



Fusiones estratégicas: herramienta para el progreso de la gestión pública venezolana

Maricarmen Soto Ortigoza*
Romel Areche García**

Resumen

El no compartir el control, socava la calidad del servicio. Herramientas gerenciales como las fusiones, permiten que dos o más unidades logren ventajas competitivas. La investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental de campo y positivista, tiene el objetivo de analizar los procesos de fusión para hacer mejor lo que se sabe en época de incertidumbre. Los líderes en su gestión pública, hacen impostergable la toma de decisiones asertivas, para enfrentar los costes fijos crecientes en Investigación & Desarrollo de nuevos productos, gestión de conocimiento y talento humano integral. Éste último, elemento de peso para fusiones exitosas en lo cultural, apoya resultados donde las partes involucradas tabulan los pasos a seguir con preceptos de unidad como primera ventaja.

Palabras clave: Fusión, talento humano, gestión pública.

* Doctora en Ciencias, Mención: Gerencia (URBE, 2008). Doctora en Innovaciones Educativas (UNEFA, 2008). Magíster en Gerencia de RRHH (URBE, 1998). Diplomada en Capacitación Docente (UNEFA, 2007). Especialista en Psico-Neuro-Immunología-Lingüística (LUZ, 2004). Especialista en Gerencia Avanzada bajo Presión Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, 1995). PAG IESA 1992. Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas, Mención: Ciencias Administrativas (URU, 1989). Docente de pre y postgrado de LUZ y UNEFA -Consultora gerencial. Coordinadora de Extensión y de la línea de Investigación: El docente como Investigador de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. E-mail: msotounefa@yahoo.com / msotopnil@gmail.com

** Doctor en Ciencias, Mención: Gerencia (URBE, 2008). MBA EEUU (1996). Ingeniero Civil (LUZ, 1986). M.Sc. en Planificación de Transporte (LUZ, 1998). Especialista en Vialidad (Universidad Politécnica de Madrid, 1995). Consultor Gerencial - Docente de la Universidad Francisco de Miranda. E-mail: aregar@cantv.net

Strategic mergers: a tool for progress in Venezuelan public management

Abstract

The non-sharing of control undermines the quality of service. Such management tools as mergers allow two or more units to achieve competitive advantages. The investigation was of a descriptive, non-experimental, field and positivist design, aiming to analyze merger processes to improve what is known in uncertain times. Public management leaders make assertive decision-making very pressing to confront increasing fixed costs in research and development for new products, knowledge management and integral human talents. The latter, a very important element for successful mergers in terms of culture, supports results where the involved parties arrange the steps to be followed placing precepts of unity as the first advantage.

Key words: Merger, human talent, public management.

Introducción

Los planteamientos generados en los organismos multilaterales, para el establecimiento de las condiciones sobre el funcionamiento de fusiones y absorciones se convierte rápidamente para los países que la lideraron como los Estados Unidos, en factores industriales importantes, así alcanzaron sus crecimientos corporativos, economías de escala, integración vertical y diversificación.

La gestión pública de las naciones en vías de desarrollo, intentan reunir esfuerzos para la transformación de las tareas económicas, sociales y de talento humano. Así, los aparatos públicos pueden fortalecer dichas organizaciones, muchas veces de carácter internacional, al ser impactadas por las mutaciones en materia económica, y por las subsecuentes crisis en las estructuras internas de las economías de dichos países desarrollando el talento humano.

En un mundo global, cuyo paradigma reinante es no compartir el control o el poder que otorga un cargo, ni la propiedad de las organizaciones, en las cuales la pereza, la codicia y la inmadurez organizacional pueden socavar la calidad, la calidez humana o cualquier ganancia, sólo queda prepararse con herramientas estratégicas, que permitan establecer mecanismos estructurados.

Estas herramientas implantadas en el mundo organizacional, crean, desarrollan e implantan fusiones como mecanismo a seguir para modificar culturas de los individuos dentro de las organizaciones, con tecnologías duras o blandas adaptadas a cada caso, para lograr el progreso organizacional, según Córdova (2006).

