

**Una aproximación a la comprensión de la ética  
en la gerencia pública**  
*An approximation to the understanding of ethics in public  
management*

---

**Dilia M. Monasterio G\***

[ailidad@cantv.net](mailto:ailidad@cantv.net)

## **Resumen**

La debacle de lo ético es una emergencia en la era crítica que agita al planeta. La gerencia pública no escapa a esta situación, por consiguiente, los Estados requieren de una agenda moral que contemple acciones dentro de un esquema de bucle recursivo, siendo cada una producida por la otra y productora de la otra. El reto es reconocer la ética como parte de la experiencia humana y aceptar la necesidad de un pensamiento distinto para su comprensión en las organizaciones gubernamentales, al mismo tiempo implica un examen de los términos aparentemente evidentes de la lógica actual.

**Palabras clave:** Ética, comprensión, complejidad, gerencia pública.

---

\* Docente e investigadora de la Dirección de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana.

## Abstract

The Ethics debacle is an emergency in the critical era that agitates our planet. Public management does not escape to that situation and so, the states need a moral program, including actions inside a curl recurrent diagram, being each one produced by the other and producing the other at the same time. The Challenge is acknowledging ethics as part of the human experience and accepting the need for a different way of thinking to its understanding in government organizations, implying at the same time an exam of those themes apparently evident in the nowadays logic.

**Key words:** Ethics, understanding, complexity, public management.

## Unas consideraciones preliminares<sup>1</sup>

Es un hecho que las instituciones públicas deben catalizar la emergencia que surge en la cotidianidad, la esencia de una intervención de la gerencia para acelerar o retardar los antagonismos e imprecisiones que subyacen a la dinámica de los sistemas sociales, en virtud de que favorezcan el desarrollo de ese proceso. Para lograrlo, la gerencia debe centrarse en comprender las complejidades de los diversos niveles de la realidad<sup>2</sup> desde una perspectiva pragmática y ontológica.

---

<sup>1</sup> Esta investigación se presenta en el marco del primer Postdoctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Experimental de la Fuerza Armada, realizado en Caracas en el período 2006-2007. Estos programas son espacios de diálogo que permiten la reflexión y análisis sobre la problemática teórica y práctica de las ciencias administrativas desde una perspectiva transdisciplinaria, donde se encuentra la gerencia como parte de un todo y no como una parte aislada. Desde esta perspectiva, se asume que la gerencia es una práctica, donde se dualizan las ciencias exactas y humanas (determinismo y aleatoriedad), así como el arte, la literatura y la poesía. Es necesario acotar que se puede objetar, en efecto, la posición de la investigadora al no tipificar la gerencia como ciencia durante el desarrollo del estudio, sin embargo, no es el objeto de esta disertación. Igualmente es necesario aclarar que tampoco establece diferencias significativas al momento de hacer referencia a los términos de administración, gerencia o gestión pública, palabras que se presentan indistintamente sin establecer algún tipo de distinción.

<sup>2</sup> Para Nicolescu, los diferentes niveles de realidades son accesibles al conocimiento humano gracias a la existencia de diferentes niveles de percepción, que se encuentran en correspon-

Por tanto, en la actualidad la gerencia estatal requiere del conocimiento transdisciplinar para entender las diferentes tensiones culturales, económicas y espirituales perpetuadas en el estamento gubernamental. Esta nueva noción existirá en las organizaciones sólo si comprendemos la incertidumbre como un elemento esencial del universo en sí mismo, y ciertamente también válida a la vida y a las organizaciones donde coexisten los seres humanos.

En este orden, la transdisciplinariedad<sup>3</sup> tiene como finalidad la comprensión del mundo, donde uno de los imperativos es la unidad del conocimiento relacional y holístico, así como el entendimiento entre lo humano y lo no humano. Por consiguiente, las instituciones gubernamentales tienen el reto de intuir la visión predominante en el mundo organizacional, sin desconocer que en la administración pública prevalece básicamente la anti-transdisciplinariedad, regida por la lógica binaria, fragmentaria, de exclusión en la que es posible el autoritarismo, la intolerancia, la incompreensión.

La transdisciplinariedad como movimiento intelectual supera la parcelación y fragmentación del conocimiento que delinear actualmente las diversas disciplinas, y aboga por el entendimiento de un mundo caracterizado por complejas realidades. Para Martínez (2003), el verdadero espíritu de esta nueva forma de percibir implica «ir más allá de todo lo que prácticamente se está haciendo hasta el presente: su meta o ideal no consiste sólo en la unidad de conocimiento, que es considerada como un medio, sino que camina hacia la autotransformación y hacia la creación de un nuevo arte de vivir» (p. 5).

En este orden, la gerencia pública observa las nuevas realidades organizacionales desde la perspectiva de la complejidad, un paradigma emergente, originario de la física contemporánea, que observa el universo y los sistemas

---

dencia biunívoca con los niveles de realidades que están presentes. Estos niveles de percepción permiten una visión cada vez más general, unificadora y englobante de realidad, sin que nunca se agote completamente (Traducido del portugués por la investigadora). 2005.

<sup>3</sup> El término transdisciplinariedad, para Nicolescu (2005) es relativamente nuevo y fue introducido en 1970 por Jean Piaget. La transdisciplinariedad indica, según el prefijo «trans» lo que está entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de todas las disciplinas». Existe algo entre y a través de las disciplinas y más allá de cualquier disciplina. Por consiguiente, esta corriente se interesa por la dinámica que surge de la acción de varios niveles de realidades al mismo tiempo (Traducido del portugués por la investigadora).

físicos, biológicos, psicológicos y sociales como un entramado dinámico y complejo de relaciones entre subsistemas interdependientes. Baladier (1994) señala que desde la posición epistemológica del observador, «que percibe un mundo ordenado, pero no totalmente ordenado, resulta la sensación de que existen sistemas autónomos, capaces de crear lo radicalmente nuevo, Y con esto, la complejidad, la singularidad, el devenir continuo» (p. 77). Una ontología en la cual, misteriosamente, se encuentran mezclados el orden y el desorden en toda organización, donde «el acrecentamiento de la complejidad y acrecentamiento del desorden están vinculados» (p. 57).

