

Innovaciones en la formación de gerentes: poesía y gerencia, dos oficios, un sustrato común

COROMOTO RENAUD*

pp. 135-155

Introducción

En este documento presentamos los resultados del proyecto de investigación «Poesía y gerencia. Dos oficios, un sustrato común. Innovaciones en la formación de gerentes». Los antecedentes del proyecto tienen su origen en la línea de investigación que mantiene el Área de Teoría y Método del Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) sobre «Innovación en la práctica docente en planificación y gestión». En ese marco, la autora ha venido realizando innovaciones pedagógicas que integran las teorías gerenciales, los instrumentos y técnicas de gestión y el enfoque de desarrollo de competencias.

El ensayo pedagógico propuesto surge de la convergencia de inquietudes en la experiencia de la autora como docente, gerente y poeta, oficios que practica paralelamente y que desde hace algún tiempo pretende juntar en los talleres de gerencia y poesía que le corresponde conducir en el Cendes. En tanto docente, se intenta terminar los talleres sin experimentar un «aquí no pasó nada»; como gerente se pretende mostrar el conjunto de competencias o capacidades constitutivas de la persona humana (no sólo las técnicas); de los poetas se toma el énfasis en un tránsito hacia la conciencia del lenguaje y en su carácter generativo, capaz de crear realidades.

Por otra parte, este ensayo sostiene que hay un núcleo productor de resultados insatisfactorios en la forma de abordar las disciplinas —tanto para la docencia como para las prácticas gerenciales—, que se sustenta en el paradigma de la acción racional. Igualmente, advertimos un «ruido» en la manera como se práctica la enseñanza, que continúa limitándose a transmitir contenidos y a olvidar que somos personas que intervenimos en los procesos. Por tanto, proponemos repensar la manera como enseñamos.

El campo de exploración que hemos seleccionado es la propia experiencia de la autora en el aula, en la gestión universitaria y en el taller de poesía. En esta búsqueda se incursiona en el pensamiento ontológico (Echeverría, 2007a) (Maturana, 2011), en el pensamiento sistémico (Capra, 2010; Senge, 1992) y en el pensamiento complejo (Morin, 2005) para

* Profesora-investigadora del Área Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes, de la Universidad Central de Venezuela.

Correo-e: cororenaud@gmail.com

elaborar una propuesta, y se ensaya mostrar un camino desde la visión del gerente como persona.

Tema de investigación

La formación de gerentes nos sitúa en un punto donde se cruzan el acervo teórico de la persona, sus competencias y su práctica. Tres dominios que se interrelacionan y dialogan en el proceso enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva ontológica.

La gerencia, como otros oficios, se distingue por su carácter práctico. En sus dominios se aprende a hacer, a reflexionar sobre la acción y a confrontar la teoría con los resultados de las acciones organizacionales. Por esto, el taller de gerencia es realmente un laboratorio de aprendizaje relacional, en cuyo espacio se exploran la integración de teorías gerenciales, el uso de instrumentos de gestión y el desarrollo de competencias.

Por su parte, el taller de poesía se desarrolla como una conversación en medio de la cual los participantes comparten la lectura de poemas propios y de otros escritores y se reflexiona sobre el hacer del poeta, la escritura y el sentido de la poesía.

Las similitudes y contrastes entre el taller de poesía y el taller de gerencia abren un camino de reflexión sumamente enriquecedor sobre la práctica docente y las innovaciones necesarias para lograr mejores resultados. En este documento reseñamos las dos primeras experiencias realizadas, sin embargo, la investigación continúa como línea permanente de reflexión e innovación. Durante el 2013 se llevaron a cabo dos nuevos talleres, uno de poesía, otro de gerencia.

Objetivos

Nos planteamos como objetivo desarrollar propuestas para innovar en la formación de gerentes. Nos interesa desarrollar dos talleres: uno de poesía y otro de gerencia como *practicum* reflexivos para comparar ambos procesos y resultados, definir semejanzas y diferencias y enriquecer la práctica docente

Bases teóricas

El pensamiento ontológico

Se llama pensamiento ontológico a un modo de pensar al ser humano que desde múltiples disciplinas está en la búsqueda de nuevas respuestas a la convivencia social.

Las vertientes del pensamiento ontológico provienen de varias fuentes. En primer lugar, de la filosofía del lenguaje, fundamentalmente de Wittgenstein y Austin, quienes interpretan el lenguaje como acción, y de su desarrollo posterior en la teoría de los actos de habla, con Searle, Flores y Echeverría.

En segundo lugar, de una fuerte crítica a la epistemología racional propuesta por Descartes que separa el sujeto del objeto del conocimiento y ontológicamente concibe a la

persona humana como un ser eminentemente racional, olvidando así la emocionalidad y la corporalidad que nos constituyen.

En tercer lugar, del acercamiento a la biología del conocimiento planteada por Humberto Maturana, quien sostiene que podemos hablar de «objetividad», entre comillas, hacer explícitos nuestros supuestos y aceptar su relatividad.

En cuarto lugar, de la tradición filosófica antropológica de autores como Heidegger, entre otros, que conciben al hombre como seres en el mundo, en el devenir histórico, y de los más recientes desarrollos del pensamiento sistémico, ecológico y complejo: Senge, Capra, Morin

En sintonía con estas perspectivas, Rafael Echeverría (2007a) desarrolla «una senda del pensar ontológico» y distingue su núcleo conceptual en:

1. La distinción del «claro» como el lugar a partir del cual un ser humano se constituye en observador. Es un lugar particular desde donde construimos el sentido que nos conferimos a nosotros mismos, el que le conferimos al mundo, y en último término el que le conferimos a la vida.

2. Los siguientes postulados: i) los seres humanos somos seres lingüísticos, seres que somos de la forma particular que somos, y que vivimos en la manera como vivimos, por disponer de una determinada capacidad del lenguaje. ii) El lenguaje involucra al menos dos dimensiones que juegan un papel determinante en nuestra existencia: el sentido y la acción. iii) El lenguaje es generativo. A través de él construimos y transformamos mundos de la misma forma como nos construimos y transformamos a nosotros mismos. El lenguaje genera realidades.

3. Tres principios cardinales asociados con los tres postulados anteriores: i) El «principio del observador»: no sabemos cómo las cosas son. Solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos. ii) El «principio de la acción»: no sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y así lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. iii) El «principio del sistema»: la acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en el que tal entidad se desenvuelve. Ello define su ámbito de acciones posibles. Dentro de ese ámbito, sin embargo, suele estar la capacidad de introducir transformaciones en ambas estructuras. Estas transformaciones generan la posibilidad de acciones que antes no eran posibles.