Las propuestas para la modernización y reforma del Estado, se han incorporado a las agendas internacionales de organismos nacionales como adaptación a modismos ó herramientas gerenciales para la productividad, para asegurar el acceso a recursos y asistencia técnica, así como la sinergia de economías, talento humano y denominaciones, tales como Triángulo de Gobierno, Nueva Gerencia, Responsabilidad y Buen Gobierno con miras a la productividad de la gestión.

Tales reflexiones motivan el presente artículo que tiene por objeto analizar los procesos de fusión utilizados por las empresas venezolanas; el desarrollo de la investigación está estructurado en cuatro subtítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el Sub-título 1: Se incluye una descripción, planteamiento de la problemática sobre las fusiones estratégicas, y se presenta el objetivo general, justificación, delimitación del mismo. Comprende antecedentes, bases teóricas y desarrollo de los tópicos a ser desarrollados como la variable objeto de estudio y otros aportes importantes al tema.

En el Sub-título 2: Refiere algunas evidencias encontradas y la metodología seguida para ello.

En el Sub-título 3: Esboza la interpretación de datos y lineamientos recomendados para fusiones exitosas, se presentan las conclusiones y por último se muestran las referencias bibliográficas.

1. Anatomía de la fusión estratégica organizacional

Las fusiones estratégicas comienzan a promoverse producto de la lucha por la supervivencia personal y organizacional, y no es más que aquella vía en la que dos o más organizaciones se unen para lograr ventajas competitivas, nuevas filosofías de trabajo y equipos de alto desempeño, una nueva modalidad legal/organizativa, cultura y evolutiva del talento humano. Así mismo, se desarrolla la revisión de los procesos observados, de acuerdo a los novedosos conceptos que integran los sistemas tecno-políticos, en la cual los resultados son lo único que importa, si pensamos en su beneficio último: las comunidades según Matus (2007).

Para lograr una estructuración de una administración pública eficiente y la demarcación de una relación en el marco de regulaciones del mercado entre los ciudadanos y el gobierno o el Estado, se inicia un nuevo concepto para la productividad organizacional de la gestión pública, en lo que se conoce como Fusión Estratégica Organizacional.

Algunos de los mecanismos establecidos según la Oficina de Convenios y Cooperación de San Luis (2008), son los acuerdos de cooperación institucional marco general, actas complementarias o tratados específicos, acuerdos verbales o escritos, alianzas marco de pasantías, individuales de práctica profesional supervisada.

Para ello, Morales (2008), expone que las fusiones organizacionales se pueden distinguir como puras, adquisiciones totales y/o parciales, absorción, asociaciones estratégicas, acuerdos de subcontratación, cooperativismo o sistemas de producción social, a los que se puede recurrir en la competencia de mercados y en la gestión pública con el propósito de crecer corporativamente y alcanzar metas para ganar-ganar.

Además, la experiencia venezolana, demuestra recientes resultados beneficiosos a nivel de estos eventos que se perciben a través de la mejoría en el servicio de calidad en entidades de estado, la automatización de procesos bancarios y financieros, e integración vertical de procesos bajo normas de categoría mundial, tecnologías de información en organizaciones públicas con alto performance. La diversificación de ofertas de servicios o productos, economías de escala al reducir procesos, donaciones por alianzas producto de la Ley de Responsabilidad Social, para elevar los porcentajes de concreción.

Cabe destacar, que con los adelantos mencionados anteriormente, se hace mayor el acceso a nuevas tecnologías para ser desarrolladas en la búsqueda de la mayor participación de mercado que beneficie a la comunidad, allí se aplica un nuevo norte de las políticas públicas en el país para la participación ciudadana. Llegar a establecer fusiones no es nada fácil, existe mucho de parálisis paradigmática todavía, sumado al síndrome de la fusión per se, lo cual hace lento el proceso para alcanzar o completar la negociación de una fusión.

Esta situación es entendible, ya que la cultura organizacional en la gerencia venezolana es tradicional, familiar y etnocéntrica, el cambio generado por ella se encuentra entre las transformaciones más difíciles de los seres humanos, es una forma de rom-

per la identidad de vida y organizacional, y ocasiona la lentitud en el proceso; una asimilación lenta en los miembros de una organización, así lo afirma Cestari (2008).