Por consiguiente, el paradigma emergente de la complejidad invita a transitar por el camino de una lógica caracterizada por la coherencia integral, sistémica y ecológica. Pensar en forma compleja es pensar de forma relacional, teniendo en cuenta que toda acción se ejecuta dentro de un contexto más amplio. De allí que el ejemplo de la complejidad plantee reiteradamente que una cosa son nuestras intenciones y otra, a veces muy diferente, son los resultados, planteamiento que hace tambalear la concepción tradicional de la ética o moral.

Partiendo de esta posición, pensar de forma compleja es saber que siempre apostamos por una estrategia y que ésta comporta sus riesgos y admite su incertidumbre. Entonces, hablar de la ética bajo este paradigma, es apostar a interpretar lo humano, *como ser bueno y como ser malo*<sup>4</sup>, en las organizaciones. De allí que para Morin (2006) el hombre es *unidual*, es decir, al mismo tiempo completamente biológico y completamente cultural; por consiguiente, es necesario aceptar las disyuntivas que aún existen en cuanto a si el hombre es biológico o cultural, o racional o irracional, por lo que, se requiere pensar de manera *dialógica* para superar los antagonismos y volverlos complementarios para que generen armonía.

De esta manera, el abordaje de la moral considera la existencia de la conducta ética presente (observable) y la conducta ética potencial (no observa-

---

<sup>4</sup> En este estudio los términos «bueno-malo» no están referidos a una reificación o malificación arquetipal, sino más bien a la aclaratoria de las confusiones en el mundo de las incertidumbres gerenciales.

ble); esta última sólo espera de su tiempo para exteriorizarse, por ende, el individuo representa la multiplicidad en la unidad. Desde esta perspectiva, el comportamiento de la persona al estar aislada puede ser predecible, no obstante, al interactuar con otros sujetos su comportamiento es excesivamente impredecible<sup>5</sup>.

El desafío que tiene la gerencia pública es reconocer que lo ético es una noción compleja y difícil de entender, e implica aceptar las nuevas ideas que emergen desde una visión planetaria; sólo una inteligencia que dé cuenta de la hipercomplejidad humana reconoce la concurrencia de la complementariedad y de los antagonismos de la ética en el auto-ecosistema público.

En este contexto, es necesario apostar a una gerencia que considere los problemas públicos de naturaleza compleja, donde la conducta humana no es simple y, por lo contrario, la causa es posible que tenga dos vertientes: los problemas éticos afectan la transparencia de la gestión y ésta a su vez probablemente influya en la ética, de manera que el efecto causa la causa.

## Un acercamiento a la problemática

En esta época, en la que emergen nuevas corrientes o formas de pensamiento, los paradigmas están cambiando y aún se desconoce su transitar por las organizaciones vivientes, sistemas dinámicos o auto-eco-organizaciones, más que adaptarse y tolerar el cambio y la incertidumbre, es ineludible dar un salto cuántico; aprender a convivir con ellos y hasta enamorarse de los mismos, es el desafío de los individuos que coexisten en el entramado gerencial<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Estos aspectos pueden comprenderse bajo lo que denominó Poincaré (citada por Whea-  
they, 1994) resonancia. Esto se explica porque los individuos al interactuar, trasladan ener-  
gía unos a otros, se transportan información como lo hace la bola de billar que al momento  
de recibir el primer impulso salta disparada y al colisionar con otra le traslada energía y ésta  
a su vez hace lo mismo con otras de manera sucesiva, por lo que, las trayectorias que des-  
cribirán las bolas es completamente impredecibles.

<sup>6</sup> En este nuevo mapa gerencial de la realidad emergen la Teoría del Caos y la Teoría de la  
Complejidad como cosmovisiones que consideran a la estructura y a la conducta organi-  
zacional como el producto de las dinámicas interactivas. Por consiguiente, es imperioso

Alzar la voz y declarar la inhumanidad<sup>7</sup> de nuestras organizaciones, permitiría aceptar las contradicciones (bien-mal, egoísmo-altruismo y transparencia-corrupción) como concurrentes y antagonistas en el humano que convive con otras personas en los sistemas organizativos. Entendiéndose como una contradicción que no es dialéctica sino dialógica, por lo tanto, son insuperables y se suprimen en una unidad superior, de antagonismos complementarios, los cuales mantienen y dan lugar a la complejidad de lo real.

Estas nuevas olas irrumpen en la noción de una institución caracterizada por la certidumbre sobre el futuro, el cual reclama de una gerencia estable, energética, para conducir a la gente hacia el éxito, con capacidad de alcanzar el camino, además, considera que sólo los administradores organizados y exitosos se convierten en gerentes.

El derrumbe de ese ideal de progreso infinito y de verdad revelada, en un entorno de cambio e incertidumbre, ahora demanda una tarea compartida de decodificación continua de señales, investigación y orientación hacia autopistas diferentes, y articuladas con una organización humana de apoyo<sup>8</sup>. Este pensamiento que enaltece el cambio y la vacilación son las notas que impregnan la música de nuestro espacio, siendo las que originan la súplica de una gerencia pública más humanizada. Para comprender esta lógica es necesario reflexionar sobre la forma de acercarnos a la vida y al universo, modificar los modelos totalizadores; reclama de un pensamiento complejo.

En este sentido, la investigación aborda las siguientes interrogantes: ¿Por qué las organizaciones públicas son consideradas inhumanas? ¿De qué manera

---

reflexionar sobre lo ético y recontextualizarlo dentro de las organizaciones públicas bajo la mirada de caos y la complejidad como ejes temáticos para la comprensión de la problemática.

<sup>7</sup> Al referirme a la inhumanidad de nuestras organizaciones no invalido su carácter humano, por el contrario, la inhumanidad es rasgo humano. Y es que los valores pueden ser positivos (Humano), pero igualmente pueden ser negativos, siendo este último lo In-humano, duplicidad enraizada en el modo del ser humano.

<sup>8</sup> D. Monasterio. Línea de Gerencia Pública y la Comprensión Social del Hombre, Área Temática Innovaciones y Modelos de Gestión. Documento constitutivo de Línea de Investigación. Decanato de Investigación y Postgrado Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA), Caracas, Venezuela, 2005.

el pensamiento complejo facilita la reconceptualización de la noción de ética o de éticas? ¿Cómo la ecología de la acción incita a la gerencia pública a definir estrategias complejas? ¿Cómo evidenciar que la ética es un atractor extraño en las organizaciones públicas? ¿Será posible que el abordaje transdisciplinar de la naturaleza y del conocimiento abra un camino al gerente público para comprender la ética?; y finalmente: ¿La comprensión de la ética será la salvación para minimizar la corrupción y tener instituciones más transparentes, como una necesidad del Estado?

