

**MENAGEMENT COMO AGENTE DE
CAMBIO Y ADAPTACIÓN.
UNA VISIÓN HERMENÉUTICA DESDE LA
ORGANIZACIÓN POSTMODERNA**

Autor: José Luis Yépez
jose Luis yepez@gmail.com

RESUMEN

La gerencia en las organizaciones de hoy, está inmersa en un entorno competitivo, para lo cual debe asumir un rol activo en el proceso de cambio, adaptándose a técnicas de dirección y gestión que potencien los procesos gerenciales en las organizaciones. El menagement se presenta como una herramienta o estrategia que consigue la actuación eficaz y conjunta de las personas hacia el logro de objetivos y valores comunes, en función de una respuesta de cambio. La siguiente investigación reportada, se encuentra inmersa en el paradigma cualitativo de tipo fenomenológico, cuyo propósito general es “Generar un corpus hermenéutico acerca del menagement como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas”. Se tomarán como bases epistemológicas los postulados de Toffler (1993) sobre la tercera ola, que conlleva a cambios presentados por la sociedad de la información en las organizaciones y el mundo, se complementará con las teorías del cambio y adaptación del ser humano expresadas por Castells (1997), ya que él realiza un interesante análisis de este fenómeno. Barret (1997), quien corrobora la velocidad de los cambios que han intervenido en la transformación de las organizaciones, y la teoría de Koontz y Weihrich (1998) que plantea el menagement como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que gestionan los gerentes, y tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos, como el capital más valioso de la organización, ellos y otros autores aunado a los hallazgos que se obtengan de las entrevistas a profundidad aplicadas a informantes claves darán paso a un proceso de análisis hermenéutico, seguido del método de triangulación para dar surgimiento a categorías y sub-categorías que serán representados en mándalas que expresarán la esencia y conclusión de la investigación.

PALABRAS CLAVE

Menagement, agente de cambio y adaptación, organización postmoderna

**MENAGEMENT AS AN AGENT OF CHANGE AND ADAPTATION.
A HERMENEUTICAL VISION FROM THE
POSTMODERN ORGANIZATION.**

Author: José Luis Yépez
joseluisyepesz@gmail.com

ABSTRACT

Management in today's organizations, is immersed in a harshly competitive environment and must assume an active role in the process of change, adapting through management is one of the most relevant aspects shown by this research immersed in the qualitative paradigm of type phenomenological whose general purpose is "Generate a hermeneutical corpus about management as an agent of change and adaptation of postmodern organizations." The postulates of Toffler (1993) on the third wave that leads to changes presented by the information society in organizations and the world will be taken as epistemological bases, will be complemented with the theories of change and adaptation of the human being expressed by Castells (1997), since he makes an interesting analysis of this phenomenon, of Barret (1997), who corroborates the speed of the changes that have intervened in the transformation of organizations, and the theory of Koontz and Weihrich (1998) that raise the Management as a system composed of a set of policies, rules, procedures and activities managed by managers and aimed at optimizing human resources, as the most valuable capital of the organization, they and other authors coupled with the findings that are obtained from the in-depth interviews applied to key informants will give way to a process of hermeneutic analysis, followed by the method of triangulation to give rise to categories and sub-categories that will be represented in figures type mandalas that express the essence and conclusion of the investigation.

KEYWORDS: Management, agent of change and adaptation, postmodern organization.

INTRODUCCIÓN

El presente documento se aborda desde el cambio organizacional representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización, que no ocurren de manera espontánea. Comienza con la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno), fuerzas endógenas (desempeño laboral) o por una combinación de ambas. La modificación en las características de la fuerza laboral (nivel educativo, aspiraciones, necesidades familiares, valores), ha generado en los últimos tiempos una fuente endógena de cambio muy marcada. En esta época postmoderna, los individuos que conforman las organizaciones piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores.

Los modelos clásicos de cambio estructural y tecnológico, no son suficientes para lograr los cambios deseados. Comenta Martínez (2003) que el mundo de hoy se caracteriza por estar interconectado, de manera

tal que todos los fenómenos son recíprocamente interdependientes y, para describirlos, se necesita una perspectiva más amplia, holista y ecológica, que no pueden ofrecer concepciones reduccionistas. Los modelos clásicos se ubican en esta categoría, de allí posiblemente su historial de fracasos en los últimos tiempos.

Aunado a ello, los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías, son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, constituyendo una constante empresarial.