En este sentido, es importante conocer las causas, los síntomas del síndrome de fusión antes, después de la misma con el propósito de prevenirlos: lo primero que surge es la preocupación, imaginación de lo peor, producto de temores individuales, colectivos, reacción de stress crónico, ambiente de crisis-caos, comunicación tóxica, o casi nula, ilusión de control.

Si se enumeran algunas causas estudiadas como antecedentes de las fusiones se tiene según Álvarez citado por Morales (2008), que las razones en teoría justifican estas fusiones de la siguiente manera:

- Reducir los gastos de transformación.
- Fortalecimiento del patrimonio.
- Lograr economía de escala.
- Aumentar su participación en el mercado bancario.
- Mantener niveles adecuados de competitividad.
- Integrarse como bancos universales.
- Impedir la debacle del grupo fusionado.
- Generar condiciones atractivas para potenciales inversionistas extranjeros.

Adicionalmente, otro factor que podría haber acelerado las integraciones financieras y esto representa la posibilidad de participar en el nuevo sistema de jubilaciones y pensiones, el cual amerita de importantes recursos financieros, capacidad técnica y amplia presencia nacional.

El caso venezolano, ya conocido, presenta un conjunto de características, las que podrían resumirse de la siguiente manera: según Álvarez, citado por Morales (2008).

- Alta concentración bancaria independientemente de las fusiones.
- Es un mercado reducido en términos comparativos internacionales.
- Se encuentra sub-capitalizado.
- Presenta elevados gastos de transformación, lo cual incide en altas tasas de interés que cobra.
- Baja intermediación financiera.

- Destino de buena parte de los fondos captados hacia la compra de títulos públicos.
- Disminución de capacidad de ahorro financiero.
- Sobre-oferta de la industria bancaria (excesivo número de bancos y agencias bancarias).
- Disminución del porcentaje de financiamiento de la producción nacional.
- Competencia desigual (bancos muy grandes compiten con bancos muy pequeños).
- Bajo potencial de población "bancarizable".
- Disminución en la calidad del servicio.
- Altas tarifas por servicios prestados.
- Disminución progresiva del personal ocupado en el sector.
- Presencia importante de la banca extranjera.

Por otro lado, así mismo se observa el choque de culturas, reacciones actitudinales como: nosotros Vs. ellos, superiores Vs. subalternos, ataque Vs. defensa, ganar Vs. perder, decisiones por coerción, tecnología obsoleta Vs. tecnología de punta, entre otros síntomas que lejos de convertir alianzas de negocios en potencialidades, las convierte en desastres presupuestarios, desperdicios y resultados fallidos, según Prahalad y Romaswamy (2004).

Habeck, Kröger y Träm (2000) expresan que existen siete reglas esenciales para lograr una adecuada puesta en práctica de los acuerdos de fusión: una visión estratégica clara, un liderazgo rápido, un enfoque en el crecimiento orientado a la creación de valor, la obtención de beneficios tangibles, la gestión de hábil de las culturas empresariales, el uso de técnicas de comunicación eficaces y una acertada gestión del riesgo. La postura de los autores expone el gran interés que debe existir en todas las personas implicadas en dirigir el proceso de fusión, que se deriva de un acuerdo.

Por todo lo descrito, los gerentes, políticos y líderes emprendedores de hoy, deben tomar decisiones asertivas en éste sentido, crear fortalezas organizacionales, tomar consciencia de la fusión, ya que no es un instrumento de conveniencia o modismo, sino una herramienta esencial para servir con calidad y fortaleza, a los clientes internos y externos de una organización.

1.1. El papel del talento humano en el éxito de la fusión cultural

Dentro de la anatomía de la fusión el “talento humano” representa un papel importante, ya que actualmente se convierte en un elemento de gran importancia para la integración cultural de la fusión. Allí entra en juego la formación de dicho personal y la evolución de ‘este para adaptarse a los procesos. Desde hace 20 años aproximadamente la inversión en desarrollo humano en las organizaciones públicas venezolanas es alta, pero le falta direccionalidad al proceso, según los resultados obtenidos en el Instituto Venezolano de Psicolingüística IVEPSI (2005). En este sentido, se toma en cuenta la nueva pirámide del aprendizaje dentro de las organizaciones, que modifica genes, memes o creencias arraigadas para reconstruirla, según lo afirma Dawkins (2006) y mejorar la fusión cultural de las integraciones o adquisiciones.