Desde esta inquietud, estoy obligada como académica e investigadora de la Línea de Gerencia Pública y la Comprensión Social del Hombre, a repensar la administración pública, las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y comunitarias que conforman el gran aparato estatal. Donde irrumpe una fuerte trama entre los modelos del Estado, los cuales anteriormente se presentaban como espacios impenetrables, con fronteras demarcadas e incompatibles. Instituciones donde prevalecen los principios de centralización, jerarquía y especialización de las competencias.

En mi opinión, los referidos principios promueven la degeneración burocrática y cultivan un modelo de organizaciones inhumanas para los ciudadanos demandantes del servicio público, e incluso para los prestadores del servicio en un sistema democrático, espacio en el cual no sólo existe un bucle retroactivo, sino también recursivo. En este entramado la ciudadanía entra en la espiral de las instituciones públicas de una ciudadanía activa, en consecuencia, es imprescindible redefinir el concepto de ciudadano en términos éticos: la participación como necesidad fundamental dentro del quehacer institucional debe estar cimentada en la solidaridad y la responsabilidad. Asimismo, el servicio público es un derecho inalienable para los ciudadanos; no obstante, su ejercicio involucra compromisos propios de los miembros de la organización.

Al respecto, Morin (2004) expresa que cualquier reforma de las instituciones públicas requiere incluir la restauración de las responsabilidades y las solidaridades de sus actores y del conjunto de la sociedad de la que ellos hacen parte, por consiguiente, transformar la gerencia pública involucra una reforma ética, puesto que la moral está basada en la responsabilidad y la solidaridad.

De esta manera, para Morin (2006), el término *ética* está enlazado al de moral y en ocasiones se solapan, la moral individual depende implícita o explícitamente de una ética; sostiene el autor que los dos términos (ética-moral) son inseparables.

En este orden, la gerencia pública promueve en las instituciones la integración y descentralización, e intuye las formas de relaciones que facilitan su acomodación estratégicamente para brindar al ciudadano un servicio humano donde las estructuras y normas son sólo una referencia para la gente que las integra. Estas organizaciones necesitan competir<sup>9</sup> y cooperar simultáneamente, realidad que es producto de la idea de interdependencia entre las partes, con la noción de sistemas y, en fin, con la tendencia a la mundialización.

Siguiendo, por este sendero, llegamos a la interdisciplinariedad<sup>10</sup> como necesidad para el conocimiento de las instituciones del sector público y el cambio de las realidades que las circundan, porque cada vez más, las metáforas explicativas de una disciplina se encuentran en otras. El vínculo entre actores y organizaciones nos remite a la multiactorialidad y la participación demandada para conocer e incitar los cambios en un contexto democrático y de mayor transparencia de la gestión pública, la cual representa un problema ético global, imbricado en los diferentes estamentos de las administraciones de las naciones y Estados.

La transparencia de la gestión como problema ético que afecta la sustentabilidad de los países es, precisamente, el punto primigenio donde irrumpe

---

<sup>9</sup> Para Wheatey, las organizaciones que desarrollan la competencia crítica son extraordinariamente sensibles a su medio, permanecen ampliamente abiertas a nuevas oportunidades y a los riesgos que asumen mediante su calificada destreza. Estas instituciones *públicas o privadas* iluminan un principio que es fundamental para los sistemas auto-organizativos, el de la autorreferencia.

<sup>10</sup> Lo antes expresado confirma la posición asumida por Morin en cuanto a la necesidad de enfrentar la crisis de los tiempos actuales a través de la reafirmación de la interdisciplinariedad, esto conlleva al diálogo entre las disciplinas y la apertura al diálogo significativo e interpersonal. Por otra parte, es imprescindible no admitir explicaciones simplistas, se requiere ver a las ciencias ligadas unas con otras ya que no se pueden entender unas al margen de otras.



este estudio; por ende, plantear una noción preliminar sobre la comprensión<sup>11</sup> de la ética en la gerencia pública, como atractor extraño provoca un debate, el cual puede debilitar lo que aprendimos en el hogar, en la escuela y las universidades en cuanto a lo ético.

## El reencantamiento de la ética

La crisis planetaria tiene una diversidad de gérmenes, entre los cuales se encuentra la disyunción entre las formas de comprensión de lo organizativo y la configuración recursiva de los ecosistemas, en vista de la existencia de la tríada individuo-sociedad-especie, la cual conforma ese complejo ambiente donde es preciso develar las contradicciones que emergen de los diferentes ámbitos de la actividad social desplegada en el campo de la vida diaria donde se desarrolla la cotidianidad. Contradicciones que surgen en el ser humano como consecuencia de la presencia de «un doble dispositivo lógico, uno que manda al «para sí», el otro que manda «para nosotros» o «para el prójimo». En uno manda el egoísmo, el otro el altruismo», situación que delinea la complejidad de la ética.

En consecuencia, la ética es complicada porque es de naturaleza dialógica y debe afrontar con frecuencia la ambigüedad y la contradicción, además, está expuesta a la incertidumbre del resultado y comporta opción y estrategia, carece de fundamentos aunque se pueden reencontrar sus fuentes; asimismo, no impone una visión maniquea del mundo y renuncia a la venganza punitiva (Morin, 2006).

Al respecto, Giorello (s/f) en la entrevista realizada a Edgar Morin agrega que la complejidad procura la relación entre lo empírico, lo lógico y lo racional, «oponiéndose al esquema clásico de las ciencias separadas en especializaciones, y proponiendo a su vez una visión integradora y multidimensional

---

<sup>11</sup> Morin, expone que comprender no es justificar. La comprensión no excusa ni acusa, favorece el juicio intelectual pero no impide la condena moral. La comprensión compleja engloba explicación, comprensión objetiva y comprensión subjetiva; es multidimensional, porque apunta a captar los caracteres singulares y globales de la persona. 2006.

que a través de un trabajo transdisciplinario dé cuenta de la complejidad de lo real» (p. 1).