Aportes del pensamiento ontológico a la formación de gerentes

Desde la perspectiva del pensamiento ontológico, la persona humana es el centro y origen de la acción. Con base en este supuesto hacemos del gerente, *como persona*, nuestro centro de interés, y de la praxis del gerente, el dominio de observación, por excelencia, de la gerencia.

Los postulados de la ontología del lenguaje a los cuales nos referimos anteriormente reconocen en el lenguaje: i) un aspecto constitutivo del ser humano, ii) la posibilidad de interpretar y asignar sentido y de actuar, (el lenguaje es acción), y iii) la capacidad de generar realidades.

A partir de estas proposiciones podemos observar a las organizaciones como fenómenos lingüísticos; así como podemos apreciar los procesos gerenciales como actos conversacionales concretos, que permiten observar la capacidad generativa del lenguaje en los compromisos de acción y los juicios y metajuicios —o representaciones— que validan o invalidan los resultados de las acciones gerenciales.

Igualmente, podemos usar al lenguaje como un instrumento o palanca de cambio, al hacer declaraciones o generar significados orientadores, esto es, con una direccionalidad determinada.

El principio del observador apunta al reconocimiento de la interpretación autorreferencial al situarnos como sujetos con capacidad de acción e interpretación en espacios determinados, dentro de la trama compleja de interacciones subjetivas que se producen en los procesos gerenciales.

El principio de la acción nos centra en el hacer, en la historicidad individual y colectiva que genera la identidad de las organizaciones y sus resultados.

El principio del sistema introduce la perspectiva de la acción como resultado de interacciones y patrones recurrentes de los cuales emergen propiedades distintas a las partes o condiciones iniciales del sistema.

Vistos así, los resultados de las acciones gerenciales son mucho más que acciones individuales, son fenómenos emergentes productos de sistemas complejos de interacciones, en donde el lenguaje es clave en su poder de generar quiebres, abrir posibilidades u opciones y generar sentidos o imágenes colectivas. El cambio es un resultado que se genera como posibilidad emergente del sistema.

Competencias personales, relacionales y cognitivas

En el taller de gerencia asumimos la formación de gerentes como una tarea que desarrollará en nuestros «pares de aprendizaje» las competencias personales, relacionales y cognitivas (o técnicas) que les permitirán un mejor desempeño en el oficio.

En este sentido seguimos a Boyatzis, quien sostiene que «Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, capacidades cognoscitivas o características individuales que demuestran distintivos personales para un desempeño particular» (Hay Group, 1990:28).

Partimos del supuesto de que en cada acción se ponen en situación una multidimensionalidad de capacidades que muchas veces no reconocemos. Algunas de ellas tienen

un alto impacto en los resultados. Si observamos nuestras competencias y las mejoramos, estaremos en mejor posición para aprovechar las oportunidades y para hacernos cargo de nuestras inquietudes.

Iniciamos el taller de gerencia con un trabajo sobre las competencias personales: privilegiamos la condición de persona que nos caracteriza, así como nuestra manera particular de «estar en el mundo», con nuestras creencias y valores, que condicionan nuestros juicios y nuestra forma de actuar.

Seleccionamos el pensar, el pensamiento ontológico, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, razonamiento estratégico y el aprender a aprender como las capacidades personales básicas a observar y fortalecer, en esta oportunidad.

Entre las múltiples competencias gerenciales o relacionales identificadas en la literatura sobre el tema, consideramos las habilidades conversacionales, el liderazgo, la negociación, el trabajo en equipo y el compromiso con la comunidad como las más pertinentes para el taller. Esta escogencia es flexible y puede variar dependiendo de los participantes (Alles, 2003).

Las capacidades cognitivas o técnicas se refieren, por una parte, a la experticia en el uso de «cajas de herramientas de planificación y gestión» (Castellano y otros, 2010), a la construcción de modelos de gestión (Unesco, 1994), al desarrollo de procesos gerenciales, a la integración o generación de métodos (Castellano, 2005; López, 2006), a intervenciones complejas en las organizaciones y al desarrollo de nuevos instrumentos o teorías gerenciales.

Por otra parte, también se relacionan con el conocimiento de las teorías sustantivas sobre el desarrollo y el cambio social; e igualmente con las dimensiones teóricas sectoriales específicas referidas a las organizaciones donde nos desempeñamos o gerenciamos (educación, salud, ambiente, derechos humanos, etc.).

Estrategia pedagógica

Tanto el taller de gerencia como el taller de poesía se diseñaron como *practicum* reflexivos, inspirados en la propuesta de Donald Schön (1992) para la formación de profesionales reflexivos, y en la conducción del taller como un proceso conversacional, dialógico, deliberativo y reflexivo (Echeverría, 2007a).

Schön basa su idea en la observación del carácter práctico en la formación de algunas profesiones (artistas, ingenieros, arquitectos, médicos, etc.) cuyos oficios se aprenden «haciendo», como si se tratase de una artesanía, y propone la realización de talleres bajo la conducción de un facilitador que orienta la práctica del oficiante. De allí que el rol del profesor se convierte en el de un guía que conduce el aprendizaje de los participantes mediante la realización de actividades para adquirir las competencias pertinentes al oficio, siguiendo los principios de aprender a aprender, aprender haciendo, reflexión en la acción y sobre la acción.

De esta forma en el taller de gerencia se desarrollan diferentes tipos de ejercicios para «ejecutar o poner en situación una o varias competencias», y posteriormente se reflexiona sobre las acciones, interacciones, lo emergente, las conversaciones, haciendo especial énfasis en distinguir la reflexión en la acción y sobre la acción.

Igualmente la conducción del taller privilegia mostrar a los participantes su carácter conversacional, la coordinación de acciones mediante el uso de actos de habla: declaraciones sobre el programa, las sesiones, la evaluación, las normas de convivencia, peticiones que hace el facilitador o el responsable de un ejercicio, aceptación por parte de los participantes, afirmaciones con sus respectivas evidencias empíricas, preguntas sobre afirmaciones, distinción entre juicios y afirmaciones, emisión de juicios válidos.

En síntesis, los principios de diseño del taller fueron: el aprender a aprender, aprender haciendo, el aprendizaje como experiencia vivencial y relacional, la situación de aprendizaje como contexto donde se realizan ejercicios e intercambios que permiten una puesta «en situación» personal y sistémica de las competencias personales, gerenciales y técnicas de los participantes, el uso de bitácoras de aprendizaje como instrumento para la observación, la reflexión en la acción y sobre la acción y la autoevaluación de competencias.

