

PODER, CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Jaime Eduardo González Díaz¹

INTRODUCCIÓN

John Kotter, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, estudió durante varios años el comportamiento de quince gerentes generales de empresas de diversos sectores y tamaños en EEUU, analizando sus agendas y observando su comportamiento en jornadas normales de trabajo. El autor tomó como referencia a Mintzberg, quien ya había señalado que el trabajo del gerente no podía encajar en el famoso proceso administrativo Fayoliano de planear, organizar, dirigir y controlar.

Así pues, Kotter partió de una pregunta clave: ¿por qué es tan difícil estandarizar el comportamiento gerencial? El mismo autor ayuda a comprender esta situación cuando dice que

...para entender por qué los gerentes generales efectivos se comportan como lo hacen, primero es esencial reconocer dos desafíos y dilemas fundamentales que se encuentran alrededor de sus trabajos: primero, entender qué hacer, a pesar de la incertidumbre y la gran cantidad de información

potencialmente relevante. Segundo, llevar a cabo las cosas con la ayuda de un grupo grande y heterogéneo de personas, a pesar de tener muy poco control sobre la mayoría de ellas. (Kotter, 1982).

Como resultado del estudio, el autor antes citado, llegó a dos conclusiones sobre el trabajo de los gerentes efectivos: La primera, que los buenos gerentes generales crean y modifican “agendas de trabajo” que engloban metas y planes para su organización, utilizando múltiples vías, siendo la principal los contactos personales. La segunda, que desarrollan y utilizan “redes” de relaciones que le proporcionan información y cooperación en el cumplimiento de su programa de trabajo.

Hasta aquí tenemos que la labor gerencial es afectada por dos variables claves: las personas y la información. Lo anterior llevaría a repensar lo que involucra la dirección de una empresa. Pero repensar la dirección de la empresa implica un replanteamiento del entendimiento que se tiene de la empresa como organización actualmente.

¹ Administrador de Empresas. Especialista en Gerencia de Servicios Sociales. Profesor asociado del Programa Administración de Empresas y miembro del grupo de investigación Desarrollo Empresarial de la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco-Cartagena (Colombia). Magister en desarrollo empresarial. Actualmente realiza estudios doctorales en Ciencias Sociales en la Universidad del Zulia. Email: jegd02@yahoo.com



La empresa como organización

En la literatura administrativa ha primado la visión burocrática de la empresa como organización.

Desde esta perspectiva se entendía la empresa en dos dimensiones, una vertical, que define la interacción y coordinación que existe entre niveles; en donde se identifican conceptos como unidad de mando, autoridad, intervalo de control, centralización y división del trabajo. Y una horizontal, que define cómo se organizan las actividades en cada nivel, en esta se identifica el concepto de departamentalización. (Robbins, S. y Coulter, M., 1996).

Pero esta visión clásica burocrática ha evolucionado, hasta la actual visión que se podría llamar postmoderna.

La organización postmoderna pasa de una unidad de mando estricta a una unidad de mando alternativa (como en las organizaciones matriciales o por equipos), se pasa de la autoridad al liderazgo, del intervalo de control estrecho al intervalo de control amplio (que aplanan las estructuras), de la centralización a la descentralización y delegación, y de la división del trabajo al trabajo en equipo. Pasando de la burocracia de Weber a la adhocracia de Tofler.

Como resultado de todo esto, Vargas (2007) señala cómo

...los procesos productivos y la forma de concebir la arquitectura organizacional han favorecido el acortamiento de distancias entre los que piensan y los que hacen, al punto en que se han transferido muchas funciones de los niveles altos a los niveles operativos. En el medio, aquellos cuyas funciones se reducían en servir de puente entre la base y la alta gerencia, usualmente movilizan información hacia arriba sobre resultados y hacia abajo sobre decisiones e instrucciones, las cuales son irremediablemente desplazadas por la mayor facilidad de comunicación y por la nueva organización del trabajo.

En esta medida, los equipos son ahora capaces de desarrollar planes, de promover sugerencias y de resolver problemas con más rapidez de la que tendría con una estructura burocrática. El esquema clásico piramidal de las estructuras organizacionales amplía así su base y reduce su cintura. El achatamiento resultante muestra equipos autoguidados, con mayor autonomía y menor intervención de los mandos medios.

