto que un sistema adecuado de información puede conducir a los ejecutivos y gerentes no tan sólo a hacerse las preguntas correctas, sino en obtener la información esperada, a través de los cuales se presupone que los gerentes y ejecutivos saben de la información que requieren (Drucker 1994, Guzmán 1997, Andrade et al 1998, Durán 2000).

Por otra parte, la alta gerencia que comprenda y se acerque más a su razón del negocio tendrá mayores resultados de su empeño, tomando en cuenta que las dificultades que ha experimentado el país desde hace casi 20 años han tenido mucho que ver, sin caer en injustas generalizaciones, con fallas en la conducción de actividades tanto públicas como privadas. Con relación a lo explicado, quienes ocupen posiciones gerenciales en la vida nacional o, quienes pretenden llegar a ellas en esta **revolución** bien sea en el ámbito público o privado, están obligados a no incurrir en los errores del pasado y a estar preparados para enfrentar los retos del futuro, cumpliendo con los deberes profesionales y con la indeclinable responsabilidad ciudadana de impulsar al país por la senda del progreso y el desarrollo (Villalba 1995).

En tal sentido, la economía actual es ciertamente una economía mundial, coexistiendo en una era de información global, en una época que exige cambios con o sin **revolución**; y que ofrece enormes oportunidades de prosperidad para las empresas, las naciones y los individuos. Sin embargo, aprovechar esas oportunidades y alcanzar esa prosperidad sólo serán posibles en la medida en que aprenda a dominar el cambio no sólo nominal sino conductualmente de quienes las desarrollan; y el primer paso que debe aprender el nuevo gerente público es razonar exactamente en qué consiste la economía de información global y de qué nuevas formas ejercen presión sobre las organizaciones del sector público para que cambien ante tan cacareada revolución.

Con relación a lo anteriormente mencionado, las administraciones públicas de los países latinoamericanos han estado alejadas de este proceso de modernización e incorporación de nuevas tecnologías de la información, o tal vez lo han iniciado con retraso, ya sea, por el gran peso de la tradición jurídica, o por su hermética estructura como organización burocrática. Igualmente, la modernización no llegará a aquellas organizaciones que se limiten a incorporar todas las diversas novedades tecnológicas del nuevo siglo, sino aquellas organizaciones que sean capaces de utilizarlas con eficiencia (Villalba 1995), Vargas 1998, Bermúdez 2000).

Se podría exponer, que con la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas de información, conjuntamente con la capacitación del **nuevo gerente** de la ad-

ministración pública en áreas estratégicas, contribuirían a fortalecer el proceso de toma de decisiones en las instituciones gubernamentales. Sin duda, se puede sintetizar en lo siguiente, que este nuevo rol del **gerente público** en dicha **revolución** debe detectar las deficiencias en el proceso de toma de decisiones, al no existir un plan de tecnologías y sistemas de información que alineé las estrategias de la institución con los diversos directores de las unidades ejecutoras (Aristeguieta 1998) Iacoviello 1999, Durán 2000).

3. La necesidad de un nuevo gerente para una revolución Virtualizada

Partiendo de la premisa que lo virtual ha existido desde los orígenes de los intercambios culturales y, que en muchos países desarrollados se viene realizando desde hace varios años mediante acciones dirigidas a modernizar la estructura del Estado en el mundo de la virtualización de las organizaciones, con el objeto de adecuarla a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales. En general, el propósito es simplificar la estructura del Estado y reducir su tamaño, desprendiéndose de funciones no esenciales y concentrándose en su misión fundamental (Bermúdez 2000).

Por consiguiente, a partir de las tecnologías se estructuran nuevas formas de sociabilidad en el espacio virtual que potencian al mismo tiempo la fragmentación de un mundo real que dificulta a la política la construcción de un horizonte. Sobre la validez, esto no se trata tan sólo de imaginar un mejoramiento del complejo de relaciones entre el Estado y sociedad o, de las funciones en el seno de la misma sociedad, sino de comprobar la existencia de una voluntad colectiva, de una disposición de la conciencia social hacia nuevas formas de convivencia (Albuquerque 1998). En este sentido, se emerge una forma social y especial conocida como la ciudad informacional, que es una ciudad hecha de nuestro potencial de productividad y de nuestra capacidad de destrucción, de nuestras proezas tecnológicas y de nuestras miserias sociales, de nuestros sueños y de nuestras pesadillas; la ciudad informacional es nuestra circunstancia (Castells 1995).