En estos tiempos de cambios vertiginosos, los nuevos desafíos atentan seriamente contra la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes, son

elementos que obligan a los gerentes a estar preparados para el cambio y a tener la habilidad de motivar a su talento para alcanzar la renovación continua.

El Management del cambio y la adaptación no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que, a la postre, resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello las compañías no solo deben ser flexibles, sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para ser prospectivos y estar a la vanguardia. Pascale (2012) recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Además el autor sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación", si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

De allí que, tanto el gerente como las organizaciones, en esta era postmoderna, enfrentan complejas situaciones en su entorno, con el

desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías y la sociedad de la información, donde se exige una plataforma mínima que asegure el éxito, se debe evitar actuar de forma dispersa. Y como esas variaciones e perciben fundamentalmente en la cultura de las organizaciones, el proceso debe ejecutarse con modificaciones en el rol de los gerentes, en el estilo del liderazgo y en la forma de relacionarse entre departamentos y áreas de la organización.

Algunos cambios ocurren en las organizaciones por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. Sin embargo, en algunas siguen siendo los procesos de gestión tradicionales, los más utilizados por sus directivos, estos se han orientado a resolver las situaciones apremiantes, tales como: cubrir una vacante con carácter de urgencia, atender actividades de capacitación para mostrar en el balance social, que se desarrollan acciones a favor de la gente y la organización, realizar actividades de bienestar social para

los trabajadores, con el objetivo de alcanzar un clima laboral favorable.

Tomando en cuenta al management como una plataforma para el cambio y la adaptación, se puede señalar que es motor de cualquier estrategia corporativa, porque la eficiencia y el talento de la gerencia harán posible a las empresas y sus colaboradores alcanzar sus metas. Ahora bien, al emprender un curso de acción para ser más competitiva, los retos para su personal son múltiples, por lo que el presente y futuro de toda corporación depende, en muchos casos, de la gestión de su talento, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores para alcanzar los fines propuestos.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario y conveniente que los gerentes responsables de los procesos de management comprendan de manera clara, la importancia de implementar cambios, adaptarse y motivar a sus colaboradores, evitar la resistencia; cumplir los objetivos en cada una de sus acciones y tareas y, a partir de

ello, utilizar herramientas gerenciales para avanzar, en el entorno altamente competitivo de las organizaciones postmodernas, para sobrevivir al nuevo mundo. Tomando en cuenta las valoraciones anteriores surgen algunos propósitos que guiarán la investigación y están expuestas en este producto.

Por consiguiente, se presentan las inquietudes investigativas que orientarán el desarrollo de este trabajo doctoral acerca del management como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, el significado que le asignan los gerentes, interpretar los factores internos y externos, que subyacen del management como agente de cambio y adaptación para poder erigir un corpus hermenéutico acerca del management como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas.

Esta realidad se cristaliza a través de los propósitos del estudio que se enfocan en generar un corpus hermenéutico acerca del management como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas,

para lo cual se requiere indagar acerca del management como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas. Develar el significado que le asignan los gerentes al cambio y la adaptación de las organizaciones postmodernas. Interpretar los factores internos y externos que subyacen del management como agente de cambio y adaptación y, por último, erigir un corpus hermenéutico acerca del management como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas.

La importancia de generar un constructo doctoral enmarcado en este tema, dado que las organizaciones postmodernas deben estar a la vanguardia de los cambios, ser prospectivas y su gerencia liderar ese proceso de la forma menos traumática posible.

Se evidencia la relevancia del estudio en la medida que me permita identificarme y reflexionar acerca de la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la

modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí, tal como lo señala (MarshaK, 2002).

Bajo esta perspectiva, podría afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos sorpresivos, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse de forma dinámica, bajo una cultura flexible sobre la base de su efectividad, donde los gerentes sean capaces de modificar su percepción sobre la forma de como operar los negocios, desarrollando nuevas habilidades y aprendiendo nuevos aspectos para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso.

DESARROLLO TEÓRICO

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a esas variaciones.

Cabe destacar, que la globalización en el presente ha llevado a la gerencia a interpretar cuál debe ser su rol, a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, es por ello que autores han señalado, que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la organización y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento empresarial, aunado a los significativos cambios producto de la tecnología, y su rol determinante en el comportamiento organizacional.

Al respecto, Hewitt (1998) plantea que dentro del campo de las Ciencias Sociales, la Administración y Gerencia, se debaten entre el pragmatismo de quienes pretenden encasillarla en su función de conductora eficiente de organizaciones y entre quienes, minoritariamente, la conceptualizan como un fenómeno complejo del sistema social, cuyo estudio debe profundizarse con métodos rigurosos y científicos.