En la administración ha sucedido un entendimiento parcial de la empresa como organi-



zación, que no fue problema mientras que el diseño de estructuras burocráticas funcionó bien; pero en el momento en que se empiezan a romper las fronteras físicas de la empresa, el entendimiento y comportamiento de las mismas cambia.

Como señala Chiavenato (2002),

La era de la información trajo el concepto de oficina virtual o no territorial; los edificios y oficinas experimentaron una drástica reducción de tamaño; los archivos electrónicos, la miniaturización, los objetos portátiles y la virtualidad se convirtieron en la nueva dimensión espacial de la organización. Las comunicaciones se tornaron móviles, flexibles, rápidas y directas para permitir mayor tiempo de dedicación al cliente. La instantaneidad pasa a ser la nueva dimensión temporal de la organización. El teletrabajo, la teleconferencia, la telereunión que permite mayor conexión entre las personas, con menor desplazamiento físico y menor necesidad de viajes para contactos personales.

Así, la posmodernidad ha dado como resultado una organización menos compleja, menos formalizada y menos centralizada.

Gareth Morgan (1991), en su obra *Imágenes*

de la organización, muestra diferentes metáforas que representan distintas dimensiones de una organización, más allá de la vertical y horizontal de la estructura burocrática, constituyéndose en un gran aporte para entender la organización desde la complejidad postmoderna. A continuación se enuncian las metáforas y los principales aspectos que envuelven cada una.

- **Metáfora de la maquina:** Acentúa la dimensión estática, la estructura formal, sugiere un sistema cerrado a influjos del entorno y orientado a una racionalidad instrumental dirigida solo al cumplimiento de objetivos (incluyendo a la persona como mero “medio” para lograr un fin).
- **Metáfora organicista:** Resalta, a diferencia de la mecanicista, la dimensión dinámica, la interacción con un entorno concebida como metabolismo necesario del sistema y el flujo de cambios continuados.
- **Metáfora del cerebro:** Ve la organización como procesador de información. Está presente cuando se exponen sus conceptos sobre la racionalidad limitada de los procesos de toma de decisiones organizacional.
- **Metáfora de la cultura:** Considera la organización como una cultura o una civilización parcial.
- **Metáfora de la política:** La organización es vista como un sistema de gobierno.



Visto de esta forma, se puede decir que una empresa no es solo una estructura que contiene unos cargos, funciones y procesos —que era el énfasis de la burocracia— sino que también es un sistema que interactúa entre sí y con el entorno, pero al mismo tiempo es toda una central que utiliza, procesa y produce información para la toma de decisiones gerenciales. Igualmente, la empresa en su devenir como grupo humano establece unos comportamientos que luego se convierten en costumbres, alrededor de unos valores compartidos, lo cual constituye una cultura, que igualmente se administra. Finalmente, la empresa, paralelo a su jerarquía de autoridad, cuenta con un sistema de poderes que determinan el actuar organizacional de la empresa.

Si se analiza detenidamente, cada una de las metáforas tiene como centro el hombre, ya que es este quien da vida a la estructura, quien sirve de enlace con los demás miembros de la estructura, quien es productor y usuario de la información. Además, es en su dinámica como grupo que se desarrolla la cultura corporativa; y finalmente, es en su lucha de intereses que se generan los grupos de poder. Sin embargo, la disciplina administrativa o directiva se construyó en función de la empresa —pero una empresa desde su visión solamente mecánica— y no en función del hombre. Al respecto advierte Monroy (1996):

...de ahí que la administración esté determinada por la imagen y comportamiento de la organización. Investigar la organización es investigar el comportamiento del hombre en cualquiera de las diversas formas que éste asume en función de su institucionalidad. En este sentido son muchas las coincidencias, es el hombre el que le da sentido a las organizaciones y no al revés.

Queda claro que el hombre es la razón de ser de la organización y, por tanto, razón de ser de la labor gerencial. Pero este “hombre organizacional” requiere gestionar teniendo en cuenta las líneas de autoridad, la toma de decisiones, la comunicación y los conflictos; para lo cual la gestión del poder es fundamental, como se analizará a continuación.

El poder en la organización

Para entender las ideas que se desarrollarán, es importante aclarar antes tres conceptos que de alguna forma se trastocan en el devenir cotidiano de una empresa u organización. Estos conceptos son: autoridad, poder y liderazgo. Robbins y Coulter (1996) los definen así: la autoridad “es el derecho que tiene una persona por su cargo de dar una orden y esperar que se obedezca”; el liderazgo “es la capacidad de influir en las personas”, y el poder “es la capacidad de influir en las decisiones”.