Con respecto a lo descrito, la tecnología no determina a la organización social, sino que es la propia sociedad y el sistema económico vigente los que se encargan de adaptar sus nuevas necesidades a los avances tecnológicos que van surgiendo. Como se puede inferir, la nueva tecnología ha tenido, está teniendo y tendrá un fuerte impacto e la sociedad, pero sus efectos varían en interacción con procesos políticos y tecnológicos (Castells 1995, Albuquerque 1998, Durán 2000).

Por lo general, la rapidez como corren las nuevas tecnologías es lo que imponen el cambio, pero esta rapidez no tiene porque perturbar el orden como se deben dar las situaciones, en este caso, se podría decir que la gerencia pública venezolana le llegó el momento de dicha **revolución**, porque a partir de las nuevas tecnologías se están estructurando nuevas formas de sociabilidad en el espacio virtual, porque los medios de comunicación están desplazando los actores políticos tradicionales.

4. ¿Profundas revoluciones o crisis de los paradigmas?

Si es bien es cierto que la crisis de los paradigmas obliga a innovar estos modales de pensamiento y análisis de soluciones universalmente reconocidos por la comunidad científica en un campo y tiempo determinado (Villarreal 1998, Rojas 1999). Sea entonces esta nueva **revolución** científica compuesta de formulas políticas y económicas, la que depare una opción alternativa ajustadas a la realidad, donde se transite mejor por el ciclo de cambios económicos, tecnológicos, políticos y culturales característico de este nuevo siglo hacia nuevas sociedades más integradas en su desarrollo económico y social. En oposición, lo extraordinario y preocupante es que no ha surgido una **revolución** científica que dé lugar a un nuevo paradigma que replantee el papel del Estado y su relación con la sociedad (Hannes de Acevedo 1992, Lorenzo 1998).

Por esta razón, ¿Cual será el paradigma capaz de llevarnos a una nueva etapa de estabilidad y crecimiento mundial que responda a los imperativos de democracia, soberanía, desarrollo e independencia de los Estados nacionales?. Por que de acuerdo con la globalización económica, la interdependencia de las naciones, la complejidad y la pluralidad de las sociedades, se le imponen al funcionamiento del Estado, del mercado y de la democracia nuevos retos y exigencias para resolver (Villarreal 1998, Danángelo 1998, Francés 1999).

Así, entonces, la ciencia va cambiando; para unos en forma lenta, suave, continua; y para otros en forma rupturista, violenta y **revolucionaria** (Gallegos 1986, Montt 1998). Por lo tanto, el hombre que adopta un nuevo paradigma en una de sus primeras etapas, con frecuencia debe hacerlo a pesar de las pruebas proporcionadas por resolución de los problemas. O sea, deberá tener fe en el que el nuevo paradigma tendrá éxito al enfrentarse a los muchos problemas que se presenten en el camino. De esta manera, el gerente público debe entender que la ciencia evoluciona en forma permanente, en la medida que la comunidad de investigadores trabaja y acepta un paradigma modificado a nuevo (Aristiguieta 1998, Francés 1999).

Ante este panorama, los cambios **revolucionarios** que se están dando en el país no han sido aceptados por toda la comunidad en su totalidad, pero en la medida que ese paradigma se vaya comprobando a través de su naturaleza se irá instalando como dominante, y si por el contrario, en el transcurso de sus aplicaciones se le van encontrando anomalías, se iniciará la investigación con paradigmas mejorados.

5. Lo impredecible de un cambio no debe detener un cambio revolucionario

Aparentemente, se están viviendo **tiempos de revolución**, cambios se han predicado, cambios se han deseado, dichos cambios se han buscado y hasta se han empezado a sentir en los tres últimos años. Sin embargo, las interrogantes, si estas transformaciones **revolucionarias** beneficiasen significativamente al país, en su sistema político, económico y social, no se puede saber con toda certeza, habría

que esperar, dándole tiempo a este tiempo de **revolución**. Cabe destacar, que conocer el futuro no es posible, pero si se puede delinear diferentes opciones que deparen la evolución del entorno. Durante los últimos cuarenta años, América Latina se ha convertido en un laboratorio para toda clase de experimentos políticos, económicos y sociales (Francés 1998).

A este respecto, el presente y el futuro son posiciones aterradoras, sobre todo para quienes no tienen un norte claro y fijo, y aun teniendo claro ese horizonte, se tienen que enfrentar a recesiones, desequilibrios y hasta cataclismos económicos. En torno a eso, la flexibilidad y la previsión son cruciales cuando el ambiente es incierto; por eso, el papel del gerente en **tiempo de revolución** debe ser de gente motivada, comprometida con la gerencia pública y que aporte soluciones e ideas novedosas (Hannes de Acevedo 1992, Lorenzo 1998).

