

## **Revista Latinoamericana de Difusión Científica**



**Volumen 1 - Número 1**  
Julio - Diciembre 2019  
Bogotá - Colombia

## Cultura, gestión pública, gerencia y sistema de relacionamiento

Omar Muñoz R.\*

### RESUMEN

Se identifican los elementos inhibidores del desarrollo humano, desde donde se actúa y condiciona para la toma de decisiones en los asuntos públicos, en el marco del modo de vida o cultura patriarcal, para lo cual se toman en cuenta los aportes de Barroso (1997 a, b; 2008, 2009, 2011) y Maturana (1985, 1989). A partir de la observación de los procesos gerenciales en instituciones de la región zuliana (Venezuela), se presenta la propuesta de instaurar una cultura centrada en un modo de vida matríztico, que desplace el modo de vida patriarcal como manera de relacionamiento preponderante en el marco de las relaciones personales dentro de las instituciones públicas y de la sociedad en general.

**PALABRAS CLAVE:** cultura, modo de vida patriarcal, modo de vida matríztico, transformación, alineación personal y organizacional.

\*Profesor de la Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela,  
[munozromar2810@gmail.com](mailto:munozromar2810@gmail.com)

Recibido: 26/04/2019

Aceptado: 03/06/2019

## Culture, public management, management and relationship system

### ABSTRACT

The inhibitory elements of human development are identified, from where action is taken and conditioned for decision making in public affairs, within the framework of the patriarchal way of life or culture, for which Barroso's contributions are taken into account (1997 a, b; 2008, 2009, 2011) and Maturana (1985, 1989). From the observation of the management processes in institutions of the Zulian region (Venezuela), the proposal is presented to establish a culture centered on a matrimonial way of life, which moves the patriarchal way of life as a predominant way of relating in the framework of personal relationships within public institutions and society in general.

**KEY WORDS:** culture, patriarchal way of life, matrix way of life, transformation, personal and organizational alignment.

### Introducción

Toda acción humana es un hecho cultural, esta define nuestro modo de vida y se expresa en conductas que pueden o no ser modificadas de acuerdo con nuestros deseos, gustos o preferencias; cuando asumimos responsabilidades para dirigir o actuar en el manejo de los asuntos públicos lo hacemos para cumplir unos lineamientos que enmarcan la labor a desarrollar, estos lineamientos pueden ser revisados pero en todo caso son nuestros marcos de referencia para la acción, lograr que los colaboradores actúen en el cumplimiento de los mismos desde las ganas de hacerlo; para ello los fines y propósitos de las personas o colaboradores que trabajan en la organización deben estar alineados con los fines y propósitos de

misma, para lo cual debe compartirse la mirada desde el aprecio y el respeto por sí mismo y por el otro, y el deseo de hacer la tarea.

Al observar el recurrir de las prácticas relacionales del gerente público observamos que las mismas están alejadas de esos propósitos, dado que operamos desde paradigmas conductuales que niegan el fundamento amoroso de lo humano, afirmándose en un modo de vida que refleja los principios de la cultura patriarcal. Por ello apelamos a conjugar las propuestas de la Biología-Cultural de Humberto Maturana, la de Ecología humana y autoestima de Manuel Barroso y la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría, entre otros, para construir desde nuestra experiencia una propuesta que abarque la intervención, que de cuenta de un hacer gerencial efectivo a los propósitos de ser humano en el convivir, como proceso de transformación en un presente continuo cambiante.

## 1. Aspectos conceptuales

Toda valoración de la actividad humana debe ser observada como un hecho cultural, cuyas implicaciones y procesos, orígenes y consecuencias, trascienden la esfera individual e impactan al entorno donde se produce dicha actividad. Observaba el Nobel García Márquez a propósito de la conmemoración de los 300 años de la fundación de la Real Academia Española (RAE), que no en vano la palabra más consultada en la historia de la RAE ha sido *cultura*, a tal fin la prestigiosa Academia nos remite siempre a su condición de nombre femenino, y asumimos para los fines de esta propuesta la acepción que refiere a la cultura como *“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico e industrial, en una época, grupo social, etc..”*, dicho lo anterior aceptamos entonces que definimos la cultura desde la existencia diferenciada de *modos de vida y costumbres, conocimiento* y en consecuencia distinto(s) *grado de desarrollo* para distintas(s) *épocas y grupo social*, entonces inferimos que también puede existir una cultura (ergo...modo de vida y costumbres) para quienes gestionan asuntos públicos y gerencian sus procesos, así mismo puede observarse una manera particular de asumir el modo de relacionarse.