A la sazón, las empresas como grupo social donde existen unas posiciones de autoridad y como sistemas de toma de decisiones se convierten en sistemas de poder; como señala Oscar García (2006) “se pueden considerar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo, como el punto de partida para abordar el ejercicio del poder en las organizaciones”. Así mismo, Zapata (2006) indica que “el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Poder es la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma que se quiere que se realicen”.

Al respecto Luhmann (1996, citado en Rodríguez, 2002) señala que el poder

...es un medio generalizado de comunicación. Tiene lugar en una situación en la que dos personas, que disponen de diversas alternativas de acción, interactúan. Una de ellas intenta transmitir a la otra su propia selección para las alternativas de esta última. El poder —como medio generalizado de comunicación— hace más probable que la segunda persona acepte que la primera le imponga su selección para sus propias alternativas.

Se podría decir que existe un concepto plano de poder, el cual lo señala como “la capacidad de influir en la toma de decisiones”

(Robbins, S. Coulter, M. 1996). Sin embargo, resulta interesante que Luhmann en su definición del poder en la organización, incluye la variable comunicación como el vehículo que permite la posibilidad de “dominio” o influencia.

También se podría inferir de estas definiciones que una persona con posición de autoridad debiera tener el poder y el liderazgo, pero no existe evidencia empírica que indique que esta sea una constante en los gerentes exitosos. Como señalan Robbins y Coulter (1996),

...ya que nadie ha sido capaz de demostrar mediante la investigación o un argumento lógico que la capacidad de liderazgo es un impedimento para ser un gerente, se puede declarar que todos los gerentes *idealmente* deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones gerenciales y por tanto, no todos deben ocupar posiciones gerenciales.

Es decir, no necesariamente quien ostenta la autoridad es un líder; tampoco tiene obligadamente el poder.

Con relación a lo último, Rodríguez (2002) señala lo siguiente:



...como el poder es *extremadamente dinámico*, este se construye y reconstruye en forma constante, de tal manera que todos los intentos por estructurarlo dejándolo establecido fijamente, solo consiguen elaborar estructuras formales que pronto son superadas por los acontecimientos. Un organigrama, por ejemplo, rara vez refleja en forma exacta las relaciones de poder existentes en una organización dada.

Esto refrenda lo antes señalado. En este sentido, el mismo autor señala que

...el poder formal, delegado y reconocido oficialmente (autoridad), es solo parte del poder que tiene lugar en la organización. Una porción importante del poder de la organización, tiene carácter informal o es emergente. En efecto, los diferentes miembros de la organización participan en el juego del poder en ella y buscan acrecentar su poder, haciendo uso de diversos mecanismos.

Es decir, en una organización no se puede hablar de *poder* sino de *poderes*.

Ahora, pese a lo planteado por Robbins y Coulter sobre que el liderazgo no es requisito *sine qua non* para el buen ejercicio de la

labor gerencial, Rodríguez (2002) retoma el concepto de liderazgo al análisis del poder, cuando lo cataloga como *poder emergente*, que “se encuentra siempre presente en toda organización”. También aclara que “rara vez, sin embargo, coincide con las posiciones del poder formal. La búsqueda, por parte de los ejecutivos, de compromiso y respaldo en los subordinados, puede dar lugar al liderazgo ejecutivo, pero esto no siempre tiene éxito”.

En este punto, se retoma nuevamente uno de los dos dilemas de Kotter, a saber: “cómo llevar a cabo las cosas con la ayuda de un grupo grande y diverso de personas, a pesar de tener muy poco control sobre la mayoría de ellas” y se podría decir también, luego de este análisis, “sobre las cuales se tiene muy poco poder”.

En el enfoque de Moore (1997, citado en Contreras, 2004), “la gestión política es clave, porque para conseguir objetivos operativos los gerentes necesitan la colaboración de actores que están fuera de su autoridad directa. Son éstos los que proveen recursos financieros, información, autoridad, etc. y conforman el entorno autorizante”.