Por consiguiente, la trilogía biológico-individual-social que envuelve el conocimiento de la ética representa el punto crucial para su conocimiento ante el cambio epocal del paradigma moderno al postmoderno. Este último dentro de «la nueva constelación mundial»<sup>12</sup>, exige repensar la ética como una extensión de lo humano. Donde el sujeto como *humán*<sup>13</sup> representa el centro del mundo, y expresa literalmente la noción de egocentrismo, fundamento de los principios de exclusión e inclusión. No aceptar el egocentrismo como una condición humana haría inviable la comprensión de la ética, de hecho Morín (2006) señala que toda mirada sobre la ética debe reconocer el carácter vital del egocentrismo, así como la potencialidad fundamental de desarrollar el altruismo.

Siguiendo esta perspectiva, la complejidad concibe la ética como un «meta-punto de vista que comporta una reflexión sobre los fundamentos y principios de la moral». La ética se exterioriza, de forma imperativa, como requerimiento de la moral. El carácter imperativo surge del entramado creado entre tres fuentes, la primera asociada a los aspectos del interior del individuo o su ánimo a «la conminación de un deber»; la segunda imbricada a la cultura, las creencias y las normas de la comunidad, y la tercera «surgida de la organización viviente, transmitida genéticamente»<sup>14</sup>.

El principio ético denominado por Morín (2006) como egocéntrico, engendra la potencialidad de concurrencia y de antagonismo respecto del semejante<sup>15</sup>. De allí que «cada cual vive para sí y para el otro de forma dialógica<sup>16</sup>,

<sup>12</sup> Véase en J. Sanabria (2001). Documento en línea: Küng, ética basada en un consenso... En una nueva constelación mundial, la postmodernidad exige... [www.grupologosula.org/dikaioosyne/art/dik059](http://www.grupologosula.org/dikaioosyne/art/dik059).

<sup>13</sup> Entiéndase *humán* para Mosterín (1994), como «Ser humano, hombre o mujer (como *Mensch* en alemán, *homo* en latín o *ánthropos* en griego). Plural: humanes.

<sup>14</sup> E. Morín. *El método. Ética*, 2006, pp. 17-21.

<sup>15</sup> De acuerdo con Morin (2006), toda mirada sobre la ética debe reconocer el carácter vital de egocentrismo, así como la potencialidad fundamental del desarrollo del altruismo.

<sup>16</sup> Unidad compleja entre dos lógicas, que se alimentan la una a la otra a la par de su oposición y combate pues estos son constitutivos de entidades o fenómenos complejos (Morin, 2006).

es decir complementaria y antagónica». Esta elucidación es, en mi entender, el punto capital para distinguir la ética como una de las emergencias<sup>17</sup> epocales que excluye la comprensión humana, ignora la relación recursiva pasado-presente-futuro, abandona la vida, la emoción, la pasión, la desgracia, la felicidad, es ciega para con el sujeto individual y la conciencia.

En síntesis, cuando el hombre se acerca al otro con una visión determinista<sup>18</sup> y fragmentaria del conocimiento de la ética, actúa bajo una especie de ceguera que limita la comprensión del devenir de las organizaciones como sistemas adaptativos complejos. Por consiguiente, se requiere apostar a esta propuesta que permite comenzar a ver los problemas éticos en los sistemas organizacionales del ámbito público, donde se inscriben aspectos gerenciales efímeros, desde la óptica del solapamiento entre la perspectiva determinista, caracterizada por la linealidad y el orden, y la cuántica, donde se aprecia la aleatoriedad y el desorden de los sistemas (Prigogine, 2004).

## La ética como un atractor extraño

La concepción simplificada de la problemática ética impide la superación del parcelamiento y fragmentación de un conocimiento sobre ésta como atractor<sup>19</sup> de la gerencia pública; por consiguiente, ante la emergencia se

<sup>17</sup> Al hacer la referencia a *emergencias* como concepción, asumo la definición dada por Morin (2006) como propiedades o cualidades surgidas de la organización de elementos o constituyentes diversos asociados en un todo, indeducibles a partir de las cualidades o propiedades de los constituyentes aislados e irreductibles a esas cualidades constituyentes, pero que en sí mismas dan el conjunto de circunstancias que son asumidas desde la complejidad que ofrece el todo.

<sup>18</sup> Un sistema determinista es uno en el cual el azar no está involucrado en los futuros estados del sistema. Es decir, si se conoce el estado actual del sistema, las variables de ambiente y su comportamiento ante los cambios en el ambiente, entonces se puede predecir sin ningún riesgo de error el estado siguiente del sistema.

<sup>19</sup> Un atractor son «Formas geométricas, propias de una organización, que al ser clasificadas topológicamente denotan propiedades dinámicas de los sistemas vivos deducibles de forma correspondiente y única» (Capra, 1998, p. 149). Por otra parte, Alonso (2006) señala que un atractor puede ser concebido como un conjunto de puntos, constituidos

requiere, con urgencia, transitar por nuevas formas de conocer *la ética que implica la práctica gerencial*<sup>20</sup>.

Una apuesta es aprehender los dilemas éticos que se presentan en la administración del Estado desde una posición integradora de saberes, en donde se busque un conocimiento pluridisciplinar<sup>21</sup> y/o transdisciplinar<sup>22</sup> (complejo multidisciplinar)<sup>23</sup>, a partir del cual se reconozcan las incertidumbres que posicionan a la ética, por una parte como una ocasión para la autonomía responsable, y por la otra, como las contradicciones en sí mismas, pero no para ocasionar mayores parcelamientos alrededor de dicho constructo ni para verlo como un metaconcepto, sino para ir a un macroconceptuar (Ciurana, 2000)

---

por trayectorias, alrededor del cual se acumulan la mayoría de éstas que parten desde puntos cercanos a él. La condición de extraño implica que si bien las trayectorias se acercan siempre al atractor, no lo hacen de la misma manera; aun las trayectorias continuando cerca del atractor pueden separarse considerablemente con el tiempo, imprimiéndole rasgos azarosos en el futuro sistema. En síntesis, se denominarán atractores extraños «a aquellos en cuyas proximidades el sistema dinámico se comporte de manera caótica, es decir, cuando presente sensibilidad a las expresiones iniciales».

<sup>20</sup> La cursiva es de la autora.

<sup>21</sup> Que contiene o se refiere a varias disciplinas o materias. Así, se habla de formación pluridisciplinar cuando incluye materias de distintas especialidades académicas, o de equipo multidisciplinar, cuando reúne a profesionales o expertos de materias diversas en: <http://www.definiciones.org/servicios.php>.