Según nos señala Humberto Maturana (1985, 1989) el largo proceso de convivencia y de cómo somos educados, crea diferencias en el cómo hombres y mujeres terminamos asumiendo distintos modos de vida, el vivir sistémico del ser educada la mujer, por ejemplo, en un hacer de simultaneidades, donde distingue procesos con interconectividades entre ellos; mientras el hombre genera su modo de vida desde un modo lineal con una atención restringida a su hacer. Ahora bien, los distintos modos de vida que se van conformando en los rasgos culturales que las distintas épocas de desarrollo de la humanidad a partir de habernos conformado como animales recolectores, donde el compartir aparece como posibilidad de sobrevivencia en la alimentación, junto con la sensualidad, la caricia, la reproducción y el uso del lenguaje, dan lugar a una marcada colaboración de hombres y mujeres en la conservación de la especie.

Para efectos de este trabajo, podemos hacer distinciones que nos permitan reconocer dos Modos de Vida que a lo largo de nuestra evolución como seres humanos, siguiendo a Maturana, los caracterizamos como cultura matríztica y cultura patriarcal en cuanto a lo que evocan; de tal suerte que participamos en una cultura en la medida en que somos parte de una red de conversaciones que define el ámbito de esa cultura, en un devenir continuo de transformación consensual de manera espontánea y en tanto ello natural, donde la práctica en la convivencia del lenguaje genera coordinaciones conductuales consensuales, preserva trasgeneracionalmente los elementos distintivos de la cultura. Así tenemos:

**Modo de Vida: Matríztico y Patriarcal**

<b>Cultura Matríztica</b>	<b>Cultura Patriarcal</b>
<b>Fundamentos</b>	
<p>Desde el ambiente relacional natural en la relación materno/infantil. Entidad principal generadora de otras- Encuentro en la con-vivencia del amar / Solicito acompañamiento / Lo biológico del amor en lo humano</p>	<p>Vivir cultural centrado en la dinámica de dominación, y sometimiento, control y apropiación./Desde la sociedad pastoril por el control de la manada, la propiedad y el miedo continuo de perder o no lograr posesiones como fuente de seguridad</p>
<b>Características</b>	
<p>Armonía y confianza con el mudo natural y en la fertilidad espontanea. Valorar la procreación. Aceptación mutua. Compartir. Cooperación. Participación. Auto-respeto. Dignidad. Convivir social. Respeto por el otro como legitimo otro. Amar. Estética. Fluir. Pensamiento sistémico. Co-inspiración. Acuerdo. Conciencia ética. Placer en la colaboración. Los valores como abstracciones del operar. Libertad ética reflexiva. Autonomía responsable.</p>	<p>Relaciones de apropiación y exclusión. Valoración de la guerra (pacífico por armonía). Enemistad. Anarquía. Control del mundo natural. Jerarquía y autoridad. Lucha por el poder. Desconfianza de la autonomía del otro. Dominación de los hijos, la mujer y la familia. Pensamiento lineal. Competencia. Desacuerdo como disputa. La verdad única. Justificación de privilegios. El orden desde la obediencia y la subordinación</p>

De allí que, se requiere cambio cultural centrado en la persona, con una visión ecológica de las relaciones con el otro, consigo mismo y con el entorno, en busca y construcción del bien común. Al respecto, la práctica de una efectiva gerencia obliga a potenciar la conformación de protagonistas para estos procesos, tanto en la vinculación orgánica de éstos con la sociedad, como por su necesaria formación para la triada: organización-individuo-sociedad. No basta con ser prestatario de servicios o producir bienes en el sector público o privado: los tiempos exigen un mayor protagonismo en la articulación de las relaciones entre los ciudadanos y las organizaciones.

Es muy importante destacar que, como características culturales, no son exclusivas valoraciones de género en tanto las mismas son propensas al cambio en la medida que cambia el entendimiento y con él la emoción que define la conducta. No son atributos *en si*, determinados por género, época, religión o raza. Es una deriva cultural, una manera de relacionarnos, un modo de vida, en fin, un producto cultural.