La gestión política es lo que Moore (1997, citado en Contreras, 2004) llama “la gestión hacia arriba, hacia la política para lograr legitimidad y apoyo para sus propósitos”. Pero la gestión política no es solo hacia arriba, es



hacia abajo, es lateral, es vertical y horizontal. El liderazgo es una de las estrategias propuestas por Moore para la gestión política, puesto que implica también que el gerente cuente con una gran autoridad informal sobre los miembros de la organización, en vista de que está operando más allá de su autoridad formal.

Contreras (2004) aclara este punto cuando señala que

...se requiere una mejor comprensión del liderazgo adaptativo, de su relación con la autoridad formal e informal y de la capacidad de diagnóstico sobre la naturaleza de los problemas; sin embargo, también demanda conocer estrategias concretas sobre el ejercicio con y sin autoridad formal.

Según Heifetz (1994, citado en Contreras, 2004), el liderazgo adaptativo consiste en “movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser. Donde movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención”.

Esto pareciera una contradicción, pues sería empoderar a la gente, lo que implica darle autonomía, para utilizar el liderazgo adaptativo como forma de poder. Pero la clave para entenderlo la descubrió Kotter cuando

identificó que de todas formas es un grupo grande y diverso de personas sobre la cual “se tiene muy poco control”. El mismo autor identificó en su estudio que los gerentes efectivos “desarrollan y utilizan ‘redes’ de relaciones, que le proporcionan información y cooperación en el cumplimiento de su programa de trabajo”.

La cuestión es entender que la autoridad formal es limitada para manejar la estructura y debe apoyarse en la organización informal. Para lo cual se requiere de gestión política, acompañada de liderazgo adaptativo y en su ejercicio demanda de “un proceso de aprendizaje conjunto: tanto de quien ejerce el liderazgo como de la organización” (Contreras, 2004).

Como señala González, et al. (2010),

...la clave está en el conocimiento que tienen los miembros de la organización, y cómo, a través de éste aportan a su funcionamiento y desarrollo. En este sentido, para la organización es importante la habilidad de sus miembros para aprender unos de otros y contribuir colectivamente a la solución de un problema y/o a la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Pero esto requiere que la organización asuma como centro al hombre y adopte el cambio



hacia una filosofía de organización de aprendizaje

Esta filosofía, debe tener su base en un liderazgo adaptativo, en un amplio acceso a la información, en participación abierta en la toma de decisiones y en transformaciones sistemáticas de las estructuras y regímenes formales, con un concepto dinámico de la visión de la empresa que puede y debe reconstruirse día a día.

Organizaciones que aprenden

Garvin (1993, citado en Pereira, 2004) define a la organización que aprende como

...aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y de modificar su comportamiento para reflejar nuevas percepciones y conocimiento; es decir, la organización no solo genera nuevas formas de pensar, sino que, aplica el nuevo conocimiento. Por lo tanto, la organización que aprende nunca puede ser un producto terminado, es un proceso continuo, está en constante cambio.

Según esto, las organizaciones que aprenden no son solo aquellas que generan nuevas tecnologías y patentes, sino también las que se repiensen a sí mismas, sus procesos, etc.

La misma Pereira (2004) continua diciendo que

...el enfoque de las organizaciones que aprenden, parte de la premisa que no se puede conocer todo de todo, esto conforma un nuevo pensamiento para toda la empresa: el conocimiento también es un insumo; pero un insumo que es radicalmente diferente. Por extraño que parezca, algunas empresas no están conscientes de que el conocimiento es parte del negocio y que es un insumo diferente al resto de las materias primas que se manejan. El conocimiento, como lo humano, está vivo, es independiente, libre, virtual y soberano. Lo único en común con los demás insumos es que es particularmente escaso.

De lo anterior, se pueden extraer dos ideas: primero, que en las organizaciones que aprenden no pueden existir trabajadores sabelotodos e imprescindibles sino que se debe privilegiar el trabajo en equipo donde el conocimiento sea compartido. Segundo, que el conocimiento como los demás aspectos humanos en la organización, por ser intangible, puede ser difícil de identificar y mucho más difícil de gestionar.

Aguado (2001, citado en Pereira, 2004) añade:



El conocimiento es un insumo pero a la vez forma parte de la empresa; está en cada persona, no es producto de las máquinas, ni está en los almacenes o en el inventario. Hacerlo productivo no es cuestión solo de comprar software o hardware. Requiere algo mucho más sofisticado y complejo, demanda de un cambio cultural y de la voluntad humana.

