



ANIVERSARIO

ISSN: 0798-1171 e-ISSN: 2477-9598

Depósito legal pp. 197402ZU34

Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa



REVISTA DE FILOSOFÍA

Centro de Estudios Filosóficos
"Adolfo García Díaz"
Facultad de Humanidades y Educación
Universidad del Zulia
Maracaibo - Venezuela

N° 102
2022 -3
Septiembre - Diciembre

Revista de Filosofía

Vol. 39, N°102, 2022-3, (Sep-Dic) pp. 688 - 697
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela
ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598

El Poder y La Gerencia

Power and Management

Johana Carolina Martínez Juvene

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7812-9929>

Corporación Universitaria Americana – Barranquilla - Colombia

Alonso de Jesús Barrera Pacheco

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5328-0454>

Universidad de la Costa – Barranquilla - Colombia

Carlos Alberto Barros Nieto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-593X>

ITSA – Atlántico - Colombia

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7246693>

Resumen

En el competitivo mundo empresarial de la actualidad, el éxito está cada vez más relacionado con una gestión eficaz de los líderes, es decir, es una pieza clave en las organizaciones exitosas; liderar es un arte, pero se debe desarrollar, no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. En ese orden de ideas, son muchas las teorías que han marcado la historia de la administración fundamentando las bases aplicadas hoy en día en las distintas organizaciones del mundo. El Pensamiento Sistémico, aborda una complejidad dinámica, asimilando cientos de relaciones de retroalimentación en forma simultánea, integra la complejidad de detalles de la dinámica; por ello, cada empresa debe procurar convertirse en una organización inteligente que influya sobre el complejo sistema de los empleados. La construcción de organizaciones inteligentes supone personas que aprenden a observar como pensadores, no obstante, los pensadores sistémicos que desarrollan su propio dominio individual, y estructuran modelos mentales en colaboración con otros.

Palabras clave: Gerencia; poder; organización inteligente; líder.

Recibido 16-08-2022 – Aceptado 24-10-2022

Abstract

In the competitive business world of today, success depends increasingly effective management of managers, that is, is a key element in successful organizations; leadership

is an art, but must develop it is not enough exercise with flair or charisma that holds for it. In that vein, there are many theories that have marked the history of basing management bases applied today in various organizations worldwide. Systems Thinking, addresses a dynamic complexity, taking in hundreds of feedback relationships simultaneously integrates the complex details of the dynamics; therefore, each firm has to become a learning organization that influences the complex system of employees. Building intelligent people learning organizations supposed to watch as systems thinkers to develop their own personal mastery, mental models and structures in collaboration with others.

Keywords: Management; power; intelligent organization; leader.

Introducción

Para todos los sectores es altamente conocido que la inestabilidad mundial que afecta a los distintos sectores de la sociedad, por lo cual se manifiesta un especial interés por estudiar la supremacía por el posicionamiento político, social, filosófico, jurídico y económico como vehículo para obtener el poder y las ventajas que este general, según Senger (2011: p,74) en tanto aparece la dominación como la aptitud o la capacidad de coacción basada en la fuerza como la otra parte intrínseca del poder.

Es de igual forma, conocido que esta situación influye en las organizaciones y en especial su aplicabilidad de uso, lo cual obliga a analizar ciertas definiciones sobre el poder como una fuerza esencial a todas las formas presentes en las organizaciones; así mismo, la sociedad da especial importancia al carácter organizacional, definido como una unidad social o agrupación humana, constituida para alcanzar determinados fines y objetivos, sin importar tanto el tamaño de la misma.

En tal sentido, el poder es una mezcla de recursos humanos, materiales y técnicos reunidos, con la finalidad de alcanzar fines específicos, y donde éste se comporta como una fuerza determinante en la medida que es utilizado para obtener manifiesto futuro, apoyada en tres aspectos: a) La naturaleza social del hombre; b) su indigencia individual; y c) la satisfacción de sus necesidades para el mejoramiento de su calidad de vida, en beneficio de la productividad del grupo y de la sociedad en la cual conviven.