Resultados

El desarrollo del ensayo pedagógico consistió en la realización de dos talleres, uno de poesía y otro de gerencia, diseñados con los mismos principios, duración y frecuencia.

Taller de Poesía «Siete noches, siete poemas»

El taller de poesía se realizó en forma virtual, en el período junio-agosto de 2011, con la participación de tres poetas, entre ellas la autora. El producto del taller se aprecia en el libro *Siete noches, siete poemas* de Coromoto Renaud, Ramonetta Gregori y Julieta León (2012).

El taller se concibió como un espacio de aprendizaje compartido sobre el oficio del poeta, visto como un hacer. Escribir poemas al mismo tiempo que se reflexiona sobre la voz poética, aprender junto al otro, como en los antiguos talleres renacentistas o como Rilke al observar a Rodin.

Con una periodicidad semanal, el taller mantuvo la siguiente secuencia: i) lecturas de uno o varios «*ars poética*» de otros autores con la finalidad de generar una chispa motivadora, un estado de ánimo particular, y con base en ello escribir un poema y compartirlo; y ii) lectura de una de las «Notas» bajo mi autoría, siete textos dirigidos a indicar una secuencia temática, para propiciar la reflexión sobre el oficio del poeta.

Haremos una brevísima síntesis de las reflexiones presentadas en las Notas, acompañadas con algunos fragmentos de los poemas escritos durante el taller.

Para iniciar la experiencia del taller hice una invitación a mantener *una actitud hermenéutica*, en el sentido utilizado por Gadamer «como la actitud de un ser humano que quiere entender a otro», y para ello elaboré cuatro principios: i) la lectura de un poema es un diálogo entre dos seres humanos. ii) Lo que un poema quiere decir está en el poema. iii) Un poema es una unidad lingüística de sentido de inabarcables matices. iv) Toda interpretación de un poema es transitoria. (Nota I).

No quiero para mí la fácil pirotecnia de los verbos
airoso plumaje de pavo real
[...]
antes reclamo el olor a sudor de las palabras
sus rastros sin retoques
sus orines sus miasmas
sus zapatos sin suelas

Julieta León

En nuestra *primera aproximación ontológica a la poesía* compartimos la lectura que hace Heidegger (1994) de *Hölderlin y la esencia de la poesía*, donde postula que: i) el lenguaje es el fundamento del ser. ii) La poesía es un decir, poetizar es la más inocente de todas las ocupaciones. Pero allí todavía no se encuentra su esencia. iii) El poder creador de la poesía es el más peligroso de todos los bienes. La palabra puede engrandecer o envilecer el alma humana. iv) La poesía es la instauración del ser con la palabra. La esencia de la poesía es ser palabra esencial. El poeta mediante la palabra arranca al ser de la corriente histórica, lo detiene lo erige. Igualmente podemos considerar que el poeta le presta su voz al pueblo para nombrar la dimensión fundante de la existencia humana. (Nota II).

Difícil sopesar las palabras
auscultar cada gramo
catarles el alma
[...]
imposible resarcir el daño
de las más filosas de sus desgarraduras
más profundas
que la más fina catana de samurái

entonces decidimos esperar treinta años
antes de abrir la boca

veneramos el silencio de la prudencia
aun si llegamos tarde

Julieta León

La poesía es una visión del mundo, «un claro» que se construye permanentemente en una relación de transformación recursiva entre el poeta y la palabra. El alma del poeta se manifiesta en el poema. A su vez, la imagen poética resuena en su alma. La palabra genera ser.

La belleza es un juicio que reside en *la mirada del poeta*, que deviene en declaración en el momento en que se convierte en poema o en goce para el lector. Wislawa Szymborska, al recibir el Premio Nobel de Literatura, dijo que la fuente de la inspiración es un «no sé», un preguntarse, un dudar, un asombrarse. (Nota III).

Ahora lo sé
somos palabra
el tiempo también
es una jungla de palabras...

Ramonetta Gregori

Sobre el origen de la poesía se preguntan los heterónimos de Fernando Pessoa en *El regreso de los dioses* (2006): ¿sensación, emoción, sentimiento, idea, ritmo, pensamiento, intuición? El interminable debate no se ha resuelto aún. Cada poeta beberá sus propias fuentes, mostrará sus respuestas, verterá en palabras su experiencia existencial.

Nadie mejor que Pessoa para reconocer que *la voz poética* es manifestación de nuestro ser. Nos constituimos en oficiantes de la palabra en un proceso de transformación permanente, modelamos nuestra voz al mismo tiempo que nos modelamos a nosotros mismos cual escultores, tal como hacía Giacometti, quitando peso, haciendo leve sus figuras. (Nota IV).

Una dimensión constitutiva del ser humano: la *emocionalidad* (desdeñada por siglos por las ciencias sociales) aflora en la experiencia poética. «El sentimiento abre las puertas de la prisión en que el pensamiento encierra el alma» nos dice Pessoa (2006:338).

Aceptamos que la poesía es mucho más que emoción o sentimiento: es el misterio del duende Lorquiano, hay que despertarlo y luchar con él y para ello no hay manuales ni procedimientos, sino la escucha de la honda conciencia.

Aprender a sentir, reconocer y modelar los sentimientos para llegar a su desnudez es la primera lección de formación poética, nos sugiere Eugenio Montejo (2007). (Nota V).

[...]
Dame, dime
dang, din dong
reloj embustero
tiempo muerto
las pocas palabras
por las que vale la pena morir

Ramonetta Gregori

En el taller levantamos la mano para decir presente de una forma plena. Reconocemos nuestra base biológica y la unidad del ser humano en sus distintos dominios (cuerpo, emocionalidad y lenguaje). Rescatamos *el cuerpo* humano en tanto seres vivientes, como lo hizo Walt Whitman. (Nota VI).

No quiero otra sabiduría que la del cuerpo
que sabe en un instante si el amor es pasajero
lleva los ancestros

el tiempo
[...]
presiente la muerte
sabiamente apura el paso
celebra la vida

anida el poema

Coromoto Renaud

Para finalizar el taller retomamos la idea del «claro de la poesía» como visión de mundo del poeta, mirada particular que se genera en el instante creador. Instante que comienza en forma indefinida (quizás como intuición) y finaliza en un poema.