Las fusiones requieren de la construcción de nueva visión, dinamismo, cooperativismo, participación, experiencias para el desarrollo de las capacidades cerebrales conscientes del ser humano en mayor porcentaje, ya que al aumentar la percepción y la intuición en el campo laboral, esto incide en el desarrollo económico-social y humano.

El esquema de la actitud de un individuo enseña a reaccionar ante diversas situaciones y aminoran la crisis de la fusión o el síndrome de la misma. Por ello, es necesario que el individuo se reconozca a sí mismo, equilibre su autoestima, inteligencia emocional, refuerce la necesidad de conocimiento propio y actúe como protagonista del desarrollo organizacional. De ésta manera la salud organizacional se convierte en una fusión exitosa.

En este sentido, el siglo XX aporta las bases para comprender el cambio en la organización pública como una dinámica permanente de la vida, entenderlo es la clave para iniciar la construcción de nuevos valores humanos, sociales, políticos, económicos en la historia del presente siglo, por ello, aparecen herramientas gerenciales en base a las neurociencias que agilizan e impulsan los procesos fusionarios.

Con la figura de la alianza, se puede lograr fortalecer elementos personales y técnicos, en la respectiva orientación de especialistas de cada área, para conformar así una tabla de salvación a la medida de la organización, hasta lograr la nacionalización e internacionalización y formar parte de grandes negociaciones y servicios de verdadera tecnología blandas, duras, fortaleciendo el im-

petus, sin tomar en cuenta la sensación de riesgo, los obstáculos con forma de ciclope que pueden aparecer y perturbar el convenio estratégico.

2. Algunas evidencias obtenidas a partir del proceso de revisión de los modelos de fusión que han favorecido a las organizaciones venezolanas

En la metodología de la observación directa, descriptiva y la revisión documental que se había venido realizando con antelación en la experiencia investigativa internacional y nacional, se origina un centro de aspectos legales y financieros en detrimento de los aspectos humanos. Sin embargo, la observación de los autores permite alternar más los procesos fusionarios con las diferentes culturas organizacionales conformadas por los sistemas humanos ya que uno de los mayores problemas que se presentan en esta unión es el choque de culturas. Para lograr el éxito en esta gestión, se debe observar el proceso de manera integral.

En la ubicación contextual de las evidencias obtenidas se define a primera instancia la gestión pública como una disciplina relacionada directamente con otros campos del conocimiento, como la ciencia política, la filosofía, la economía, la sociología, la psicología y más recientemente con la archivología, según Avalos citado por Pelekais, Cruz y otros (2006). Ella posee de forma tácita funciones de gobierno, planeación, integración, dirección y control de conducta ciudadana. Por medio de la administración, el gobierno enfrenta las necesidades de la sociedad, que la iniciativa privada no puede satisfacer.

En este sentido, es importante dejar claro que gestionar es algo más que administrar. Administrar es gobernar o regir, seguir instrucciones, gestionar es hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto; esto es, conseguir resultados, y muchas veces para obtenerlos las organizaciones venezolanas hacen uso de herramientas gerencias novedosas que permitan agilizar procesos de control y análisis, así lo afirman Pelekais, Cruz, et. al., (2006).

Es necesario recordar que en Venezuela, las fusiones han sido mayormente de tipos bancarias, la revisión documental aporta que el proceso de liberación financiera, es producto de la globalización que se convierte en uno de los rasgos centrales de las economías mundiales y de la sociedad contemporánea.

Así mismo, lo expresa Álvarez citado por Morales (2008), este proceso a su vez es consecuencia de la apertura y desregulación de las economías y especialmente, por la liberalización de los movimientos de capital a corto plazo. A partir de las crisis de las deudas externas latinoamericanas que desencadena en la década de los ochenta, se genera un conjunto de bancarrotas, fusiones y reestructuraciones de empresas comerciales, industriales y por supuesto financieras, que conduce al surgimiento de nuevos actores financieros tales como Fondos Financieros, Mesas de Dinero, Agencia de Corretaje y Administradoras de Fondos de Inversión, en la región.