Poder

El hombre como ser individual de naturaleza social, es inseparablemente de materialidad y espiritualidad. Como ser social, necesita de los demás seres para satisfacer sus necesidades para sobrevivir, en consecuencia, los seres humanos crean organizaciones para satisfacer requerimientos, lograr fines, objetivos, mejorar la calidad de vida y su interacción para la productividad. Por ello, el poder implica identificar los mecanismos, relaciones, efectos sobre la gerencia de las organizaciones.

En tal sentido, Senge (2011: p,130), introduce las nociones de una organización “inteligente” basada en elementos innovadores como el de la visión compartida, el

aprendizaje en equipo y el desarrollo de modelos mentales como herramientas para generar el cambio en la forma de pensar y de actuar en las organizaciones.

En tal sentido, el autor refiere una teoría de las organizaciones afianzadas en el aprendizaje, definiendo ciertos conceptos como: construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico, entre otros, llevando su enfoque al análisis de la descentralización del liderazgo en las organizaciones, de forma tal que se maximice el talento de la gente para trabajar productivamente hacia la consecución de objetivos comunes.

En ese orden de ideas, Senge (2011: p, 163) define a este tipo de organizaciones como “inteligentes”, ya que en ellas el talento humano expande continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender más rápidamente que sus competidores, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo, con Senger (2011: p, 47), considera que no hay organización inteligente sin visión compartida, ya que **“...sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el statu quo pueden ser abrumadoras. En cambio, la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos... La excelencia de la meta induce nuevas formas de pensar y actuar”**.

Cabe destacar, que para Senge (2018: p, 315), el liderazgo implica aprender a moldear el futuro, por ello, existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo, implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

De igual manera, Covey (2013: p, 210) plantea que en la noción de liderazgo debe mantenerse una disciplina de la visión compartida, en la cual los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido se consideran elementos determinantes; dentro de ella, el dominio personal es la disciplina que consiste en aclarar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad cada vez con mayor precisión. Por otra parte, Covey (2013: p, 90), sostiene que **"el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros, por ello, el dominio personal es piedra angular y cimiento de la organización inteligente"**.

No existe, una apreciación estricta o certera de que el gerente nazca, ya que en el marco de una política de visión compartida todos tienen características y/o cualidades para desarrollar el liderazgo, importando en este caso la orientación de consenso que permita tomar decisiones orientadas hacia el objetivo común. Al respecto, más que modelos específicos de liderazgo, Senge (2015: p, 210) sostiene que hay una disciplina de la visión compartida, que introduce los principios del dominio personal en el mundo de la

aspiración colectiva y del compromiso compartido, elementos que condicionan la adopción de esquemas de liderazgo basados en la concertación, el diálogo y la interrelación entre todos los cuadros presentes en la organización.

En esa perspectiva, el dominio personal no es más que la disciplina de **"aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad cada vez con mayor precisión... comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones"**, como expresa Senge (2016: p, 145), sin dejar de lado la evaluación de los compromisos recíprocos entre el individuo y la organización. Ante este panorama, los esquemas tradicionales de liderazgo deben ser repensados integralmente, por cuanto no se adaptan a estas nuevas condiciones al estar basados en la idea del liderazgo individual, con muy poca o ninguna vinculación con la toma de decisiones por consenso.

Organización en continuo aprendizaje

El pensamiento sistémico, propuesto por Senge (2018:74), es el que engrana a diferentes disciplinas del saber organizacional, por lo que adquiere especial relevancia en el presente estudio. En tal sentido, el autor explica que no solo en el plano de los negocios, sino también en las diferentes áreas organizacionales, se puede encontrar sistemas integrados por conexiones inapreciables contenidas de acciones relacionadas entre sí, todas ellas de un complejo efecto, que permiten definir patrones globales pero además ver cómo estos se modifican; así mismo, se elimina definitivamente con la práctica organizacional de establecer al liderazgo como una cualidad propia de ciertas personas, lo cual textualmente dice Goleman (2018: p 56) no es así porque:

-Se identifican personas con potencial de líderes en vez de desarrollar el liderazgo en todos los que integran la organización.