A nuestro juicio y a los fines de esta propuesta en el cuadro anterior sintetizamos los rasgos que dominan las conductas y acciones del ser humano en cualquiera de sus espacios de acción y de manera particular explica lo que más adelante identificamos como elementos inhibidores del desarrollo humano, desde donde se actúa y condiciona para la toma de decisiones en los asuntos públicos, seguirlos ignorando es reducir el análisis a aspectos tecno-políticos o ideológicos que, siendo necesarios, no superan o mejor, no parecen suficientes para promover la solución de los problemas que enfrentamos.

## 2. Caracterización sobre el hacer gerencial de la gestión de lo público en el Estado Zulia-Venezuela

Partiendo de una observación detallada y atenta desde el acompañamiento al equipo directivo de la Secretaría de Educación del Estado Zulia, durante el periodo de gestión desde enero del 2013 hasta diciembre de 2017, identificamos los siguientes aspectos en cuanto a problemas de gestión de mayor impacto en el cumplimiento de los fines de la educación:

- a. Existe comunicación inefectiva en los distintos niveles del sistema.
- b. Falta de formalización de algunos procedimientos normativos.
- c. Falta de claridad en la definición de los procesos operativos.
- d. Inadecuado desarrollo para la conformación de Equipos de Alto Desempeño.
- e. Ausencia de supervisión efectiva en los procesos medulares de la organización.
- f. Gestión desde la emergencia.
- g. Desconocimiento o inobservancia de canales formales para trámites internos.
- h. Desacato de los procedimientos sancionatorios.
- i. Inexistencia de procesos de inducción al ingreso de personal.
- j. Liderazgo institucional de bajo impacto.
- k. Relaciones con el usuario de alto costo emocional.
- l. Bajo alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización.
- m. Falta de identificación con los procesos medulares.
- n. Desnaturalización de la misión.
- o. Relacionamiento con los espacios de poder, como mecanismo de ascenso.
- p. Control no formal de los procesos medulares.
- q. Procesos de adecuación tecnológica desfasada con las exigencias de los nuevos tiempos.

Estos elementos aun cuando observados en la hacer operativo/directivo dentro de la organización del sistema educativo del Estado Zulia, no le son exclusivos a la dependencia señalada anteriormente: un análisis en otras instituciones nos presentan situaciones análogas donde existen problemas de comunicación tanto interna como externa, débil alineación entre los fines estratégicos de la organización y el compromiso de los trabajadores o colaboradores, mantenimiento de relaciones informales para tramitar aspectos relevantes, baja o ninguna participación del personal en los mecanismos de toma de decisión fundamentalmente en aquellas que le son de su interés.

### 3. Características (relevantes) socio culturales del venezolano

Pero para tener una visión más completa pero quizás nunca acabada, del problema planteado, tenemos que indagar en el componente humano que soporta el hacer público, y que lo que vamos a compartir también compete a la dimensión privada, o particular, del hacer, por supuesto que en tanto aceptamos la pretendida validez universal de lo dicho a continuación, podemos afirmar entonces que ello trasciende a quien ejerce funciones gerenciales, su relevancia consiste en que son ellos quienes pueden promover los cambios deseados.

Si atendemos, entonces, a lo planteado por el Dr. Manuel Barroso en sus textos: *Autoestima: Ecología o Catástrofe (2008)*, *La Autoestima del Venezolano (1997b)*, *Meditaciones Gerenciales (2011)*, *La Experiencia de ser Familia (2009)* y otros que explican y caracterizan el desarrollo social del venezolano vemos como, todo lo anterior y otras conductas que frenan un mejor desempeño de las instituciones, tienen su origen en causas profundas que refieren a un modo de relacionarnos y ello se corresponde a un modo de vida particular que asumimos dentro del carácter que genera, en última instancia, el patriarcado como elemento unificador de una cultura donde se reproduce, siendo el origen de buena parte de la ineficacia social y de las condiciones socio-culturales que nos aquejan a lo largo de las distintas

etapas de nuestra historia desde la colonia, la independencia y asistimos así a la conformación inicial de la misma república hasta nuestros días más recientes, impulsados por la desmedida vocación por la acumulación, el culto al poder y la competencia, el ejercicio del conflicto y de la violencia como mecanismo de relacionamiento.