Comienza así el proceso de desintermediación financiera (Álvarez, citado por Morales, 2008). Después de la crisis bancaria de 1994, la reorganización, recuperación y reingeniería financiera ocurrida en el sistema bancario, se instrumenta en el marco de la apertura a la banca extranjera y de progresiva, aunque lenta, la transformación de la banca especializada hacia la banca universal. La tendencia hacia las fusiones sólo puede entenderse bajo este esquema. Es por ello, que probablemente el proceso de integración sólo abarque a la gran banca, no a la mediana, pequeña y en menos cuantía a la gestión pública, tal como ha debido plantearse.

Sin embargo, en la gestión pública aparece la reformulación de cooperativas y empresas de producción social, así como fusiones y/o adquisiciones de las cuales se hace mención en el próximo punto. Al respecto del sistema financiero, puede señalarse que desde 1996 hasta mayo del 2000, se reduce en un 19% al pasar de 108 instituciones a 88, producto de fusiones y transformaciones a banca universal, según Álvarez citado por Morales (2008).

Es decir, como se observa se están transformando las instituciones financieras en un conjunto de grandes instituciones que absorben a las especializadas y operan con tecnología avanzada, un grupo de bancos medianos o pequeños, que probablemente no compiten con los primeros, entran en crisis y salen del mercado o son absorbidos por la gran banca, consolidándose de esa forma el proceso de concentración bancaria.

Se puede afirmar que las fusiones a la venezolana ha sido variada, algunos ejemplos bancarios conforman entidades de ahorro y préstamo entre sí, bancos extranjeros y nacionales, bancos nacionales de igual tamaño, grandes y pequeños, bancos comerciales y banca de inversión, etc.

En la actualidad, una información reciente muestra el posible acuerdo con el grupo italo-argentino Techint para el traspaso de los activos de su controlada Sidor al estado venezolano. El Gobierno venezolano dispone de la nacionalización de Sidor, que está controlada en un 60 por ciento por Amazonia, una sociedad participada por Ternium (86 por ciento) y la argentina Siderar (14 por ciento), éstas dos últimas del grupo Techint. El resto de las acciones de Sidor queda en manos de sus empleados (20 por ciento) y del Gobierno venezolano (20 por ciento), así lo cita Infolatam (2008).

Es importante enfatizar, que el aprendizaje experiencial y el nuevo modelo socio productivo socialista, demuestra que hay que crear estilos de eficiencia en la gestión pública venezolana. Para la cultura venezolana la alianza estratégica es el tipo de fusión que puede cobrar más fuerza actualmente, ya que con ello se logra emerger de años de aletargamiento mental, la transición se hace más llevadera con las ventajas competitivas que aportan una unión con las empresas y una producción de mejoras sustanciales en el servicio energético y de calidad al cliente, como elemento que la mantiene viva y/o vigente.

De esta manera en Venezuela, las alianzas pueden ser un vehículo para generar valor y orientar hacia, fortalezas inter-institucionales y un cliente fiel al comprar dicho servicio o asesoría que recomienda a otros, impulsando el efecto dominó y generando los cimientos de un futuro de sana competencia; tal cual como lo expone Prahalad y Romaswamy (2004).

Para comprobar la efectividad de las alianzas, antes hay que comprender los efectos de la universalización o globalización, las necesidades de los clientes en todo el mundo convergen de acuerdo a las demandas y preferencias de dicho cliente.

En cuanto, a las experiencias actuales se tiene el tipo de fusión que se conoce con el nombre en Venezuela de empresas de producción social o cooperativas, las estadísticas revisadas muestran que algunas son exitosas como la hidrológica de Trujillo.

3. Las Alianzas Estratégicas se traducen en negociación exitosa. Las fusiones. Lineamientos

En la actualidad los problemas se previenen plenamente con un estudio de la cultura organizacional antes de iniciar negociaciones, el pre-establecimiento de objetivos de las partes involu-

cradas en la fusión, con un manejo de escenarios, fases del proceso de transición e implantación de la alianza, definición clara de quien lidera y administra como organización matriz, la fusión propuesta, además de la definición de los responsables (2 preferiblemente) de dicha fusión.