Es por ello, que el conjunto de cambios ocurridos en todos los

campos de acción humana en años recientes, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, que suele caracterizarse aludiendo a los constructos teóricos: relacionados con la postmodernidad, entendiéndola como la referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo de las modificaciones recientes, por lo que se hace necesario que la gerencia deba adaptar su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad.

No obstante, las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, para ello es imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización.

Sobre esta base, el management ya no está basado en elementos como la tecnología y la información; sino que

representa la clave de una gestión acertada de la gente que en ella participa. Es por ello que es considerada una herramienta indispensable para enfrentar este desafío; esta se profundiza en el desarrollo y participación del talento humano, aumentando el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos involucrados en el quehacer de la empresa.

La presente tesis doctoral está fundamentada epistemológicamente en teorías, como la de Toffler (1993) que plantea la existencia de tres hitos en la historia de la humanidad, a los que él llama olas. La “primera ola”, la revolución agraria; la “segunda ola”, el paso de revolución agraria a industrial y, la “tercera ola”, conlleva los cambios presentados al aparecer la sociedad de la información en las organizaciones y el mundo.

Al mismo tiempo se complementará con la teoría del cambio y adaptación del ser humano expresada por Castells (1997), debido a que realiza un interesante análisis de este fenómeno. Habla de la existencia

de rasgos comunes que son los que permiten pensar que estamos entrando a una sociedad diferente y los cambios se presentan, preferentemente, en el ámbito de la tecnología, y necesariamente en lo social.

Asimismo, Barret (1997), corrobora la velocidad de los cambios que han intervenido en la transformación de las organizaciones, destacando la interrelación de la ciencia y la tecnología en el desarrollo del ser humano en las empresas, que trae consigo, avances significativos.

Con respecto al management como agente de cambio y adaptación se tomará en cuenta la teoría de Koontz y Wehrich (1998) que lo plantean como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades, que gestionan los gerentes con la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos, capital fundamental y valioso de las organizaciones, a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyan a su compromiso con los objetivos institucionales.

Del mismo modo, se abordará la posturas de Caro (2001) que considera el management como un nuevo sistema de aprendizaje, de desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna, para dirigir y potenciar el progreso de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento, lo cual se traduce en que la inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de personal que ejerce funciones en cada organización.

Lo expuesto anteriormente lleva a considerar que el management en las organizaciones según Chiavenato (2005) apunta a cambios cada vez más acelerados en el ambiente y las personas, caracterizados por tendencias que incluyen aspectos, tales como: globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad.

METODOLOGÍA

En el devenir histórico ha existido la preocupación del hombre por la indagación de la realidad circundante. Esta inquietud, lo ha llevado al análisis de la realidad social que vive para acercarse a ella, develarla, conocerla y mejorarla, esto ha implicado permanencias y cambios en la manera de abordar los objetos sociales del estudio, a través de construcciones ontológicas, epistémicas y metodológicas diversas, en la cual el gerente y las organizaciones postmodernas en su entorno circundante vivo, se construyen mutuamente mediante un proceso generativo de nuevas interpretaciones que están condicionadas en el management como agente de cambio y adaptación.

En este sentido, al atender la conceptualización de paradigma, tal como lo indicó Cook y Reichardt (2009), es propicia para ampliar la perspectiva del trabajo cotidiano de la ciencia, asociado a un conjunto de suposiciones interrelacionadas, respecto al mundo de la vida social que proporciona un marco filosófico

para el estudio organizado de esta realidad.

Según Guba y Lincoln (2008) identifican tres planos que permiten abordar la naturaleza de conocimiento estos son: a) ontológico: referido a la naturaleza de los fenómenos sociales o lo cognoscible, es decir, permite reconocer ¿cuál es la naturaleza de la realidad social?, b) epistemológico, enlazado con la relación que existe entre el conocer y lo conocido, en tal sentido permite saber, ¿Qué relación hay entre el investigador y la realidad?, y c) el metodológico, vinculado al cómo el investigador descubre lo cognoscible; dicho en otras palabras, ¿Cómo se logra conocer la realidad?. A partir de los criterios antes descritos, se presenta la coherencia paradigmática de esta investigación.