-Se pierde la atención en evaluar lo que realiza un líder específico, con las variables de quienes tienen el poder y desean conservarlo, mientras otros tratan de quitárselo.

-Cuando las cosas salen mal, se culpa a los líderes incompetentes, evadiendo las responsabilidades en el asunto y cuando la situación se torna difícil o no acorde con nuestras expectativas, se espera las fórmulas mágicas de la puesta en escena de un líder que resuelva y rescate de la situación imperante.

Durante este proceso, no se toma en consideración la principal interrogante: ¿Qué somos capaces de crear en forma colectiva? Para dar respuesta a esta interrogante Senge 2018, afirma que las organizaciones pueden ser capaces de sobreponerse a diferentes situaciones, diferenciando las amenazas y aprovechando las oportunidades que puedan presentarse en el entorno, aun cuando este se torne cambiante; y lo hacen cuando adoptan un estilo de gerencia basado en aspectos mucho más humanos, considerando lo ecológico y

siendo socialmente responsable, con la finalidad de reducir la brecha social y haciéndose presentes bajo esquemas inclusivos de desarrollo del talento humano.

Para Goleman y Senger (2018: p, 215), lo contrario a una "Organización en Aprendizaje" es una organización tradicional, basada en procesos rígidos, con sistemas de control que funciona basados en métodos y patrones que ya no funcionan y en conocimientos que mantenido a través de los años, basados en experiencias individuales, o bien haciendo una mala repetición de lo que han hecho otras organizaciones, esto sin hacer los respectivos ajustes y adaptaciones.

De igual manera, Chiavenato (2017: p, 346) afirma que las organizaciones que no priorizan las capacidades de sus colaboradores, y estos tampoco se comprometen con la empresa incumpliendo con su responsabilidad, esta sucumbe ante la necesidad de definir mecanismos de control, que en ocasiones son altamente costosos, pero con resultados nada alentadores, estas organizaciones suelen tener una estructura jerárquica vertical, formando una pirámide donde se toman las decisiones; contrario lo antes mencionado, se caracteriza a una organización en aprendizaje como aquella que desarrolla mecanismos para aprender a ver la realidad de forma distinta, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla.

Esta visión considera que los miembros de la organización son recursos de gran valía, por lo cual son capaces de contribuir a los procesos, aun cuando ni ellos mismos lo crean. Estos colaboradores desarrollan una gran capacidad para comprometerse con la visión de la empresa, adoptándola como propia y a la vez asumiendo total responsabilidad, por tanto, son capaces de tomar decisiones certeras y efectivas, a la vez, enriquecen la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo para ello cualidades y limitaciones propias y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Por lo tanto, son individuos capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La "Organización en Aprendizaje" busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades; esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

En una organización en aprendizaje los líderes son diseñadores, mentores y guías; además se responsabilizan por la construcción de una organización donde las personas constantemente transmitan sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos. Son así mismo, responsables de optimizar procesos de aprendizaje a través de los cuales las personas puedan asumir de manera productiva las situaciones desfavorables a las que se enfrenta y desarrollar las cinco disciplinas, según Covey (2010: p, 68):

La primera disciplina es, **Desarrollar la Maestría Personal**, que sugiere aprender a identificar las capacidades propias y además a las personas del entorno. Esto

con la finalidad de identificar la visión de la organización, proponer soluciones creativas, y asumir el compromiso de crecer junto a la organización.

La segunda, no es más que **Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales**, es decir, los propios pensamientos o los modelos paradigmáticos planteados, pues estos, en ocasiones limitan la perspectiva del mundo y la forma de conducirse o actuar, con la finalidad de definir todos esos conceptos que interiorizamos.