<sup>22</sup> En términos de entrelazamiento e interfecundación, que suple los «defectos» de una disciplina a través de la utilización de otra o de alguna ley, principio o conquista que aportará a su avance y progreso (Alfonso Borrero, 1991, p. 25), donde además aspira a acompañar el desplazamiento de los intereses científicos hacia un enfoque centrado en problemas (Gibbons, 1998, p. 45) ambos autores citados en Aronson, p. (2003), expresan que lo transdisciplinar es la interrelación recíproca, interpenetrada de unas y otras disciplinas, en torno a un mismo sujeto-objeto, o situación o problema, o estructura-funciones-finalidades.

<sup>23</sup> La ciencia en tanto prospectiva teórico-práctica no deja entonces de ver lo ético como una producción a escala teórica que se coordina sobre una praxis para alcanzar un constructo que navegue entre la conformación de «macroconceptos», entendidos por Ciurana (2000) como «la constelación de conceptos que al interactuar entre sí, hacen emerger una nueva figura, que sólo es capaz de prevalecer si continuamos con la interrelación de conceptos interactuantes» (p. 8), que deviene de definiciones propias, a la par de las que van mas allá de lo disciplinar para explicar las megacogniciones de las que son objeto los humanos en su reflexión ética dentro de la homeostasis del ecosistema.

que facilite su comprensión transcompleja como un atractor que se posiciona frente a la gerencia pública para demarcarle *megacognitiva*<sup>24</sup> y selectivamente rumbos certeros de la actuación humana.

*Megacognición* que trata de religar la concepción de lo ético como leyes intrínsecas, egocéntricas de la conducta humana, desde donde formular comportamientos convenientes propios de cada ser, que devienen de su orientación ancestral hacia el máximo grado de la evolución psicológica y social del ser humano (Trincado, 1964, p. 635). Por tanto, la construcción deberá ir mas allá de una metacognición a los fines de entender la ética como una apuesta del macroconceptuar complejo donde se apuesta a una estrategia y no a una construcción de valores normativos que solos no dejan de ser simples conceptos parcelados y que, para Morin (2006), «intentan una ética sin fundamentos en tanto que no existen justificaciones exteriores o superiores a sí mismo» (p. 30).

En este sentido, esta perspectiva es una constante invitación para esclarecer, reflexionar y fundamentar la experiencia humana de lo moral, lo cual se somete a todo valor, más por el sentido del religar las moralidades desde las cuales se avizoran la mera buena voluntad subjetiva insuficiente, como necesidad de una buena voluntad en sí misma o, si se quiere, no tenga simplemente la conciencia de que aspira el bien, pero sí como el cumplimiento del deber (subjetivo) como abstracción compleja, ante el reto de llegar a una apuesta donde se integre a la obediencia de la ley moral a través de las normas, leyes y costumbres de la sociedad, en conjunción macroconceptuada con el

---

<sup>24</sup> Cursiva de la autora para referirse a que la construcción deberá ir mas allá de una metacognición. La noción megacognitiva como constructo que emerge en este estudio, se concibe como el producto de la recursividad del pensamiento alrededor de la reflexión acerca de las nociones incompletas de la ética, hasta ahora manejadas por el ser humano y sus cosmovisiones metacognitivas actuales, por una forma abarcante de pensamiento entre lo estructurado por la lógica racional y la lógica aleatoria de una manera interretroactiva donde las concepciones solapadas del conocimiento faciliten el surgimiento de explicaciones y comprensiones de la realidad más allá de lo actualmente establecido y que reclama un pensamiento nuevo alrededor de redes cognitivo-comprensivas que faciliten al ser humano la extensión de su existencia, no como producto de la interjección vida-muerte sino a través de la idea de vida para la vida, como un todo expansivo cónsono con el devenir del universo.

devenir del comportamiento intrínseco y profundo del humano dentro de las organizaciones del Estado.

Las estructuras gubernamentales, al comportarse como ecosistemas, han de asumir las múltiples interacciones y retroacciones en el medio donde se desarrollan, provocando efectos inesperados e incluso contrarios a los esperados cuando se producen estrategias de acción por el control de los sistemas ante el logro exhaustivo de los fines y objetivos preestablecidos, lo cual visto por Morin (2006) se inscribe en dos principios propios de la Ecología de la acción.

Desde la Ecología de la Acción propuesta por Morin (2006), la ética no explica qué hacer en cada situación posible sino que, más bien, nos obliga a evaluarlas y nos guía en cierta medida, con sus criterios, a la hora de desarrollar estrategias y tomar decisiones. En ocasiones las buenas intenciones pueden abrir la puerta al horror, mientras que acciones carentes de honestidad las cuales pueden originar efectos positivos. Esto vuelve a poner de relieve la importancia de la estrategia, no porque ésta pueda disolver esa incertidumbre, que no puede, sino porque nos permite mantener una vigilancia sobre lo que ocurre, para detectar cualquier signo de que, efectivamente, nuestros actos están dando lugar a aquello que no deseábamos.

Ahora bien, la propuesta de Morin sobre la ética lo lleva a formular dos principios: el *1er Principio* expresa que la acción depende no sólo de las interacciones del actor, sino también de las condiciones propias del medio en el que se desarrolla; el *2º principio* indica que los efectos a largo tiempo de la acción no pueden percibirse. Desde esta perspectiva, las consecuencias de la acción no dependen solamente de las intenciones de quien las realiza, sino también de las condiciones del contexto en el que tiene lugar; a largo plazo, las consecuencias de la acción son impredecibles.

## La ética en la incertidumbre de la gerencia pública

En nuestro mundo actual<sup>25</sup> la gerencia del sector público enfrenta los nuevos dilemas éticos que emergen en las turbulencias de esta década. Las eviden-

---

<sup>25</sup> Al respecto, Lipovetsky (1994) señala que en diversas partes del mundo se esgrime «la revitalización de los valores y el espíritu de la responsabilidad como el imperativo número

cias existentes revelan que en la administración pública existe poca capacidad para disipar los problemas éticos concretos de la vida cotidiana y los que surgen en un tiempo dominado por la incertidumbre. Refiere Morin (2006) que esta forma específica de organización con carácter de servicio público obedece a los principios de centralización, jerarquía y el de especialización de competencias y son el origen de las formas degeneradas o esclerotizadas que tipifican este modelo de administración burocrática<sup>26</sup>.