Sin pretender definir la poesía, ni teorizar sobre ella, quisimos presentar reflexiones desde nuestra experiencia, y todavía nos seguimos preguntando sobre el misterio de la imagen poética, que trasciende el lenguaje y disuelve el espacio y el tiempo, como lo hace Eugenio Montejo en sus poemas que aluden a un espacio sin límites geográficos donde se manifiestan presencia y ausencia en un solo plano y a un tiempo no lineal donde el pasado, presente y futuro no tienen fronteras.

Asumimos la escritura de poemas como un camino hacia la conciencia del lenguaje. (Nota VII).

[...]
No es bueno saber demasiadas cosas
[...]
conocer eso sí
que el poema es una ciudad en ruinas
dentro de nosotros
aun antes de ser construido
[...]

Ramonetta Gregori

Así se mantuvo una correspondencia, como una red de conversaciones sobre poesía de donde emergieron los siete poemas de cada una de las participantes. Cada quien creaba desde su «claro», surgían nuevas imágenes, nuevas realidades.

Paralelamente a los poemas de cada una y a las siete «Notas», en el proceso de diálogo y reflexión generado en el taller se produjeron quiebres conceptuales que podríamos calificar de aprendizaje transformacional en tanto observadores del oficio de poetas.

Taller de Gerencia Estratégica 2012

El taller de gerencia se realizó dentro de la asignatura Gerencia Estratégica de la Maestría en Planificación del Desarrollo, menciones Planificación Global y Política Social, en el período marzo-junio de 2012, en una modalidad mixta presencial y virtual, con una frecuencia quincenal.

En los objetivos resaltamos la incorporación de competencias personales relacionadas con el aprendizaje y el pensamiento sistémico y complejo, así como competencias relacionales, con especial énfasis en las conversacionales, además de las técnicas, como el uso de caja de herramientas y el desarrollo de modelos de gestión.

La estrategia pedagógica se diseña como un *practicum* reflexivo, siguiendo a Donald Schön (1992). La dinámica del taller requiere de actividades preparatorias por parte de los participantes: dos tipos de lecturas, una de carácter técnico y otra motivacional, extraída de poemas o fragmentos de literatura, y la preparación de situaciones de aprendizaje con base en ejercicios que permiten el despliegue de las competencias seleccionadas para la sesión. Al finalizar los ejercicios, los participantes hacen sus observaciones sobre el desempeño del grupo en la multidimensionalidad de sus competencias y los fenómenos emergentes del sistema de interacciones que constituyen cada sesión del taller. Una vez realizada la sesión, la facilitadora envía al grupo una bitácora de aprendizaje, elaborada conjuntamente con el equipo responsable de cada una de ellas, que puede ser ampliada por cualquier participante con sus observaciones sobre el desempeño de competencias, reflexiones y lecciones aprendidas.

Para apreciar el fortalecimiento de las competencias personales se utilizan dos instrumentos de autoevaluación: i) uno de tipo cuestionario que los participantes responden el primero y último día de sesiones del taller, con la finalidad de comparar el fortalecimiento de competencias durante ese período, y ii) una pregunta abierta autoevaluativa a ser respondida el último día.

La evaluación de las competencias técnicas se hizo a partir de los trabajos de equipo y de un trabajo final, realizado en forma individual, que contiene el desarrollo de un proceso gerencial para el cual es necesario investigar sobre el carácter estratégico de una

organización, a fin de diseñar una propuesta de cambio para mejorar los resultados de su desempeño.

Introducir un quiebre de metaaprendizaje constituyó una aspiración, para ello se utilizan las bitácoras, como medios de reflexión.

Lecciones aprendidas de un taller de gerencia y un taller de poesía

Lecciones aprendidas de un taller de gerencia

Conducir un taller de gerencia en el marco de la Maestría en Planificación del Desarrollo del Cendes es un reto inapreciable. Generar un quiebre en el aprendizaje personal de un conjunto de participantes, en su mayoría líderes, que representan una muestra de la administración pública y privada venezolana y que ejercen o probablemente ejercerán altas responsabilidades como gerentes, es una oportunidad para confrontar los retos de la formación de gerentes en ambientes conflictivos y complejos.

Convertir el aula en un laboratorio de aprendizaje relacional y vivencial es una experiencia que motiva a los participantes y que genera mejores posibilidades de aprendizajes significativos.

La complejidad y la conflictividad del contexto social nos exigen mucho más que competencias técnicas. La convivencia democrática, la capacidad de argumentación, la autocrítica y la autonomía de pensamiento se forman y se muestran en todos los espacios que constituyen comunidades de aprendizaje, como el taller de gerencia.

Si asumimos la gerencia como una forma de pensar, actuar y conversar, centrada en los resultados de las acciones organizacionales y sus impactos en los sujetos y en la sociedad (Renaud y otros, 2012), tenemos que ensayar procesos de enseñanza-aprendizaje acordes a esta perspectiva.

La formación de gerentes basada en el desarrollo de competencias personales, gerenciales y técnicas en procesos de carácter conversacional y reflexivo posibilita la emergencia de aprendizajes transformacionales que colocan al gerente en formación en mejores condiciones para enfrentarse a situaciones complejas, inciertas y conflictivas propias de los fenómenos sociales.

Aprender a pensar, aprender a aprender, aprender a escuchar y a coordinar acciones mediante conversaciones, son competencias clave para el aprendizaje transformacional.

La práctica en un taller de gerencia quizás sea apenas una ventana, o el inicio de un camino sin fin que se transita voluntariamente y a conciencia, pequeño paso que vale la pena dar.

El aprendizaje no sólo tiene un carácter cognitivo, sino también una base emocional y corporal. Reconocer estos tres dominios es indispensable para convertirnos en mejores observadores y practicantes de la docencia.

El fortalecimiento de competencias puede ir desde un nivel de aprendizaje instrumental a otro más profundo, para transformarnos desde los observadores que somos hasta convertirnos en gerentes con capacidades para liderar cambios organizacionales y sociales.

Este ensayo pedagógico conduce a un fin último que no se agota en el taller: generar transformaciones en el aprendizaje de todos los participantes que se conviertan en oportunidades para el desarrollo de capacidades intrínsecas al desarrollo humano, entendido este como ampliación de libertades.

Lecciones aprendidas de un taller de poesía

Mantener un diálogo poético en el Taller de Poesía «Siete noches, siete poemas» constituyó una experiencia enriquecedora para las tres participantes. La intensidad de la correspondencia, la motivación, la profundidad de las reflexiones y los poemas así lo confirman.

Las lecturas realizadas incitaron muchos comentarios, cito uno de Julieta León que interesa para el punto que queremos tratar: «tu hermoso poema me ha hecho reconocer lo sucedido durante estas semanas: desnudarnos a nosotras mismas, hechiceras de palabras, y desnudar nuestras almas que se muestran en los poemas».