En el Plano Ontológico

La postura ontológica se circunscribe en el carácter intersubjetivista, puesto que se considera que sólo a través del proceso dialógico con los actores sociales del medio fenoménico, interesa adentrarse hacia la

interpretación informativa que ellos aportan, tiene cabida eminentemente en esa comunicación. García (2008), “frente a la pretendida objetividad nomológica, las ciencias sociales pueden encontrar su referente de validez en la intersubjetividad dialógica; garantía tanto de la posibilidad de conocer el hecho social, como de conocerlo con objetividad” (p. 348).

Por lo tanto, se construye por acciones compartidas, en la interacción conjunta con el referente humano, en su esencialidad para entender el significado que le asignan los gerentes al cambio y la adaptación de las organizaciones postmodernas, más allá de las acciones concretas. Entender esto es trascender lo específico, logrando una comprensión de lo general a lo específico, a lo común de la conciencia del fenómeno.

En el Plano Epistemológico

En el plano epistemológico se considera la relación del investigador con la realidad que se estudia; es decir de cómo se conoce y construye la realidad social, concordando de manera significativa con lo

manifestado por Sandin (2003) cuando se refiere a la perspectiva epistemológica, es una forma de comprender y explicar cómo conocemos lo que sabemos, qué tipo y características de conocimiento obtendremos.

En este sentido, la postura epistemológica coincide con lo planteado por el pensamiento complejo, Morín (2009), al considerar la construcción de la realidad del management como agente de cambio y adaptación desde una visión hermenéutica, en el contexto de la organización postmoderna, desde la perspectiva holística, gnoseológica y sistémica de la realidad.

En el Plano Metodológico

El diseño de esta investigación, es el producto de la creatividad que se tiene como investigador, que a su vez está guiada por los eventos y hallazgos que marcan el rumbo, sobre la base que emerja del discurso de los informantes clave, ajustado a postulados de fiabilidad que establece el construccionismo social.

En efecto, la investigación de tipo cualitativo, lejos de pretender

generalizar, busca percibir y aprehender la realidad desde el sentir y pensar de los actores sociales protagonistas del fenómeno estudiado. En otras palabras, al concebir el mundo de diferentes maneras, la consideración sobre los atributos del fenómeno, es particular. El ser humano trata de reconocer y comprender su propia naturaleza y el mundo donde vive, hacia la búsqueda de significados de su existencia individual y colectiva.

Por consiguiente, en el modo interpretativo de percibir la realidad en torno a los valores, costumbres y tradiciones, que se suscitan cotidianamente en el mundo dinámico como un agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas, acercándose intersubjetivamente a la comprensión de estos elementos, factores y condiciones en el contexto de la vida misma de sus actores sociales.

Desde tal perspectiva, se puede decir que los estudios sociales, no solamente son para comprender los elementos que caracterizan y configuran el fenómeno objeto de

estudio, sino que permiten construir un corpus hermenéutico, en la cual están expresados los haceres, saberes y sentires de su legado cotidiano.

En cuanto al método, se adopta el fenomenológico hermenéutico de Paul Ricour, que permite realizar la interpretación de los significados que otorgan los informantes clave a la realidad inmersa en el desarrollo del fenómeno objeto de estudio en el proceso de la investigación.

El método fenomenológico hermenéutico de Paul Ricour es definido:

(...) La fenomenología es un vasto proyecto que no se restringe a una obra o a un grupo de obras precisas; es, en efecto, menos una doctrina que un método capaz de encarnaciones múltiples y del cual Husserl ha desarrollado solo un pequeño número de posibilidades (p. 11)

En cuanto a la hermenéutica, es para el investigador un método interpretativo que se dirige al sentido implicado en la manifestación de la experiencia, teniendo en cuenta los símbolos religiosos, los textos y la

acción. Este ejercicio es siempre una labor que se ubica en el ámbito predicativo, subordinada a un antepredicativo, el cual es propiamente la existencia encarnada de la subjetividad, hacia la cual se dirige teleológicamente en la labor de la interpretación. Así que la fenomenología se realiza como explicitación hermenéutica de la evidencia, de la experiencia de la existencia.

En efecto, al interpretar las diferentes acepciones en las organizaciones postmodernas, se constituyen los elementos emergentes en los intercambios e interacciones sociales, en una realidad espacio temporal que los define. Para el caso, se trata sobre el Management como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, depende de la realidad social de los gerentes, quienes se convierten en protagonistas de la misma. Por lo tanto, salta a la vista la necesidad de mayor acercamiento a estos actores sociales para su comprensión desde una visión hermenéutica

De lo anterior, se desprende que los estudios fenomenológicos contemplan mucho más que una descripción, debido a que incluyen la comprensión e interpretación de fenómenos hasta llegar a teorizaciones sobre los mismos. Por lo tanto, en atención a este razonamiento, el estudio no solamente comprende la descripción de los valores, creencias y costumbres que forman parte de los gerentes, sino también interpretar el management como agente de cambio y adaptación desde una visión hermenéutica en la organización postmoderna.