Por consiguiente, las organizaciones públicas necesitan desarrollar gente, capacitándolas para que puedan adaptarse con entusiasmo a las nuevas tendencias de las tecnologías de informaciones. Tal es el caso, que esta **revolución** debe desarrollar nuevas habilidades y destrezas, promoviendo un cambio en la conducta y los valores de los integrantes de la organización pública (Guzmán 1997, Villarroel 1998, Vargas 1998, Aristiguieta 1998)

En principio, no debería de existir diferencia alguna entre el sector público y el sector privado en cuanto a principios, normas, métodos y técnicas de gestión. La gente es la base fundamental de las organizaciones y su desarrollo y motivación debe constituir una preocupación prioritaria de los gerentes. Sin embargo, en casi todos los países se han adoptado normas específicas para la gestión del sector público.

6. Una visión revolucionaria a través del prisma futurístico

Se podría preguntar, si Venezuela permanecerá atrapada en un círculo vicioso, arrastrando eternamente los conflictos políticos y sociales, de desconfianza e incertidumbre, y la incapacidad de diálogo entre sus directivos de la alta gerencia (Rojas 1999). Debido a eso, existe en la esfera internacional un caudal de tendencias enfocadas al cambio de la naturaleza del mundo y que los investigadores le han denominado la postmodernidad (Llano 1997, Vargas 1998, Lorenzo 1998). Es por ello que muchas veces el término postmodernidad, con frecuencia, se ha referido a una nueva síntesis o combinación de elementos de las épocas moderna y premoderna (Drucker 1994).

En este orden de ideas, se puede deducir que el gobierno está presionado hacia cuatro tendencias, el internacional, producto de la globalización, el regional local, producto de la descentralización, el grupal, debido a la mayor diversificación y organización de los grupos de presión y, el partidario tradicional, resultado de la división de poderes y la lucha electoral, tomando en cuenta que los actores que halan desde un mismo puntos son variados y no lo hacen exactamente hacia la misma dirección (Méndez 1996, Walters 1997, Chao 2000).

*La gerencia pública venezolana en tiempo de revolución.
Cambio nominal vs. Cambio conductual*

En torno a eso, la globalización no sólo es de los negocios sino de todas las actividades humanas; por lo que se requiere una presencia activa del servicio exterior de un país en busca de oportunidades y alianzas para el beneficio de los ciudadanos que representa (Méndez 1998, Aristiguieta 1998).

Por otro lado, con tan sólo tener una visión menos gubernamental y a la vez, más profesional de la gestión pública, se podría generar lenguajes más comunes y acuerdos más estables, así como enfrentar de una manera equilibrada los contextos posmodernos que al país lo desafían en estos tiempos de **revolución**.

En efecto, un Estado verdaderamente público se llamaría un Estado Estratégico, compuesto por dos elementos de una manera simultánea. Por una parte, se tendría el profesionalismo, es decir, el desarrollo de sistemas de ingreso y de carreras públicas basadas en el mérito, así como de las capacidades necesarias para el manejo efectivo de los recursos públicos; y por otro lado, las agendas públicas estratégicas, que indiquen con claridad los problemas que deben ser atacadas, en qué orden y en qué niveles o dimensiones (Méndez 1998)

En este sentido, la revolución de la gerencia pública se ha impuesto y ya ha comenzado a adoptarse en todas sus esferas, normas, conductas, ideales y valores, que al ser universalizados en todo el país hacen pensar que, justamente, la sociedad se encuentra sujeta a un fin inmanente. Por eso, oponerse a todo esto, es decir, al supuesto progreso que representa ese supuesto cambio **revolucionario**, sería llegar a oponerse a esa excelencia representativa para el Estado, como es el mercado, el bienestar de la tecnología y de la ciencia, siendo la muestra de que el venezolano tiene una aptitud delirante y una oscura mentalidad. En tal caso, si esta **revolución** planteada no tuviese un enfoque posmodernista, puede perder sus propias fronteras definidas, tal vez, puede ser transfigurada por otra realidad constituida por palabras y papel más adelante.

Conclusiones

La perspectiva tanteada en el país ante los cambios **revolucionarios** nos lleva a pensar si dichos cambios serán los acordes que resulten beneficiosos a los nuevos enfoques que enrumban a la nación en su gestión pública. Los esfuerzos deben estar dirigidos para que las cosas puedan adaptarse con el éxito al entorno.