El alma es donación divina, autoconciencia, para la tradición judeocristiana, dimensión espiritual del hombre para las corrientes antropológicas, manera particular de ser de cada persona, conjunción del cuerpo y espíritu que se manifiesta en su comportamiento y en sus decires, para la ontología del lenguaje. Encontramos un uso común referido a la espiritualidad del ser humano; y frente a ello nos preguntamos sobre las formas de acceso a su comprensión.

Hans-Georg Gadamer nos abre una puerta y nos dice que podemos elaborar una hermenéutica del alma que nos permita leerla como un texto, dialogar, interpretarla, tal como él lo hizo con Paul Celan. Gastón Bachelard nos abre otra al explicar la constitución del yo como narrativa; Rafael Tomás Caldera agrega una nueva ventana al considerar el *sentido vocacional* de la existencia humana como hilo conductor de la narrativa personal.

Si queremos leer el alma humana, los poemas nos ofrecen una ventana para asomarnos a sus profundidades, desgarraduras, a sus infinitos matices, tonos y sombras.

En el taller compartimos el acercamiento a la poesía desde nuestro «vivir la poesía» como necesidad insoslayable, al decir de Rilke, desde la afectividad que la nutre, el ritmo que la acopla, la intuición creadora y el misterio que le son propios.

Aprendimos que hay en nosotros una polifonía de voces, muchas veces contradictorias, como los heterónimos de Fernando Pessoa, y que la imagen poética subvierte el orden de lo real y lleva intrínseca su propia verdad, como diría María Zambrano.

La poesía es un género de creación literaria que otorga existencia a algo que antes no existía. Mediante la imagen poética, el poeta engendra un mundo nuevo.

La voz poética expresa la identidad de la persona, su verdad interior. Narrativa que sigue el hilo conductor de la vida del poeta en su búsqueda de sentido de la existencia.

Observamos igualmente cómo la lengua es el asiento de la cultura, con capacidad para unirnos o distanciarnos, incluirnos o excluirnos, como al abuelo del poema de Julieta León, confinado al exilio en su propia familia.

Los hijos no le hablan en su idioma
una lengua de una tierra distante
una cultura antigua como los pliegues de las tierra.

Así, la lectura de poemas es un diálogo entre dos almas, dijimos en la «Nota I». En el caso del taller «Siete noches, siete poemas», un diálogo a tres. Quizás por eso la literatura nos muestra una forma de acceder a la complejidad de la acción humana.

Comparación entre un taller de poesía y un taller de gerencia

1. Es posible diseñar un taller de poesía y un taller de gerencia como *practicum* reflexivos de carácter conversacional. El Taller de Poesía «Siete noches, siete poemas» y el Taller de Gerencia Estratégica 2012 así lo muestran. Los dos talleres se diseñaron con base en los mismos principios y siguieron la misma secuencia y estructura descritas anteriormente.

2. El aprendizaje transformacional opera cambios en el observador que somos. Tanto en el taller de poesía como en el taller de gerencia experimentamos cambios paradigmáticos sobre el oficio del poeta y el oficio del gerente. Observar el comportamiento humano en tres dominios explicativos: lenguaje, corporalidad y emocionalidad nos permite encontrar un sustrato común en los dos oficios. El poeta y el gerente son seres humanos con capacidad biológica para desarrollar un lenguaje y para conocer, y sus acciones –tanto las del poeta como las del gerente– se encuentran siempre en una determinada emocionalidad.

3. Las divergencias entre los dos oficios nos permiten distinguir la naturaleza de cada uno con mayor claridad, y quizás comprenderlos desde una perspectiva más amplia, transdisciplinaria. De modo que podemos reflexionar sobre el origen, características y fines de los dos oficios.

El origen del oficio del poeta es una inquietud estética individual. Sin pretender explicarlo, aceptamos como un misterio el hecho de que el poeta siga su inclinación, su inspiración; y que luego dedique tiempo al trabajo con las palabras, al oficio. En el fondo reconocemos una necesidad espiritual, como señaló Rainer María Rilke al joven poeta; y al mismo tiempo sabemos que es imprescindible la necesaria dedicación, la ocupación explícita, el dominio de la materia y las herramientas objeto del oficio. Así, inspiración y dedicación resultan dos aspectos indispensables en la práctica de la escritura de poemas.

Escribir poesía, como otros dominios artísticos, es una acción que *se realiza en su ejecución*. El pensamiento poético se hace al decir el poema, primero al decirselo a sí mismo el poeta, y luego al escribirlo, si es el caso (Caldera, 2010).

La imagen poética tiene una cualidad que la distingue de otras formas del lenguaje, su realidad y su verdad le son intrínsecas, constitutivas. Lo creado en la imagen poética no existía antes de ella, ni tiene referente externo de juicio, como bien lo expone Octavio Paz en *El arco y la lira*.

La escritura de poemas no persigue fines utilitarios, puesto que la necesidad o inquietud que la origina es estética y también lo es la satisfacción o el bienestar que produce.

Podemos atribuir la realización personal que encuentra el poeta en su oficio a una inclinación que se desarrolla en forma progresiva a medida que se ejecuta el pensamiento poético. Este *sentido vocacional* del oficio es un suprasentido, el hilo conductor más profundo e invisible de la trama narrativa del quehacer del poeta (Caldera, 2010).

Por su parte, la acción gerencial tiene su origen en una demanda específica, utilitaria, que cobra significado en el resultado que genera, aunque muchas veces dicho resultado esté desdibujado y no sea explícito. En organizaciones formales se establecen contratos donde se especifican las acciones a realizar, sus condiciones o sus resultados y los beneficios que se obtienen a cambio. En las informales se acepta que existen contratos psicológicos y procesos de adaptación mutua donde se hacen explícitas las demandas.

Resaltaremos tres características de la acción gerencial: 1) su vínculo con resultados esperados, 2) su carácter sistémico y 3) su carácter conversacional.

1. En relación con los resultados: desde el paradigma de la complejidad se acepta la estructuración de la realidad sobre la base de relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Visto así, las organizaciones son una trama de relaciones entre individuos articulados por una multiplicidad de propósitos (Etkin y Schavarstein, 2000).

Sin mencionar las clasificaciones existentes de diferentes tipos de resultados, interesa observarlos en su encadenamiento con los objetivos explícitos de las organizaciones, aunque coexistan una multiplicidad de fines implícitos que muchas veces pueden resultar antagónicos y contradictorios.