En las organizaciones públicas la centralización excesiva contribuye a minimizar la iniciativa del talento humano como parte del sistema organizacional de los órganos ejecutores. Para Morín (2004), la jerarquía contribuye a la obediencia pasiva y a la ausencia de sentido de responsabilidad de los funcionarios que solamente cumplen con obedecer.

Por otra parte, el principio de hiperespecialización que subyace en la gerencia pública encierra a cada agente en su área compartimentada de competencia. Nicolescu (2005) expresa que la especialización es ciertamente un mal necesario, pues determina la aceleración del progreso, del conocimiento y de las aplicaciones tecnológicas. Sin embargo, conduce al mismo tiempo al oscurecimiento de la sensatez y al progreso inevitable de lo absurdo y la insensatez. La hiperespecialización atenta contra el pensamiento transdisciplinar, como consecuencia que obedece a la esencia del reduccionismo como forma de pensamiento que rige el quehacer público.

---

uno de la época: la esfera ética se ha convertido en el espejo privilegiado donde se descifra el nuevo espíritu de la época», sin embargo, en las sociedades siguen oscilando de un extremo a otro discursos aparentemente contradictorios. Por tanto, la gran duda es si «el siglo XXI será ético o no lo será».

<sup>26</sup> A mi modo de ver, la degeneración burocrática como característica imbricada a la gerencia pública representa la imagen mecánica de las esferas del reloj traspolada al espacio institucional, donde el énfasis viene dado por las partes y las estructuras organizativas; las responsabilidades son organizadas como funciones y las personas contribuyen al sostenimiento de una organización netamente newtoniana donde la gente fue organizada como roles. Esta reducción a segmentos con una alta tendencia a la fragmentación, refleja un lugar repleto por líneas de autoridad, donde el poder se vuelve una fuerza elusiva y energética, convirtiéndose como señala Wheatey en omnipresentes fronteras que dan solidez y seguridad a la estructura.

Es adecuado recordar que Morin (2006), en su ponencia sobre la posibilidad de reformas en la administración pública, señala que bajo el efecto de la centralización, la jerarquía y la especialización se inhiben las aptitudes y cualidades de los individuos que trabajan en una organización, elementos determinantes de la eficacia organizacionales. Estas características únicamente confirman que la mayoría de las organizaciones públicas son concebidas solamente desde una perspectiva determinista, reduccionista, donde la cualidad humana se reduce a espacios demarcados, con escasa posibilidad de interconexión entre las partes del sistema organizativo. Dando origen a una degeneración burocrática, la cual se traduce por una rígida dicotomía dirigente-ejecutor y por la extrema compartimentalización de los agentes; asimismo, se inhibe la responsabilidad personal y la solidaridad de cada uno hacia el conjunto y emerge la irresponsabilidad generalizada, la ausencia de solidaridad y sobre todo la corrupción<sup>27</sup>.

Personalmente, tengo la impresión de que la consideración expuesta en los acápite anteriores es correcta en cuanto a Gerencia Pública: considero que en la actualidad estas organizaciones se encuentran distantes de la noción sistémica o de agrupación de las organizaciones como formas de ecosistema. Los sistemas complejos se pueden conectar, por consiguiente, la complejidad es interdisciplinaria y multidimensional, porque integra fenómenos humanos, de desarrollo industrial y social<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Monasterio (2003) demostró que la corrupción en Venezuela como problema ético es una anomia transfiguracional de la gerencia, que en su insurgencia requiere ser explicada a través de los enfoques emergentes. Comprueba que la corrupción lacera el desarrollo y afecta la sustentabilidad. Asimismo, devela un grupo de causas, factores y modalidades determinantes de la aparición de la corrupción en la nación y evidencia la alta relación que existe entre los indicadores económicos, sociales y el índice de corrupción. Finalmente, evidencia que la corrupción es la variable que mejor explica la pobreza. De allí que afirme que la corrupción está imbricada a lo ético en las organizaciones públicas, sin descartar la participación del sector privado.

<sup>28</sup> Al respecto, en la entrevista que le hace Giorello (s/f) reafirma Morin: El pensamiento sistémico representa una plataforma para comprender la complejidad, ésta supera la noción de sistema. El sistema implica relaciones entre elementos de diversas naturalezas los cuales son conectados en una organización de la cual se produce lo que se puede llamar emergencia, calidades u cualidades nuevas y también restricciones sobre las cualidades de las partes. De aquí está presente la idea de que se debe abandonar todo modo de pensar reduccionista.



Por consiguiente, la gerencia pública no puede ser entendida únicamente como el estudio de la dirección de los asuntos sociales, económicos, políticos y culturales del Estado que como variables responden a las necesidades de la macroestructura y que pulsán la acción gubernamental (Romero, 2004). Esta concepción refleja con claridad los abusos de una visión newtoniana de los sistemas, donde no se ignora la aleatoriedad producto de una interacción humana que percibe los imaginarios y símbolos, sin embargo, sus sentidos no están inscritos en lo que entendemos por gerencia pública (Monasterio, 2005).

De todo ello se desprende la necesidad de reconceptualizar la noción de gerencia pública dentro del actuar recursivo de un ancestral organizativo que se entienda como el conjunto de construcciones éticas que le permitan al Estado la utilización de sus medios para el alcance efectivo de la vida en condiciones humanas dentro de una ciudadanía que ostente la mayor suma de felicidad, como constructo antro-po-ético desde el cual se perciba a la comunidad desde su destino planetario para permitirle la asunción y el respeto que concierne a la relación entre el individuo singular y la especie humana como un todo (Morin, 1999).

Como es evidente, estoy planteando una gerencia pública epocal desde la perspectiva de la complejidad<sup>29</sup>, la cual implícitamente envuelve la concepción de incertidumbre. Término que conlleva al Principio de Indeterminación (Heisenberg, 1927, en Prigogine 2004), en mecánica clásica, afirma que es imposible medir simultáneamente de forma precisa la posición y el momento lineal de una partícula atómica, dado que ésta posee un comportamiento ondulatorio asociado que derriba la idea tradicional de causa y efecto, y que sólo puede determinarse a través de probabilidades con base en la mecánica cuántica.