Haciendo una síntesis de lo planteado por Manuel Barroso en cuanto a la caracterización del venezolano, identificamos lo que hemos observado como elementos relevantes de carácter socio-económicos inhibidores del desarrollo humano, vale decir elementos que pueden restringir o retrasar la posibilidad misma del ser humano de alcanzar niveles de satisfacción plena en armonía consigo mismo y con su entorno natural, físico y social, entre estos elementos tenemos:

- a. Inadecuado manejo de los sentimientos y deseos insatisfechos.
- b. Pobre e insuficiente calidad de la información manejada en el hogar y la escuela.
- c. Alta dispersión social.
- d. Autoridad, jerarquía, estatus, control, culpa como base de las relaciones interpersonales.
- e. El ejercicio de la autoridad a partir del uso de la fuerza y el maltrato.
- f. Débil contacto afectivo, el abandonado y el abandonate como herencia social.
- g. Instauración de procesos generadores de desarraigo.
- h. Pérdida creciente de identidad.
- i. Poca valoración de los procesos de vinculación o relacionamiento, socialización y desempeño desde el hogar.

Si a esto le unimos la vigencia de patrones culturales dentro de la administración pública que favorecen el amiguismo, el afán de lucro, la inobservancia a la norma prolíficamente creada, además donde el Estado venezolano actúa como el gran canalizador de las demandas de empleo, con procesos de selección donde

capacidades técnicas y niveles de compromisos para impulsar los cambios no se conjugan, lo que convierte a la administración pública en una estructura clientelar sin capacidad para interpelar la vigencia de la manera de gestionar lo público, encontramos allí la resistencia para fortalecer la presencia de las comunidades organizadas como un nuevo sujeto histórico capaz de darle contenido al principio constitucional en Venezuela de construir una democracia “participativa y protagónica”, sin capacidad para crear e insertar de manera efectiva proyectos alternativos a la sociedad capitalista, con prácticas colectivas de dirección tributando a los cambios requeridos para tales fines.

Hoy más que nunca, para legitimar el proceso de cambio que Venezuela se propone y superar el modelo de gestión que refuerza la acumulación y apropiación privada de la riqueza generada por la sociedad, debemos partir de crear una gestión de lo público participativo, cónsono a los intereses generales de la sociedad, eficiente, con marcado perfil humanista, con capacidad para generar riqueza y distribuir bienestar, propiciador del mejor uso del tiempo libre, armonioso con la naturaleza, dignificador de la condición humana, y entonces, allí , en ese propósito surge el dilema sobre el operar del gerente público para llevar adelante la tarea tomando en cuenta desde donde fluye su operar de acuerdo con la práctica de su hacer cultural-relacional: bien desde el paradigma de la obediencia y la autoridad, o desde el placer de-hacer la tarea desde el entendimiento de la misma por parte de los participantes en los distintos procesos de la gestión.

#### 4. Elementos para el cambio

La primera consideración que proponemos para superar la situación planteada, es que la tarea del gerente o de quien gestiona el hacer de lo público se realice desde la preponderancia de la condición humana de quien la realiza, es desde allí que se adquieren y administran saberes, habilidades sociales, formas de relacionamiento, se asumen y comparten modos de vida, donde todo ello adquiere un carácter particular que llamamos cultura, en tanto es compartido por un conjunto de personas en una época y espacio específico.

Hacer viable un cambio propuesto va a requerir de la acción de personas que en determinadas posiciones lo hagan posible, incluyendo cuando la participación de comunidades organizadas así lo exijan.

Tener una visión del mundo que compartimos y compartir esa visión incorporando la del mundo y estado del bien-estar, bien-hacer que queremos crear generando una capacidad de gestión mucho más viable, asertiva, efectiva y comprometida que la que pueda expresar un mandato sobre la tarea. Esto vale para cualquier dimensión del hacer, se trata entonces de manera prioritaria, desde nuestra mirada, de compartir a todo nivel de la organización, los lineamientos estratégicos de la misma (objetivos, propósito, misión, visión, metas, a quién se le sirve, productos esperados, vinculación con el entorno), desde la posibilidad de su formulación o revisión, da ese carácter antes mencionado. Ahora bien, sigue siendo la condición humana la que hace posible el fortalecer ese proceso, y ello dentro de una dinámica relacional humana, no es por si en la dinámica organizacional o tecnológica, sea esta en la esfera privada o pública, lo que va a construir el convivir en el bien-estar dado que:

Son nuestros deseos, nuestros gustos, nuestras preferencias, nuestras ganas, nuestros querer y no querer los que guían nuestro hacer, cualquiera sea éste, y es por esto que el curso que sigue el devenir de nuestro vivir y convivir en nuestras actividades productivas y creativas surge de nuestros deseos, y es en primer y en último término siempre nuestra responsabilidad (Maturana/Dávila, 2007: 106).