Los gerentes de las organizaciones proponen para ellas metas u objetivos que orientan su acción. Sin dichos objetivos, las empresas carecerían de cohesión y se desintegrarían.

Este conjunto de intenciones, que se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad, constituye el dominio de los propósitos, orientados al orden, la permanencia y la estabilidad. Sin embargo, al interior de las organizaciones existen diferentes fuerzas que se mueven en diferentes sentidos, no sólo hacia los objetivos. Surgen alianzas, grupos de interés que ejercen su influencia o poder para imponer sus decisiones.

2. Desde la perspectiva sistémica, se considera a las organizaciones como entidades que fundamentan su existencia y sus funciones mediante la interacción entre sus partes. Las propiedades del sistema son las propiedades del conjunto, no están en ninguna de las partes, se consideran propiedades emergentes porque surgen cuando el sistema está en funcionamiento. Siendo así, interesa observar tanto los patrones de interacciones como las propiedades emergentes de los fenómenos organizacionales.

Las organizaciones forman parte de sistemas mayores y están compuestas, a su vez, de subsistemas más pequeños.

Otra manera de observar las acciones de los miembros de una organización es verlas como encadenamientos secuenciales considerados procesos que generan los productos necesarios para la consecución de los objetivos. Esta mirada se centra en el axioma de la necesaria correspondencia entre procesos de calidad para obtener productos de calidad.

3. En tercer lugar destacamos la definición de las organizaciones como fenómenos lingüísticos que se constituyen mediante conversaciones. La identidad organizacional o rasgos distintivos permanentes se construyen en la interacción lingüística de sus miembros; la cultura o trasfondo común de sentido funciona como núcleo valorativo orientador de las acciones. Sus límites lo definen declaraciones legítimamente establecidas. Los compromisos de acción resultan de una trama de promesas y aceptación, las evaluaciones de juicios considerados válidos.

Las conversaciones también nos permiten observar lo subyacente en las personas, grupos y patrones de interacción en las organizaciones (mediante quiebres, revisión de mapas conceptuales, técnicas de *coaching*): emociones, motivaciones, expectativas, valores que pueden ser contradictorios, ambiguos, constructivos o destructivos, como lo apunta Edgar Morin al señalar la complejidad de la acción humana.

Algunos autores nos advierten que el lenguaje no es transparente. Chris Argyris (1999) sostiene que las personas tenemos dos tipos de explicaciones: «teorías en uso» implícitas y «teorías expuestas» que utilizamos para hablar sobre nuestras acciones. Esta dicotomía puede generar brechas entre lo que pensamos y lo que decimos y solidificar una incompetencia competente para observar, aprender y cambiar que se convierte en rutinas defensivas personales y organizacionales, con consecuencias perversas tales como: venganzas, desconfianza, ocultamiento, encubrimiento, resentimiento, sentimientos de malestar ocultos.

Jorge Etkin (1999) señala el surgimiento de una doble moral en las organizaciones, que consiste en declarar en el discurso ciertos valores y aplicar en la praxis lo contrario, como por ejemplo predicar la gerencia participativa y tomar las decisiones unilateralmente, presentar publicidad con información falsa, firmar contratos e incumplir los compromisos, hablar de derechos humanos y no tomar medidas para garantizarlos, mencionar la dignidad del trabajo y remunerarlo en forma indigna.

Una similitud en los dos talleres fue la creación de imágenes compartidas a partir de interacciones conversacionales. Así, una imagen construida colectivamente emerge mediante un acto lingüístico declarativo. En el taller de poesía, la lectura de un poema convoca a la escritura de otros poemas. En el taller de gerencia las ideas sobre la organización surgen también de las redes de conversaciones temáticas en las que participan sus integrantes. Las ideas de visión, misión, son declaraciones que nacen de la trama conversacional que se entreteje entre los participantes.

Una aspiración en las dos experiencias fue el cultivo de una «voz propia». Voz que exprese el pensamiento autónomo, reflexivo, autocrítico de los paradigmas personales, con capacidad de escuchar y generar diálogo en las comunidades de aprendizaje organizacionales y universitarias. A su vez... «llegar a hacerse de una voz, de un tono personalizado, es una de las aspiraciones esenciales de todo poeta» (Montejo 2007:433).

Conclusiones

1. En este proyecto le dimos especial énfasis al pensamiento ontológico, en cuanto perspectiva que nos permitiría encontrar un sustrato común en los dos talleres, planteamiento esencial de la propuesta; y lo hicimos en un *practicum*, inspirados en la formación de profesionales reflexivos. El sustrato común se refiere a considerar a la persona humana en su práctica de diferentes oficios, y observar su comportamiento o desempeño en tres dominios explicativos: lenguaje, corporalidad y emocionalidad.

Partimos de la premisa de que somos seres humanos que nos distinguimos de las otras especies por el lenguaje, que nos dota de capacidad para pensar, reflexionar, nos hace seres sociales, con conciencia histórica. El lenguaje es acción, al hablar actuamos (Austin, 1982). El carácter generativo del lenguaje reside en el poder de declarar nuevas realidades mediante un acto lingüístico. La palabra genera ser, construimos nuestra identidad al «decirnos» a nosotros mismos y a otros en una continua danza de acoplamiento de nuestras acciones e interpretaciones (Echeverría, 2007a).

El cuerpo es el soporte de todas las experiencias humanas, posibilita la emergencia del habla y con ello la asignación de sentido, la elaboración de juicios y la construcción de narrativas que nos convierte en observadores. La corporalidad determina la capacidad biológica para hacer lo que hacemos, la manera particular de percepción propia a nuestra especie.

La emocionalidad es el dominio referido al estado físico, psíquico, afectivo desde el cual actuamos, predispone nuestra acción, abre un espacio de posibilidades. Las emociones son productos de quiebres o interrupciones en el fluir de la vida, ocurren gatilladas por eventos determinados. Los estados de ánimo son más perdurables, constituyen el trasfondo de nuestras acciones.

Estos tres dominios son interdependientes y se relacionan mediante un acoplamiento recursivo dinámico (Maturana, 2011).

Siguiendo estas premisas, centramos la mirada en el gerente o poeta, en tanto persona humana —con todos sus atributos— que practica un oficio. Un ser que habita en el lenguaje, con capacidad para coordinar acciones, para pensar en distintos dominios, bien sea: poéticamente, razonar estratégicamente, reflexionar sobre la acción, construir narrativas, crear opciones de futuro para generar cambios y nuevas posibilidades de convivencia social.