---

<sup>29</sup> Se asume que la gerencia pública desde la complejidad permite comprender su realidad como un sistema complejo, donde los procesos que explican su actividad son consecuencia de la afluencia de una diversidad de factores. Estos factores «interactúan de tal manera que el sistema no es descomponible sino sólo-semi-descomponible», lo que se traduce en la interdefinibilidad de sus componentes (García, 2006).

Esto significa que aprehender la noción de gerencia en un contexto de incertidumbre<sup>30</sup> deberá estar asociado tanto al determinismo de las posiciones de poder y autoridad que alienan linealmente al ser humano sobre la premisa del cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales –que en este estudio se refieren a los del Estado frente a las necesidades de la ciudadanía–, como a la aleatoriedad de los microsistemas gubernamentales, donde el actuar humano suele danzar en una pista donde la disminución absoluta del roce puede vacilar los cimientos del altruismo frente al egoísmo dentro del ecosistema, en una homeostasis labrada dentro de un orden-desorden donde la concepción de la ética sólo puede comprenderse como un atractor extraño<sup>31</sup>.

En sistemas organizativos como la gerencia pública existen diversos atractores, unos se presentan con mayor fuerza atractiva y otros en menor porcentaje; por lo tanto, un atractor puede ser una idea-fuerza donde los hombres se congregan alrededor de atractores, proporcionándoles la posibilidad de realizar cambios u oponer resistencia. La coexistencia de ideas-fuerza en las organizaciones son enérgicos atractores que permiten a las organizaciones entrar a un proceso *disipativo* de solución de conflictos. Desconocemos en cierto grado qué idea-fuerza puede ser atractiva para los individuos en la solución de problemas. La *lógica disipativa* es impredecible, por consiguiente, es compleja, al igual que la ética.

En mi opinión, es una necesidad repensar la noción de la gerencia pública desde lo ético como un atractor extraño dentro del cual la especie humana, en su ontología *biológico-reproductora*, desarrolle una acción humana en grupos de participación social. En este sentido, el actuar sensible es un acto biológico

---

<sup>30</sup> La incertidumbre, entendida como característica permanente de los sistemas que desde lo caótico van a una construcción permanente de su estabilidad, lo cual deja a la teoría del caos una posibilidad de predicción ajustada a la relación entre las características cuantitativas y cualitativas del comportamiento de cualquier sistema.

<sup>31</sup> Explicación a sistemas no-lineales cuya condición se mantiene alrededor de la imposibilidad de predecir por qué punto o fase de su geometría pasará nuevamente el sistema, siendo ésta una característica permanente de los sistemas caóticos, con posibilidad de predicción ajustada a la relación que se establece entre las características cualitativas del comportamiento del sistema (Capra, 1998).

porque facilita la generación y perpetuación de condiciones que nos diferencian de otros animales; y es reproductor porque no sólo replica individuos de una especie, sino que con ellos también replica y mejora condiciones de vida y valores centrados en la ecología.

La ecología como elemento de perpetuación de los sistemas se demuestra desde el ancestral hasta las formas más evolucionadas de sociedad actual, valores que lo conforman frente al otro y por el otro desde lo universal, pasando por lo social hasta lo individual. De este modo, la Ética deja de ser una noción meramente incomprendida, debiendo ser plenamente reconocida con su inclusión indisociable en la ecología de la acción humana y con raíces en el ancestral bioquímico<sup>32</sup>.

## Unas reflexiones finales

En definitiva, el problema ético es circular, quedando el *bien y el mal* entrelazados en un ciclo. Ambos son producto de sus relaciones con el otro,

---

<sup>32</sup> Los primeros organismos unicelulares alcanzaron por *selección y conexión* su complejidad creciente y recursiva, formas de autoorganización de la multiplicidad de interacciones de componentes bioquímicos, de la cual emergió el primordio estructural que aún, a pesar de haber pasado más de 300 millones de años, permite a los organismos vivos alcanzar nuevas formas de organización, sin cambiar radicalmente su identidad. El término está referido a la capacidad de los seres vivos para organizarse y reorganizarse, partiendo de aquellas estructuras primordiales que le dieron origen en la era azoica, luego del Big-Bang. Al conectar el sentido de esta concepción con el ser humano, se trata de acudir a aquellas formas pre-primigenias ontogenéticas que facilitaron la consolidación de las estructuras necesarias para garantizar la vida desde la autoorganización y la adaptabilidad. Martínez (2004), citado por Perales (2007), lo entiende como una masa preconceptual previa de nuestro ser, o matriz existente de «modos de vida sistematizados», es decir, reglas generales, presupuestos epistemológicos inconscientes que modelan, informan y dan estructura a lo que entra en nuestros sentidos y que para Jung (2003), citado por el mismo autor, es concebido como «lo inconsciente colectivo», un ancestral entendido como tipos arcaicos o primitivos que facilitan al colectivo realizar sus representaciones simbólicas, de manera inconsciente, para dar lugar a arquetipos «mitos y leyendas específicamente con figuras que se han transmitido en el tiempo como expresiones del alma que llevan al humano a asimilar el acontecer de todas las experiencias sensoriales externas» (p. 103) y que por supuesto le facilitan de manera inconsciente la comprensión del mundo más allá de la certidumbre.

los dos se crean y se recrean; por lo tanto, los inconvenientes éticos que resuelve la gerencia pública son producto de esas relaciones y no el fruto de un medio ambiente pasivo. Por consiguiente, existe la necesidad de reconceptualizar la noción de ética desde una perspectiva ántropo-ética y no determinista que coadyuve a evitar la continuación de fenómenos alienantes del hombre por el hombre, es una apuesta, es un riesgo.

Parece evidente que la gerencia pública se comporta como un sistema caótico, donde la irreversibilidad propia de este tipo de sistemas surge del solapamiento entre desorden y orden, apreciándose la conjunción de la linealidad y la aleatoriedad de estos sistemas. Desde allí la estructura propia de la trayectoria cursada por procesos de planificación, coordinación, dirección y control, en el ámbito de la gerencia pública se consolidan a la par de imaginarios que pulsán una cercanía de atractores de los fines de toda organización, que garantizan la expansión sostenida del sistema desde un fractal expresivo-comprensivo primordial propio de perdurabilidad en el tiempo.