Entonces al involucrarnos en el hacer responsable, evocamos un hacer ético configurado por un marco relacional donde se actúa con plena consciencia del querer hacer, y como quiera que reclamamos un cambio en el proceso de gestionar lo público, y en especial de generar los cambios en dos dimensiones: en primera instancia desde la participación de las comunidades organizadas, activas y comprometidas con una nueva manera de participar en los asuntos públicos que le son propios; y, por otro lado, desde la dimensión operativa en darle direccionalidad

y concreción a los cambios en la administración de los asuntos públicos, ubicamos a los actores con capacidad de dirección formal y en tanto tal, responsables de la realización de los cambios a lograr.

En ambos casos para producir los cambios requeridos han de producirse cambios en el modo de vida que le da concreción a los sujetos que puedan propiciar el nuevo modelo de gestionar lo público que haga posible un mejor con-vivir, vale decir, no es con el mismo sustrato cultural que podemos generar un nuevo modo de relacionarnos; no se trata de crear un hombre nuevo, se trata de promover un cambio desde la reflexión que haga consciente el dónde estamos y para dónde queremos ir, donde el saber, lo que sabemos sobre las consecuencias de nuestro hacer o no hacer, lleva implícito el ámbito organizacional que interpele ese reflexionar, por qué hacemos lo que hacemos y que grado de bienestar o de (in) conformidad nos genera el vivir que vivimos: es el mismo hombre con y en su deriva, con su carga experiencial pero ahora consciente del mundo que quiere vivir, del mundo que quiere construir

Es central en cualquier consideración que pretenda ser pertinente a la Gerencia Pública, que el gerente contribuya de manera permanente a la transformación del país, que interpele el tipo de sociedad donde se actúa y la que se quiere construir, con una efectiva contraloría social; quien gerencia debe estar de manera consciente construyendo proyectos alternativos a la sociedad capitalista; actualmente los procesos de selección obedecen a una lógica que no es la más comprometida con estos principios, no hay prácticas colectivas de dirección, no hay tampoco una propuesta integral para la adecuación de la administración pública; hay, si, una dispersión de iniciativas donde privan viejos conceptos y paradigmas que hacen tributar a la gerencia publica a los intereses y lógicas del capital.

A manera de síntesis ante lo argumentado hasta aquí, partimos del concepto de que toda organización, sea esta una empresa, institución, organismo público, partido político, escuela, etc., es un conglomerado humano, contenedora de

procesos y relaciones entre seres humanos en una estructura definida por sus fines y naturaleza, y como tal los problemas y procesos entre las personas que allí convergen tienen un peso determinante en su funcionamiento, en el logro de sus propósitos u objetivos ; lo anterior, nos conduce a una valoración de lo humano y su bienestar como definitorio de sentido de la acción

Es claro que parte de los procesos humanos están referidos a las competencias particulares necesarias para el logro de los objetivos de organización que se trate, pero aunque parezca evidente pareciéramos olvidar que en la relación humana existen innumerables intercambios no técnicos que pueden afectar lo técnico, manifestándose enmascaradamente en equivocaciones, incumplimientos, desgano, entre otros.

Para superar las ineficiencias de las que hemos dado cuenta anteriormente, y las ilimitadas quejas que acompañan el reiterado las asignaciones de responsabilidades sobre los incumplimientos para lograr los fines que la sociedad espera del funcionamiento de las instituciones, consideramos que aun en condiciones muy desfavorables del entorno y con tradiciones de cultura laboral altamente improductivas, cuando se interviene acertada y asertivamente en los procesos humanos las mejorías en la calidad y productividad del trabajo son notable.

Y esto lo consideramos posible a partir, y tomando por centro, la preocupación por entender lo humano desde tres dimensiones: **A.-** La biológico-cultural, como base existencial y del proceso de existencia humana **B.-** La naturalidad y presencia permanente de las emociones en todos los actos humanos, como coloratura de todo el hacer humano y **C.-** El papel y poder del lenguaje en la construcción de la realidad, que obligatoriamente nos conduce a la responsabilidad de nuestras acciones y opciones en la vida.

Priva también en ello la constatación del hecho que una clave de hacer de cualquier organización productiva es la de poseer una clara idea de su futuro, en términos precisos, poseer una visión estratégica que le permita organizar su hacer

y prever los posibles y probables escenarios donde se despliega su acción para el cumplimiento claro de sus propósitos. Se trata entonces de alinear fines personales con fines y propósitos de la organización, en un encuentro posible de responsabilidades compartidas y en el deseo de hacer la tarea.