La tercera es **Impulsar la Visión Compartida**, que consiste en llevar a todos los miembros de la organización a un profundo aprendizaje, es decir a descubrirse, a aflorar su capacidad de tener una visión individual que de sentido a su vida y por tanto su trabajo, y al mismo tiempo permita apoyar la visión central del líder. El conjunto de visiones personales van contribuyendo la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

La cuarta disciplina, esta relacionada con **Fomentar el Trabajo en Equipo**, que no es más que construir equipos de trabajo centrados en el diálogo, y en la creación de ideas conjuntas. Estos grupos se caracterizan por definir infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, entre otros. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Generar el Pensamiento Sistémico, se corresponde con la quinta disciplina, ésta esta orientada a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas integrales, por lo que es necesario comprender como funciona el mundo. Así mismo, Senger (2011: p, 79) explica que para reducir el grado ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas. A este tipo de pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal", es decir, en un extremo está la causa y en el opuesto el efecto.

Lo fundamental de la quinta disciplina, consiste en un cambio de paradigma, donde las situaciones a identificar se interrelacionan en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen. Peter Senge (2011: p, 82) señala que los principales elementos de la Teoría General de Sistemas, tiene elementos claves del pensamiento sistémico, que son:

- a.- Los sistemas se dividen a su vez en sub-sistemas (lo que existe dentro del sistema) y supra-sistema (el universo en el que se desenvuelve el sistema).
- b.- Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema) y están provistos de sensores con los que percibe su medio ambiente.

c.- Cualquier tipo de sistema tiene como su principal propósito la aquí- finalidad, es decir, todos los elementos que lo integran funcionan en base a alcanzar el mismo objetivo o finalidad.

d.- Los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio, llamado de homeóstasis u homeostásis o de *retroalimentación de equilibrio.

Gerencia

La globalización, es cada vez más dinámica, ya que involucra, aspectos que para el caso de los escenarios empresariales han sido fundamentales, generando como consecuencia que la competitividad sea un factor importante de considerar junto con todo lo que la define, así entonces, tecnología, creatividad, innovación, conocimientos, recursos humanos capacitados, financiamiento ,productividad, calidad, son algunos de los elementos que se involucran en la llamada globalización.

En ese orden de ideas, puede apreciarse la pro-actividad como un elemento constante en la globalización, esta característica en los escenarios económicos de los países que integran este mundo, es necesario, que las empresas para poder participar en ellos contar como gerentes líderes con características muy definidas, que garanticen que sus funciones conlleven a actuar asertivamente ante una competitividad sumamente dinámica, agresiva, que puede dar paso a oportunidades, como también amenazas.

Gerenciar no es más que guiar a la organización en el manejo y aplicación de normativas y procedimientos para lograr que los colaboradores ejerzan sus funciones con la finalidad de lograr los objetivos previamente planificados. En este sentido, Silva (2014: p, 67), expresa que la gerencia y la administración son sinónimas; así la administración está asociada al manejo de las finanzas mientras que la gerencia hace referencia a todas las funciones de dirección de una empresa u organización; contrariamente a lo que se afirma en muchas teorías gerenciales, los gerentes no pueden delegar todo su trabajo; una parte significativa de lo que tienen que hacer es trabajo personal, que incluye la acción de gerencial a otros.

Según Lee (2012:28), se define como gerente “a la persona responsable por los resultados del trabajo y el comportamiento laboral de otro”, o sea, ellos son responsables por la selección de subordinados calificados, capaces de ejecutar el trabajo que se requiere, así como por los resultados totales de sus unidades o departamentos, son garantes por constituir y mantener un equipo eficaz de subordinados, así como cumplir con las prácticas de liderazgo gerencial establecidas.

Según Kaplan y Norton (2010: 57), señala como cada organización es única y tiene su forma de elaborar sus objetivos balanceados, adaptándolo a la misión de la empresa, estrategias, tecnología y cultura, con el propósito de satisfacer el gusto de los consumidores. De allí la importancia de contar con un gerente:

-Capacitado para ver y entender a la organización como ente total, como parte de medios ambientes nacionales e internacionales en expansión.

-Con integridad personal, ética profesional, su propio estilo de liderazgo y compromiso con el bienestar de la gente a su cargo.

-Que desarrolle habilidades analíticas, de síntesis, que le permitan crear coherencias de situaciones vagas, ambiguas y no estructuradas para sentar las bases para la toma de decisiones acertadas.