Es importante entender que en las organizaciones que aprenden. Como señala la misma autora,

...el liderazgo como poder emergente está determinado por el conocimiento compartido y la capacidad de resolver creativamente los problemas. La creatividad, la iniciativa y las destrezas personales harán surgir los liderazgos naturales y la conformación espontánea de equipos multifuncionales que sean capaces de identificar necesidades y resolver problemas juntos, adoptando criterios unas veces disímiles y otras convergentes.

La cultura del egoísmo, de los feudos infranqueables y del individualismo, a decir de Benavides (2001, citado en Pereira, 2004), "tendrá que ser reemplazada con la del libre flujo del conocimiento y la orientación a la innovación".

Estas organizaciones están llamadas aún más a esos diseños adhocráticos de baja complejidad, formalización y centralización, que privilegian el liderazgo y el trabajo en equipo para poder manejar la complejidad y el dinamismo que las caracteriza. En palabras de Pereira (2004),

...deben estar orientadas hacia una tendencia de patrones autoorganizados, de estructuras y procesos que responden a interrelaciones cambiantes e impredecibles que sólo pueden subsistir en un medio de aprendizaje y desaprendizaje permanente. En este enfoque el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa en las organizaciones a través de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común.

Pero existe un aspecto en torno al cual se agrupan todas las variables analizadas hasta ahora: "la comunicación". Si se piensa bien, el ejercicio del poder, del liderazgo, y las organizaciones que aprenden la precisan. Es decir, las organizaciones y, en consecuencia,



la gerencia postmoderna la requieren. Rojas y Belabdria (2008) son muy claras en indicar que

...en las organizaciones contemporáneas, la gerencia y los líderes están en una acelerada búsqueda para hallar el perfeccionamiento y la excelencia. Una intencionalidad generada en gran parte por la conformación, en la última mitad del Siglo XX, de la sociedad de la información, caracterizada por el crecimiento y la complejidad del proceso de comunicación a escala mundial.

Comunicación organizacional

El mismo Rojas (2009, citado en Rodríguez, 2014) resalta el hecho de que

...la comunicación posiblemente sea una de los factores claves más importantes en la vida actual desplazando la atención de lo tangible a lo intangible. Se convierte en una fuerza reconfiguradora de la vida social. Actualmente las empresas y organizaciones pueden ser entendidas e interpretadas como una metáfora de su comunicación, y de su cultura comunicacional. La empresa es hoy producto de la acción de su cultura comunicacional. Somos nuestra comunicación.

La comunicación es el puente que une la organización (estructura), a la vez que el poder, como ejercicio comunicacional, es el vehículo que permite que la organización oriente sus esfuerzos en dirección al logro de los resultados. Desde el comienzo del artículo quedó claro el trascendental papel que cumple la información para la labor gerencial. De esta afirmación se infiere que es el proceso de comunicación el que debe gestionar la recolección, clasificación, el procesamiento y la distribución de la información al interior de la organización.

Los cambios hacia diseños organizacionales más adhocráticos han redundado en un mayor flujo de información al interior de la organización; lo cual exige procesos de comunicación cada vez más eficientes. Procesos como el de toma de decisiones, la gestión del conflicto y del cambio, están mediados por el proceso comunicacional.

La comunicación y socialización son procesos que permiten configurar y reconfigurar la cultura de la organización, la cual, aunque se gesta de manera espontánea, puede y debe ser gestionada porque determina los comportamientos de los miembros de la organización. En este sentido, el cambio cultural planificado permite direccionar la organización hacia el logro de la misión y los objetivos estratégicos.



En esta medida, las organizaciones deben privilegiar el trabajo en equipo donde el conocimiento sea compartido, ya que el conocimiento y la comunicación, como los demás aspectos humanos en la organización, por ser intangibles, pueden ser difíciles de identificar, y mucho más arduos de gestionar. Hacer productiva la gestión comunicacional no es solo cuestión del soporte tecnológico, requiere gestión del cambio cultural y de las capacidades humanas.