## Consideraciones finales

### **Propuesta**

- ▶ Instaurar una cultura centrada en un modo de vida matrístico, que desplace el modo de vida patriarcal como manera de relacionamiento preponderante en el marco de las relaciones personales dentro de las instituciones públicas y de la sociedad en general.
- ▶ Promover un proceso de alineación entre los fines y propósitos de las personas y los de la organización, con una práctica relacional fundada en el auto respeto, la ética, la equidad, la colaboración, la confianza y la reflexión recursiva sobre el hacer.

### **Mecanismos operacionalizables**

Es evidente que tales propósitos de cambio serán posibles en la medida que haya una direccionalidad que lo permita y una institucionalidad que lo promueva; ello requiere un liderazgo muy especial y condiciones organizacionales particulares, específicas. Sin embargo, aquí presentamos algunos lineamientos que darán respuestas a algunas preguntas generales sobre su implementación.

- ▶ Mediante la acción directiva y reflexiva que promueva la ampliación del conocimiento sobre los fundamentos de lo humano y su relacionamiento, conformar equipos de trabajo con alto nivel de compromiso político y socio-técnico capaces de garantizar la correspondencia entre las políticas formuladas para la transformación y las acciones de gobierno, en alineación estratégica con los propósitos trascendentes del Estado

venezolano, en cada una de las instancias de gobierno y con profundo apego a la ética pública.

▶ Se trata de comprometer al equipo de dirección, en primera instancia, en que asuma partiendo de la misma experiencia de los participantes, un cambio de mirada y de conducta, que traiga de la mano un modo de vida que de paso a mecanismos de relacionamiento centrados en gerenciar las tareas que le son propias. Y entonces el hacer de lo público emerge como un hacer ético y placentero, y por lo tanto gratificante.

▶ Instrumentar la elaboración de un plan de tres encuentros o talleres de inducción práctica con elementos teóricos de veinte (20) horas semanales cada uno, que nos dé cuenta de una mirada del funcionamiento en los contextos individual y personal. Ideal fuera llegar hasta los mandos medios de la estructura organizacional del equipo de gobierno.

▶ Otra modalidad sería la de dictar seminarios sobre la materia en cuestión y discutir sobre la factibilidad del cambio deseado.

## Referencias

Barroso, Manuel (1997a). *Crisis: La cultura del Subdesarrollo*. Ediciones Urania: Caracas.

Barroso, Manuel (1997b). *La Autoestima del Venezolano. Democracia o marginalidad*. 2da edición: Caracas

Barroso, Manuel (2008). *Autoestima ecología o catástrofe*. 2da edición. Editorial Galac: Caracas.

Barroso, Manuel (2009). *Ser Familia*. 2da edición. Editorial Galac: Caracas.

Barroso, Manuel (2011). *Meditaciones gerenciales*. 4ta reimpresión. Editorial Galac: Caracas.

Gruppi, Luciano (1978). *El concepto de Hegemonía en Gramsci*. Ediciones de Cultura Popular: México. Caps. I y V. Págs. 7-24 y 89-111

Holloway, John (1982). *Fundamentos Teóricos para una Crítica Marxista de la Administración Pública*. Instituto Nacional de Administración Pública: México

Kliksberg, Bernardo (2010). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. Disponible en [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia\\_una\\_gerencia\\_social\\_eficiente\\_bernardo\\_kliksberg.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia_una_gerencia_social_eficiente_bernardo_kliksberg.pdf). Consultado el 12/05/2015.

Maturana, Humberto & Dávila, Ximena (2007). La Gran Oportunidad: Fin de la Psiquis del Liderazgo en el Surgimiento de la Psiquis de la Gerencia Co-Inspirativa. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (10), pp. 101 / 124. doi:10.5354/0717-8980.2011.14150

Maturana, Humberto (1985). Biología del fenómeno social. Disponible en <http://www.matriztica.cl/wp-content/uploads/Biologia-del-fenomeno-social.pdf>. Consultado el 02-08-2015.

Maturana, Humberto (1989). Lenguaje y realidad: el origen de lo humano. Conferencia organizada por la sociedad de Biología de Chile. *Arch Biol Med Exp*; 22 (0): 77-81.