Por consiguiente, el fenómeno es adaptable a la descripción de las relaciones sociales, usada por los antropólogos y sociólogos, donde se intenta ser fiel a la hora de describir e interpretar la naturaleza del discurso social de un grupo de personas, para descubrir su realidad gerencial, lo cual incluye el significado como comportamiento.

Se considera fundamental iniciar este recorrido a través de la técnica de la entrevista en profundidad con la finalidad de obtener información que

arroje nuevas ideas o interrogantes en la investigación que originalmente no estén preconcebidas, sino que en el transcurso de la intersubjetividad, emerjan situaciones en mi interés como estudioso en la materia, que considere ampliar con explicaciones y aportes, pero sigilosamente concebidas para aprovechar la situación de confianza entre el investigador y el entrevistado, con el único propósito de interpretar dentro del contexto de la organización postmoderna, las declaraciones que aporten a lo largo del proceso, evidenciando su forma de pensar, sentimientos o sensaciones y el comportamiento ante determinadas situaciones planteadas en la entrevista, dejando espontáneamente el reflejo de su personalidad.

RESULTADOS

En esta parte de la investigación, se desarrollarán los procesos desde la categorización y teorización de los significantes emergentes, a partir de los cuales se procederá a la aproximación al conocimiento

orientado en el despliegue sistemático de la interpretación fenomenológica, con apoyo en la hermenéutica desde los sentidos que emerjan de los testimonios aportados por los informantes clave.

A efectos de este estudio, una vez transcrito el material resultante de las entrevistas y presentado a los actores sociales, estos verificarán si lo expresado allí corresponde a sus pensamientos. Así mismo se procederá a leer y simultáneamente escuchar el contenido de las entrevistas, con el objeto de recordar el momento, tomando nota de las categorías emergentes en torno a la intencionalidad de este estudio, así como de aquellos elementos que definen a la categoría, las cuales se constituirán a posteriori en las subcategorías o dimensiones de cada una de ellas.

Con el fin de facilitar el proceso de categorización se identificarán las áreas temáticas alrededor de las cuales giran las categorías, desde donde se describen las voces de los propios actores sociales, y se asignará

nombres producto de la acción hermeneuta.

El desarrollo de la teoría implicaría la formulación de categorías o conceptos y sus interconexiones, en una estructura de alto nivel conceptual, donde los conceptos emergentes se contrasten con la teoría formal y los resultados de otras investigaciones, para formular un corpus hermenéutico acerca del management como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación proyecta la idea de triangular la información procedente de las técnicas consideradas, para lo cual es posible conceptualizar que la realidad social es un mundo interpretado, en razón de: la relación entre lo que se observa, conductas, significados, discursos, rituales y acciones, entre otros, y el contexto, histórico, social. Las relaciones que se generan entre el observador, lo observado y la situación en que se produce el proceso. El problema de la perspectiva en conjunto, por parte del

observador y de los observados, que se emplean para realizar la interpretación de la información. Considerar que los conceptos y categorías que se utilizan para analizar el fenómeno socialmente construido y todos los procesos de interacción, ocurran por medio de significados y sean producto de un proceso de comunicación.

CONCLUSIONES

Al dar a conocer el significado intersubjetivo que los informantes le otorguen al management como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, se develarán las categorías y subcategorías que emerjan del discurso de los actores sociales, las cuales deben estar presentes en la configuración hermenéutica referente al fenómeno estudiado.

Del análisis de la entrevista se espera que se desprenda el significado que los gerentes otorgan al management como agente de cambio y adaptación en las organizaciones

postmodernas, consustanciado por su arsenal de conocimientos, es decir, proyectar la manera como los gerentes llevan a la práctica todo su potencial de saberes, para facilitar los conocimientos necesarios que permitan la proyección en la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Caro, A. (2001). **La Imagen del Servicio**. Colombia. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. 1era Edición. Colombia. Editora Compus.

Druker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. España. Editorial Norma.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). **Administración, una Perspectiva Global**, (11ª. Edición), Mc Graw Hill, México.

Lawler, Edward (1986), **High Involvement Management**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco. USA.

Wooten, Kevin y White, Louis (1999), **Linking OD's Philosophy with Justice Theory: Postmodern Implications**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, pp 7-20. United Kingdom.