Cualquiera que sea el rumbo de esta **revolución**, ésta debería estar orientada a mejorar esos nuevos procesos que el alto gerente corporativo debe especializar. Como es ese cambio ideológico que a partir de ahora se pronuncia, cuando las llamadas organizaciones públicas están pasando a un nuevo papel como es una nueva gerencia pública.

En síntesis, la necesidad de un nuevo gerente para una **revolución** virtualizada que se nos avecina es alcanzable cuando dicho gerente venza las más importantes batallas en el campo de las **revoluciones** tecnológicas, manteniendo una actitud hacia la innovación, luchando contra las adversidades e incertidumbre que los cambios pueden generar, por que los paradigmas no son rotos siempre y cuando no exista un cambio que verdaderamente logre satisfacción mayoritaria de las

personas involucradas. Para finalizar, el nuevo gerente público en los tiempos de **revolución** debe tener una visión posmodernista para mantener una posición amplia en su gestión.

Referencias

- Albuquerque, Paulo. (1998). Las Estrategias empresariales y el nuevo ambiente económico. La realidad virtual del cambio. Revista Venezolana de Gerencia. A. 3 N° 5, p. 9-24.
- Andrade, J. y Campo-Redondo, M. (1998). Tecnologías de información en el diseño en la organización. Revista Venezolana de Gerencia. A. 3 N° 6 p. 241-256.
- Aristiguieta, A. (1998). Introducción a la Gerencia Pública. Publicaciones de la Contraloría General de la República.
- Bermúdez, E. (2000). Nuevas tecnologías y Políticas. Revista Venezolana de Gerencia. A 5, N° 10 p. 24-35.
- Castells, M. (1995). La ciudad Informacional. Tecnologías de la Información, estructuración Económica y el proceso Urbano-Regional. Madrid. Alianza Editorial.
- Chao, R. (2000). Cultura empresarial y transformaciones. <http://www.exelsior.com>.
- Cortina, A. (1996). Ética de la empresa. Editorial Trotta. Madrid. España
- Denison, D. (1992). Cultura Corporativa y Productividad organizacional. Fondo Editorial.
- Donángelo, K. (1999). La crisis social y el cambio de los paradigmas. <http://www.almargen.comar/sitio/seccion/politicas/paradigmas>.
- Drucker, P. (1993). La Sociedad Poscapitalista. Norma. Colombia.
- Duran, J. (2000). Implantación de Sistemas de información de la Utopía a la realidad. <http://pmoviline.com/articulos/management/htm>.
- Francés, A. (1998). El juego de los escenarios. Debates IESA V. 4 N° 2, p.3-8.
- Francés, A. (1999). Venezuela Posible: Siglo XXI. <http://www.iesa.edu.ve/ediciones/libros/lista6.htm>.
- Gallegos, R. (1999). La nueva ciencia y la declaración de Venecia. <http://www.mercurialis.com/ciencia/varios-htm/veneciahtm>.
- Gilbreath, R. (1995). La estrategia del cambio. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Guzmán, C. (1997). La economía Digital. <http://www.innvasiunn.com>.
- Hannes de Acevedo, R. (1992) El control político en tiempo de crisis. <http://www.iesa.edu.ve/ediciones/casos/lista1.htm>.
- Iacoviello, M. (1999) Una perspectiva política sobre la evaluación de los gerentes en el Estado. Revista Venezolana de Gerencia A 4, N° 8, p. 29-53.

*La gerencia pública venezolana en tiempo de revolución.
Cambio nominal vs. Cambio conductual*

- Llano, C. (1997). El postmodernismo de la empresa. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Lorenzo, O. (1998). Sistemas integrados de planificación y gestión ¿Cómo se prepara la empresa para los nuevos tiempos? Debates IESA. V4 N° 2 p. 19-25.
- Méndez, J. (1998). Postmodernidad y reforma del estado en América Latina. <http://www.clad.org.ve>.
- Montt, C. (1998) Cómo cambian los paradigmas. <http://rayen.usach.cl/programas/mag-ing/cona-ca.htm>.
- Rojas, L. et al (1999). Comunicación, Gerencia y Futuro: Una interpretación Postmoderna. Revista Venezolana de Gerencia. A 4 N° 9 p. 51-59.
- Vargas, J. (1998). Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la nueva economía política. <http://mail.ufg.edu/red/econopol.html>.
- Villalba, J. (1998). Es posible gerenciar Negociaciones. <http://www.iesa.edu.ve/ediciones/estudios/lista>.
- Villarroel, R. (1998). El recuento del mercado y el Estado con la sociedad. <http://www.beer.fi.ir/ci/articulo/mercado1/>.
- Walters, R. (1997). La reforma del Estado. <http://www.gerencom/art/htm>.