-Sentido del trabajo en equipo.

-Que mantenga buenas comunicaciones interpersonales, la actitud necesaria para saber asumir y manejar responsabilidades compartidas.

-Con conocimientos técnicos en las áreas funcionales (contabilidad, finanzas, mercadeo, recursos humanos, operaciones), capacidad para aplicarlas en la solución de problemas y en el desarrollo de estrategias.

Funciones del Gerente

Principalmente la toma de decisiones es una actividad propia del gerente, en tal sentido sus funciones tradicionalmente se resumen en: planear, organizar, dirigir y controlar. En cada una de estas funciones el gerente estará expuesto a la toma de decisiones como factor común de desempeño, como señalan Aponte (2012: 134), Campoy (2013: 82), entre otros.

Así entonces se define Planear como la acción de fijar las metas y estrategias para la consecución de objetivos mediante su equipo gerencial y de directores. Planear significa especificar esas metas y establecer el camino estratégico para lograr su realización. De esta manera puede prepararse respecto a las acciones que deberá emprender para alcanzar las metas determinadas.

Por otro lado, Organizar no es más que administración de los recursos, por lo cual, todo gerente debe distribuir los recursos, debe orientarlos a la consecución, todo en función de la consecución de la visión y metas concretas de la empresa. Aunque muchas veces las decisiones que debe tomar la gerencia en cuanto a la distribución de los recursos, no son satisfactorias para quien las toma, debe prevalecer la estrategia global de desarrollo de la empresa a la hora de distribuir esos recursos.

Seguidamente la Dirección plantea la necesidad desarrollar en el gerente la capacidad de liderar a sus colaboradores. En las organizaciones modernas se hace imperativo que la gerencia motive con su liderazgo al resto de los componentes de la organización; esto traerá como resultado un líder con capacidad de lograr que el personal genere la mayor cantidad de provecho, gracias a la entrega e inspiración que por medio de su liderazgo.

El resultado de la no aplicación de esta fórmula ancestral de la gerencia es la falta de un líder puede llevar a la organización a situaciones en las que se vea comprometida

incluso su estabilidad. Entonces un líder debe estar consciente de las limitaciones de su equipo y de las propias, además debe procurar la estabilidad y confianza del personal; para lo cual es necesario crear estrategias e invertir en el área de comunicaciones interpersonales y darle al colaborador la posibilidad de tener libertad para la toma de decisiones de forma tal que se desarrolle el sentido de la confianza.

Finalmente, el proceso más emblemático de la gerencia Controlar, pues aunque se disponga de los planes mejor elaborados, se cuente con los recursos mejor distribuidos y con líderes de alta calidad, no existe garantía de éxito organizacional sin proceso de control y evaluación de los resultados obtenidos. Gracias a la función de control, la gerencia podrá tener tiempo suficiente para reaccionar ante determinada circunstancia no prevista o simplemente desfavorable.

Conclusiones

Las herramientas del pensamiento sistémico, propuesto por Senge (2011:245), están diseñadas para comprender complejidades dinámicas como las presentes en una empresa u organización, ayudando a ver organizaciones subyacentes y elementos de conducta observados en el día a día dentro de la jornada laboral.

En tal sentido, los recursos humanos, como individuos independientes, con diversos pensamientos y estilos de vida entre otros aspectos, son infinitamente complejos, por ello, las personas llámense supervisores o gerentes deben preocuparse por el personal a su cargo, en la empresa mencionada se observa existen debilidades en cuanto al manejo de los empleados de la empresa, por lo que la aplicación de los postulados de Senge deberían tomarse en consideración en función de mejorar su desempeño.

El Pensamiento Sistémico, aborda una complejidad dinámica, asimilando cientos de relaciones de retroalimentación en forma simultánea, integra la complejidad de detalles de la dinámica; por ello, cada empresa debe procurar convertirse en una organización inteligente que influya sobre el complejo sistema de los empleados. La construcción de organizaciones inteligentes supone personas que aprenden a observar como pensadores sistémicos que desarrollan su propio dominio personal, y estructuran modelos mentales en colaboración con otros.