Las competencias conversacionales y la conciencia del poder del lenguaje para generar realidades son capacidades que amplían significativamente las posibilidades del oficio del poeta y del gerente; y no se trata sólo del uso instrumental, sino también del reconocimiento de los resultados del «lenguajear» en la construcción de identidades, tanto personales como organizacionales.

2. Una forma interesante de mostrar el pensamiento complejo es utilizar la literatura, por ello escribimos en una las Notas para el taller de gerencia, titulada «Literatura para gerentes» (Renaud y otros, 2012): Edgar Morin, precursor del pensamiento complejo, reconoce que la novela y el teatro llegaron antes, mucho antes, que las ciencias sociales a la comprensión de la complejidad de la acción humana y de la influencia de las emociones en la toma de decisiones (Morin, 2005).

William Shakespeare (1564-1616), en *Hamlet*, nos presenta el drama de la ambición de poder, la venganza y el odio en el sustrato de las decisiones de la realeza inglesa. Balzac (1799-1850) describe en *La comedia humana* personajes en distintos roles y situaciones muchas veces ambivalentes y sitúa a estos personajes en un contexto epocal. Flaubert (1821-1880) narra, con el personaje de Emma Bovary, la tensión entre la persona y la sociedad, las expectativas sociales y los ideales románticos y muestra las múltiples perspectivas psicológicas y afectivas de Emma. Dostoyevski (1821-1881) desarrolla magistralmente la complejidad del alma humana en *Los hermanos Karamázov* y en *Crimen y castigo*.

Si quisiéramos hacer un recorrido por algunos temas o interrogantes a los cuales tiene que enfrentarse un gerente encontraríamos en la literatura respuestas fecundas, desde la vida de personajes en sus múltiples roles, interacciones y contextos, hasta utopías sociales (*Un mundo feliz*), distopías (1984), contextos sociales (*Cuando quiero llorar no lloro*), cambios sociales del tipo «más de lo mismo» (*El gatopardo*), la autorreferencia situacional (*La mujer justa*), la disyuntiva ética en una decisión gerencial (*VEN*), lo emergente de las interacciones (*NADA*), el resentimiento, la venganza y el miedo en grupos sociales (*Desgracia*), la resiliencia (*El hombre en busca de sentido*), la complejidad de la vida cotidiana (*Los dos reyes y los dos laberintos*), lo inesperado en un proyecto fallido (*El baile*), la corrupción en sistemas discrecionales (*El hombre es un gran faisán en el mundo*),

la emocionalidad del miedo (*Las enseñanzas de Don Juan*). Podríamos seguir enumerando temas y obras.

Hasta bien entrado el siglo XX, las ciencias sociales separaron sus campos de estudios, se especializaron y desarrollaron miradas parciales de la acción humana, se nutrieron del paradigma de la acción racional imperante desde el siglo XIX (Morin, 2005).

En la teoría gerencial dominaron, hasta años recientes, las concepciones prescriptivas de la acción que poco tienen que ver con los procesos de interacciones y arreglos implícitos en la toma de decisiones en las organizaciones.

En las últimas décadas se introducen nuevas perspectivas ontológicas, visiones ecológicas, sistémicas. Podemos ahora observar el lenguaje y las emociones como dimensiones constitutivas del ser humano, las motivaciones al poder, logro o filiación como orientadores posibles de la acción, los mapas mentales como organizadores del pensamiento, la influencia del clima emocional en contextos de aprendizaje, bien sea un aula, una organización o un país. Disponemos de enfoques más complejos para observar conductas, patrones de relaciones o el trasfondo lingüístico y cultural en las organizaciones.

Gracias a estos aportes provenientes de distintas disciplinas podemos indagar e interpretar la complejidad de la acción gerencial desde múltiples perspectivas, intentar transitar la transdisciplina y, especialmente, volver la mirada a la vida, a la literatura. Lo dijo Borges, cada acción humana contiene el universo.

3. Abordar la formación de gerentes como fortalecimiento de competencias personales, relacionales y cognitivas ofrece la posibilidad de incorporar aspectos que van mucho más allá de las competencias técnicas, tal como solíamos asumir, tradicionalmente, en la docencia universitaria. Para ser coherentes con la perspectiva adoptada, es indispensable partir del trabajo con las capacidades personales referidas al aprender a pensar, a aprender y a conversar usando las declaraciones, afirmaciones, juicios y promesas en forma efectiva.

4. El aprendizaje es un proceso complejo que tiene dimensiones cognitivas, emocionales y corporales. Para lograr una mayor riqueza en la formación gerencial es indispensable considerarlas e incorporarlas en el ejercicio de la docencia.

Igualmente podemos emprender el aprendizaje como un proceso de cambio o transformación en tanto observadores. Transformación que se expresa en nuestra forma de pensar, de conversar y de actuar, que en síntesis podríamos llamar nuestra forma de ser.

5. Interrogarnos sobre lo que hacemos, bien sea como docentes, gerentes o poetas, nos conduce a la reflexión sobre los resultados de nuestras acciones individuales y de las acciones colectivas en el seno de organizaciones. Esto nos lleva al encadenamiento de fines que pretenden mejores formas de convivencia humana, acordes a la concepción de ampliación de capacidades para el desarrollo de libertades, en contextos de reconocimiento del otro como legítimo otro.

6. El pensamiento poético es peculiar, se distingue del pensamiento discursivo, reflexivo, en que tiene su origen en lo desconocido aun para el propio poeta. Como todo pensamiento tiene un carácter social nacido de la subjetividad dialógica del ser humano. Reconocer este rasgo de la poesía sería de gran utilidad para aprovechar sus facultades restauradoras, terapéuticas, renovadoras, para ser mejores personas y mejores sociedades. En tiempo de miserias –como diría Hölderlin– es conveniente construir caminos que al andar transformen la conciencia, como nos lo sugiere Antonio Machado.

7. Más que una metodología o procedimiento específico que pudiera ser replicable o masificable, proponemos:

- Realizar ensayos en la modalidad de «*practicum* reflexivos» siguiendo los principios del aprender haciendo y aprender a aprender, donde el facilitador tiene el rol de guía o conductor.
- Propiciar situaciones de aprendizaje con diversos tipos de ejercicios de carácter vivencial y relacional.
- Usar «cajas de herramientas» con la flexibilidad suficiente para adaptarse a los casos escogidos por los participantes.
- Construir modelos de gestión estratégica integrando métodos de las diferentes escuelas de estrategia.
- Incorporar interacciones virtuales, utilizando las nuevas tecnologías de información.
- Privilegiar modos de pensamiento en lugar de procedimientos.
- Avanzar en experiencias pedagógicas transdisciplinarias.
- Utilizar la literatura, tanto la narrativa como la poesía, para mostrar una forma de abordar la complejidad de la acción humana.