El liderazgo producto de la gestión del conocimiento no es solo la capacidad de influir en los otros a partir de la lucha de intereses, sino la capacidad de generar y ayudar a generar soluciones, para lo cual se requiere del libre flujo del conocimiento, lo cual exige procesos comunicacionales eficientes. Así, la comunicación y el conocimiento permiten reconfigurar la vida social de la empresa, convirtiéndola entonces en una metáfora de su comunicación o su cultura comunicacional, pues es por medio de ésta que se desarrolla la empresa como sistema social y humano; es decir, la comunicación es el puente para la gestión política, del cambio, del conocimiento, de los conflictos, entre otros.

Conclusiones

Por un lado, se tiene que la labor gerencial está afectada por dos variables claves: las personas y la información. De otro lado, la

posmodernidad ha dado como resultado una organización menos compleja, menos formalizada y menos centralizada. El achatamiento resultante genera y requiere equipos autodirigidos, con mayor autonomía y menor mediación de los mandos medios. En esta nueva visión de la gerencia y la organización, queda claro que el hombre es la razón de ser de la organización y, por tanto, razón de ser de la labor gerencial.

Sin embargo, este “hombre organizacional” requiere gestionar y ser gestionado, teniendo en cuenta la toma de decisiones, la gestión del cambio, la gestión del conocimiento; o sea, teniendo en cuenta todas las variables sociales y humanas, para lo cual la gestión política es fundamental. Pero el concepto plano de poder como la capacidad de influir en otros, le da paso a un entendimiento del mismo como un medio generalizado de comunicación, siendo la condición de proceso comunicacional, la que le permite la posibilidad de influencia sobre la estructura; y por ende, la posibilidad de movilizar esta hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la gestión política es clave, porque para conseguir objetivos operativos la autoridad formal es limitada y debe apoyarse en la organización informal. Para conseguir esto, la gestión política, acompañada de liderazgo adaptativo, más un proceso de aprendizaje conjunto de toda la organización, exige



que se adopte el cambio hacia una filosofía de organización de aprendizaje.

Esta filosofía debe tener su base en un amplio acceso a la información, participación abierta en la toma de decisiones y transformaciones sistemáticas de las estructuras y sistemas formales, como una visión dinámica de la empresa que se reconstruye día a día. Así las cosas, para conseguir todos los cambios citados, la comunicación es de capital importancia, ya que permite que la organización oriente sus esfuerzos en dirección al logro de los resultados; por tanto, los procesos comunicacionales han de ser cada vez más eficientes.

En fin, las organizaciones que aprenden deben privilegiar el trabajo en equipo, donde el conocimiento sea compartido; y el liderazgo producto de la gestión del conocimiento estará determinado por la capacidad de generar y ayudar a generar soluciones, lo cual requiere del libre flujo del conocimiento. Por tanto, son los procesos comunicacionales eficientes los que permiten reconfigurar la vida social de la empresa, en todas sus dimensiones: poder, liderazgo, cambio, conocimiento, conflictos, equipos, motivación, entre otros.

Referencias bibliográficas

Contreras, M. (2004). *El liderazgo en la gestión política: del postulado a la complejidad de su implementación*. Trabajo presentado al IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2-5 Nov.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

García, O. (2006). "El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones". Documento suministrado por el autor.

Gareth, M. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

González, C. Saltaren, H. Arenas, N. (2010). "Modelo explicativo del conocimiento organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC". En: *Revista Venezolana de Gerencia*.

Kotter, J. (1982). "¿Qué hacen los gerentes altamente efectivos?". En: *Harvard Business Review*.

Monroy, L. (1996). "Hacia una educación en administración para América Latina". En: *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*. No. 23, Diciembre.

Pereira, L. (2004). "Organizaciones que aprenden". En: *Revista Digital Umbral 2000*. No. 14.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). "Administración". México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico Organizacional*. Quinta edición en coedición Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega de México.



Rojas, L. Belabdria, R. (2008). "Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos: un componente posible de los postgrados gerenciales". En: *Revista Negotium*. 11 (4) 7-38. www.revistanegotium.org.ve

Rodríguez, M. (2014). "Knowledge, power and communication as tools for strengthening university-business linking state". En: *Revista Orbis*. Núm 28 (año 10) 149 – 176. www.revistaorbis.org.ve.

Vargas, Fernando. (2007). "La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad". Recuperado el 07/03/2014, de: <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>

Zapata, Á., et al. (2006) "Introducción general, paradigmas y grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo". En *Organización y management: naturaleza, objeto, método, enseñanza e investigación*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.