Los planteamientos realizados por Peter Senge en su obra *“La Quinta Disciplina”* continúan estando presentes, es decir, muestra de forma clara como las empresas están en capacidad de sobreponerse a situaciones desfavorables, enfrentando las amenazas y aprovechando las oportunidades que están a su alcance, adoptando un sentido mucho más humano, eco-sustentable y responsable, dirigido al desarrollo del talento humano, aprovechando éste al máximo para la consecución de objetivos comunes.

Por ello, puede afirmarse que el liderazgo implica crear un ambiente en el cual las personas siempre profundicen su conocimiento de la realidad que le rodea y pueda ser

capaz de participar en el acontecer mundial, es decir, tiene que ver con la creación de nuevas realidades aprovechando el recurso humano a su cargo.

Referencias Bibliográficas

- Aponte, Luis (2012) **Desempeño laboral**. Ediciones CEAC. Barcelona –España.
- Bennis, William (2010) **Cómo llegar a ser líder**. Ed. Norma. Colombia.
- Campoy, Daniel (2013) **Gestión Emprendedora**. Editorial Ideas propias. Argentina.
- Campoy, Daniel (2015) **Gestión Emprendedora**. Estrategias para el Emprendedor. Ediciones de La U. Colombia.
- Covey, Stephen (2016). **The 8th habit personal workbook**. Editorial Simón & Schuster Ltd. London Reino Unido.
- Covey, Stephen (2013) **Liderazgo Centrado en principios**. Editorial Paidós. Barcelona España.
- Chiavenato, Idelfonso (2017) **Comportamiento Organizacional**. La Dinámica del éxito en las Organizaciones. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Goleman, Daniel y Senger Peter (2018) **Triple Focus. Un nuevo acercamiento a la Educación**. Ediciones B. Barcelona España.
- Hernández, Verónica. (2010)**. Inteligencia emocional y gestión ética en los gerentes de universidades privadas. URBE. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0089333/intro.pdf>
- Kaplan, Roberth y Norton, David (2010) **La Disponibilidad Estratégica de los Activos Intangibles**. Harvard Deusto Business Review.
- Kogan, Yuri (2016) **Gerencia y Liderazgo**. University for International Cooperation. Revista UCI.
- Lee, Nancy (2012) **La práctica del liderazgo gerencial**. Editorial Xlibris Corporation. Estados Unidos de América.
- Mendieta, Ana (2012) **El Valor de la Moral**. Primera Edición. Nerea Editorial, S.A. Cuba
- Ramírez, Marbelis (2012) **Liderazgo y sus enfoques gerenciales**. Una aproximación teórica Metodológicas para el análisis de la dirección organizacional. Revista de Ciencias Sociales. Universidad del Zulia.
- Senge, Peter (2011) **La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Editorial Granica (Grupo Editorial Norma). Barcelona.
- Senge, Peter (2015). **Presence. Exploring profound change in people, organizations and society**. Editorial Nicholas Brealey pub. London Reino Unido.
- Senge, Peter (2016). **The necessary revolution**. How individuals and organizations are working together to create a sustainable world. Editorial Bantam Doubleday Dell Inc. New York. USA
- Silva, Juan (2014) **La Motivación como Fuente de Aprendizaje**. Editorial Garnica. Segunda Edición. Nueva York. Estados Unidos
- Sharma, Robin (2015) **El Líder que no tenía Cargo**. Una fabula moderna sobre el liderazgo en la Empresa. Editorial Penguin Random House. Tercera Edición. Colombia.
- Velásquez Márquez, Álvaro (2012) **Reflexiones históricas sobre el poder**. Revista Fontus, Editada por la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.



REVISTA DE FILOSOFÍA N° 102 – 2022 – 3 - SEPTIEMBRE -DICIEMBRE

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en septiembre de 2022,
por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

**www.luz.edu.ve www.serbi.luz.edu.ve
www.produccioncientificaluz.org**