8. Este ensayo se inscribe en el camino hacia la construcción de sistemas de pensamiento abiertos y dinámicos que desde perspectivas complejas e integradoras se interrogan sobre el hacer del gerente y buscan mejorar la práctica docente en el Cendes.

Referencias bibliográficas

- Alles, Martha** (2003). *Gestión por competencia. El diccionario*, Argentina, Granica S.A.
- Argyris, Chris** (1999). *Conocimiento para la acción*, España, Granica S.A.
- Austin, Jhon** (1982). *Cómo hacer cosas con palabras: palabras y acción*, España, Paidós Ibérica.
- Balzac, Honoré** (1969). *La comedia humana*, España, Plaza y Janés.
- Borges, Jorge Luis** (1999). *El Aleph*, España, Galaxia Gutenberg Círculo de Lectores.
- Caldera, Rafael Tomás** (2008). *Educación en Venezuela*, Caracas, Universidad Monteávila.
- Caldera, Rafael Tomás** (2010). *Entender es decir*, Pamplona, Universidad de Navarra, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria.
- Capra, Fritjof** (2010). *La trama de la vida*, 2.ª ed. en «Compactos», España, Anagrama S.A.

- Casassus, Juan** (2009). *La educación del ser emocional*, 3.ª ed., Chile, Indigo/Editorial Cuarto Propio.
- Castañeda, Carlos** (2000). *Las enseñanzas de Don Juan*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Castellano, H., J. López y C. Renaud** (2010). *Caja de herramientas de planificación y gestión*, Caracas, Cendes.
- Coetzee, J.M.** (2009). *Desgracia*, España, Debolsillo.
- David, Fred** (1999). *La gerencia estratégica*, Bogotá, Legis.
- Dostoyevski, Fiodor** (2010). *Los hermanos Karamázov*, España, Debolsillo.
- Drucker, Peter** (1963). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, 6.ª ed., Argentina, El Ateneo.
- Echeverría, Rafael** (2007a). *Ontología del lenguaje*, Argentina, Granica S.A. /J.C. Sáez Editor.
- Echeverría, Rafael** (2007b). *Por la senda del pensar ontológico*, Argentina, Granica S.A. /J.C. Sáez Editor.
- Echeverría, Rafael** (2009). *El observador y su mundo*, vol. I, Argentina, Granica S.A./J.C. Sáez Editor.
- Etkin, Jorge** (1999). *La doble moral de las organizaciones*, Argentina, Mac Graw Hill.
- Etkin, Jorge y L. Schavarstein** (2000). *Identidad de las organizaciones, invarianza y cambio*, 5.ª reimpresión, Buenos Aires, Paidós.
- Flaubert, Gustave** (2009). *Madame Bovary*, España, Punto de Lectura.
- Flores, Fernando** (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*, Chile, Ediciones Dolmen.
- Francés, Antonio** (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*, Caracas, Ediciones IESA.
- Frank Víctor** (1979). *El hombre en busca de sentido*, España, Herder Editorial.
- Hay Group** (1990). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, España, Deusto.
- Heidegger, Martin** (1989). *Hölderlin y la esencia de la poesía*, Colombia, Anthropos.
- Heidegger, Martin** (2005). *¿Qué significa pensar?*, Madrid, Trotta.
- Huxley, Aldous** (1997). *Un mundo feliz*, España, Edhasa.
- Lampedusa, Giuseppe** (1984). *El gatopardo*, España, Seix Barral.
- López, Jesús** (2006). *Planificación y gestión pública*, Caracas, Cendes.
- López, Jesús** (2009). *Talleres de planificación y gerencia*, Caracas, Cendes.
- Marai, Sandor** (2005). *La mujer justa*, España, Salamandra.
- Maturana, Humberto** (2011). *La objetividad, un argumento para obligar*, Argentina, Granica S.A./J.C. Sáez Editor.
- Matus, Carlos** (1992). *Planificación, política y gobierno*, Caracas, Fundación Altadir.
- Mintzberg, Henry y J. Brian** (1997). *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry** y otros (1999). *Safari a la estrategia*, Argentina, Granica S.A.
- Montejo, Eugenio** (2007). *La terredad de todo. Una lección antológica*. Selección, prólogo y notas: Adolfo Castañón, Mérida, Venezuela, Ediciones El otro, el mismo.
- Morin, Edgar** (1999). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*, Unesco.
- Morin, Edgar** (2005). *Introducción al pensamiento complejo*, 8.ª reimpresión, España, Gedisa.
- Muller, Herta** (2009). *El hombre es un faisán en el mundo*, España, Siruela.
- Némirovsky, Irène** (2006). *El baile*, España, Salamandra.
- Orwel, George** (2007). 1984, España, Espasa Calpe.
- Otero Silva, Miguel** (1970). *Cuando quiero llorar no lloro*, Caracas, Tiempo Nuevo.

- Paz, Octavio** (1992). *El arco y la lira*, 1.ª reimpresión, Colombia, Fondo de Cultura Económica.
- Pessoa, Fernando** (2006). *El regreso de los dioses*, Edición y traducción de Ángel Crespo, España, Acantilado.
- Renaud, Coromoto** (2010). «Diseño del taller de gerencia», Cendes, mimeo.
- Renaud, Coromoto** (2011). «Taller de gerencia, situaciones de aprendizaje», Cendes, mimeo.
- Renaud, Coromoto, Ramonetta Gregori y Julieta León** (2012). *Siete noches, siete poemas*, Venezuela, Ediciones del Instituto de Cultura del Estado Monagas.
- Schön, Donald** (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.
- Senge, Peter** (1992). *La quinta disciplina. Las organizaciones abiertas al aprendizaje*, Argentina, Granica S.A.
- Senge, P., R. Ross, B. Smith, Ch. Roberts y A. Kleiner** (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, España, Granica S.A.
- Shakespeare, William** (2006). *Hamlet*, España, Espasa Libros.
- Silva, Ludovico** (2008). *Teoría poética*, Caracas, Universidad Simón Bolívar, Editorial Equinoccio.
- Teller, Janne** (2010). *NADA*, España, Seix Barral.
- Teller, Janne** (2011). *VEN*, España, Seix Barral.
- Unesco** (1994). *Modelo de gestión* GESEDUCA, Chile, Redplad/Unesco.
- Zambrano, María** (2005). *Filosofía y poesía*, México, Fondo de Cultura Económica.