Como hemos visto, coexiste una episteme gerencial pública propio de los sistemas, donde se conjugan en un macroconcepto, la organicidad normativa de la administración pública con enfoques predominantes, a la par de comportamientos propios del actuar humano dentro de estas instituciones que prestan el servicio a la ciudadanía, que pulsán explicaciones donde se toma en cuenta el devenir del contexto de prácticas sobrecargadas de multiplicidad de eventos interdependientes donde entra en juego la ética como un atractor extraño que mantiene la estabilidad entre ambas coexistencias.

Sin duda, la gerencia pública como sistema no lineal conjuga complejidades multidisciplinarias, como resultado de consecuencias de la acción gerencial en colectivo, desde la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía; sus estrategias alcanzan a la ética primeramente como atractor extraño que dirige a la eco-organización pública hacia la estabilidad más que al equilibrio, lo cual se corresponde con el comportamiento dual de la ética. Desde esta perspectiva, la ética logra aproximarse a la descripción de un atractor extraño y éste, a pesar de ser estable, tiene la capacidad de cambiar y desaparecer.

Paradójicamente, la ética como onda facilita su ejercicio y comprensión desde la otredad promovida por actitudes altruistas, y en su condición de partícula permite la reflexión que minimiza las exacerbaciones egocéntricas; si la primera falla, entramos en una incompreensión antropológica y si la segunda lo hace, facilitará la alienación de la ciudadanía por parte del Estado.

Sin embargo, la postura natural homeostática recalca desde el ancestral una combinación de las bondades de esta dualidad donde las emergencias permitan al Estado asumir reconfiguraciones ante los cambios, y simultáneamente ocasionar algunas transformaciones en la sociedad. De esta manera, se espera que ambas (onda-partícula) cursen la expansión planetaria en la cual están inmersas. Por consiguiente, la ética es un constructo de sustentabilidad gnoseo-epistémica que está declarado como la existencia en el tiempo de los ecosistemas y no como una simple mirada al comportamiento de sus miembros.

## Referencias bibliográficas

- ALONSO, Clementa (2006). *Entendiendo el caos*. Universidad de Alicante. Documento en línea: <http://www.divulgamat.ehu.es/weborriak/TestuakOnLine/05-06/PG-05-06>. [Consulta, 15 agosto 2007].
- ARONSON, Perla (2003). *La emergencia de la Ciencia Transdisciplinar*. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires (Argentina). Cinta de Moebio Nº 18. Diciembre 2003. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile Documento en línea: <http://www.-moebio.uchile.cl/18/aronson.htm>. [Consulta, 16 agosto 2007].
- BALANDIER, Georges (1994). *El desorden. La Teoría del Caos y las Ciencias Sociales. Elogio de la fecundidad del movimiento*. Colección Argumentos. Barcelona, España: Gedisa.
- CAPRA, Fritjof (1998). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Colección Argumentos, Barcelona, España: Anagrama.

- CIURANA, Emilio (2000). *El Modelo Organizacional, su método*. Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo de la Universidad del Salvador. (Mimeografiado), Valladolid, España.
- DRUCKER, Peter (1999). *Gerencia para el futuro*. Colombia: Norma.
- GARCÍA, Rolando (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona, España: Gedisa.
- GIORELLO, Manuel (s/f). Entrevista con Edgar Morin. *El desafío de la complejidad*. Documento en línea: <http://www.iadb.org/etica>. [Consulta 21 de agosto de 2007].
- GUTIÉRREZ, Gonzalo (2002). *Modelización de la complejidad: Introducción, metodología y ejercicios*. Programa Europeo para la Modelización Compleja. Tunquelén.
- LIPOVETSKY, Gilles (1994). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona, España: Anagrama, SA.
- MARTÍNEZ, Miguélez (2004). Transdisciplinariedad. Un enfoque para la complejidad del mundo actual. *Concienciativa 21*, número 1, julio.
- MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco (1995). *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile. Universitaria.
- MATURANA, Humberto y VERDEN-ZOLLER, Gerda (1997). *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano*. Santiago de Chile. Instituto de Terapia Cognitiva.
- MONASTERIO, Dilia (2005). *Gerencia Pública y la comprensión social del hombre*. Documento constitutivo de Línea de Investigación. Decanato de Investigación y Postgrado Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada UNEFA. Caracas, Venezuela.
- MONASTERIO, Dilia (2003). *Modelo teórico demostrativo de la corrupción como condicionante del desarrollo. Caso Venezuela*. Tesis. Universidad Santa María. Caracas, Venezuela.
- MORIN, Edgar (2006). *El Método 6. Ética*. Madrid: Cátedra.
- MORIN, Edgar (2004). *¿Podemos reformar la administración pública?* IX Congreso

- Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 3-5 nov.
- MORIN, Edgar (2003). *El Método V: La humanidad de la humanidad. La identidad humana*. Madrid. Cátedra. Grupo Anaya.
- MORIN, Edgar; CIURANA, Emilio; MOTTA, Raúl (2003). *Educación en la Era Planetaria*. Barcelona, España: Gedisa.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 7 place de Fontenoy – 75352 París 07 SP – Francia.
- NICOLESCU, Basarab (2005). *Nós, a Partícula e o Universo. A Física Quântica despoleta uma nova visáo da ciencia, mais holística e espiritual*. Lisboa, Portugal: Ésquilo.
- PERALES, Rafael (2007). *La reingeniería de procesos desde una perspectiva compleja*. Ponencia dictada en el Seminario de Investigación del Doctorado en Ciencias Gerenciales de la UNEFA (material mimeografiado no publicado), Junio. Los Teques. Venezuela.
- PRIGOGINE, Ilya (2004). *Las Leyes del Caos*. Barcelona: Crítica.
- ROMERO, Juan (2004). *El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la Administración Pública*. Caracas, Venezuela: OPSU.
- SANABRIA, José (2001). Ética y postmodernidad. Dikaiosyne Nº 6. *Revista de Filosofía Práctica Universal*. Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela (Junio 2001). Documento en línea: [www.grupologosula.org/dikaiosyne/art/dik059.pdf](http://www.grupologosula.org/dikaiosyne/art/dik059.pdf). [Consulta, 19 Julio 2007].
- TRINCADO, Joaquín (1964). *Filosofía austera racional*. Caracas, Venezuela.
- WHEATLEY, Margaret (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista de desde las fronteras del siglo XXI*. Barcelona, España: Granica.