La evidencia obtenida a partir del aprendizaje experiencial y el proceso de revisión documental y observacional en las organizaciones públicas que establecen ciertas fusiones, demuestran que la figura de árbitros con amplias facultades también es vital para mediar e ir más allá de cualquier conflicto posible en dicho proceso, éste debe evitar rumores, crear información sana y continua, realizar planes estratégicos, integrar equipos, responsabilidad (rendición de cuentas), y por último levantar la evaluación respectiva, si este procedimiento altamente beneficioso para ir generando una consciencia organizacional.

Zaccagnino (2005), expresa que las fusiones deben ir hacia la consolidación de la prosperidad y perpetuación de la unión como estrategia y mecanismo para el progreso de la gestión pública venezolana, con preceptos de unidad como primera ventaja que ayuda a ganar la guerra de la competitividad universal.

A manera de conclusión

Se concluye que para el desarrollo de las economías, la globalidad se inicia a una época de fusiones estratégicas con sus diversos tipos: puras, adquisiciones totales y/o parciales, absorción, alianzas, subcontratación, cooperativismo, sistemas de producción social, estableciéndose la lucha por la supervivencia personal, organizacional y las ventajas competitivas, nuevas filosofía de trabajo, equipos de alto desempeño que intentan cumplir de ésta manera la meta: el éxito de la gestión pública venezolana a través de éstos procesos fusionarios.

Sin distingo de nacionalidad de los clientes, estos reciben cada vez mayor información homogénea, un ejemplo se ve con la tríada Japón, EEUU, Europa. Las mencionadas naciones siempre buscan un sentido de pertenencia y arraigo cultural que permite equilibrados, altos estilos de vida, producto de fusiones; muchas veces, el cliente exige la misma clase de producto o servicio disponible muy merecido, a los precios o costes más razonables posibles.

También, se puede notar en el ejemplo que en la tríada de países suele dispersarse la tecnología, hasta la evolución humana. Ninguna organización puede retener en exclusividad la tecnología, mucho menos en una fusión, porque las organizaciones enfrentan costes fijos crecientes e inversión en investigación y desarrollo (I & D), promoción de imagen, servicio o producto, sistemas de información, de gestión, de conocimiento y talento humano.

Es por ello, que nace la necesidad de las alianzas estratégicas en Venezuela también como parte de esa universalización y como medida de adaptación de acuerdo a la cultura del país, y así paralelamente el estudio del talento humano como punta de lanza a través del cual se logra el desarrollo de la fusión cultural requerida para los fines y metas de impacto organizacional en dicha fusión, específicamente “la alianza estratégica” que es la sugerida en las organizaciones venezolanas, para un mejor desenvolvimiento de las políticas públicas.

Tal realidad, lógicamente está enmarcada en un entorno general de incertidumbre, que necesita toma de decisiones, estos cambios continuos afectan sobre todo a las organizaciones que no logran superar el estancamiento productivo que se experimenta a lo largo de la historia del país y tiene que enfrentar políticas industriales de personal que no están claramente establecidas, sin orientaciones estratégicas básicas, dirigidas a lograr el crecimiento del mercado, la consolidación de sectores a través de las organizaciones de servicios. Es el momento de desarrollar, innovar e implantar estas fusiones estratégicas que seguro darán un amplio margen de evolución organizacional a estas iniciativas de gestión.

Referencias bibliográficas

- CESTARI, J. (2008). **El Síndrome de Caín**. I Congreso de Psiconeurolingüística. Maracaibo, Venezuela. APUZ.
- CÓRDOVA, E. (2006). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los Cambios y transformaciones. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol.12, No. 3. Maracaibo.
- DAWKINS, R. (2006). **El gen egoísta**. [En Línea] [http://es. Wikipedia. Org/wiki/El_gen_ego%c3%ADsta](http://es.wikipedia.org/wiki/El_gen_ego%c3%ADsta). [Fecha de Consulta] 10 de marzo 2008.
- HABERCK, M.; KRÖGER, F. y TRÄM, M. (2000). **Después de la Fusión**. España: Ediciones Deusto.

- INFOLATAM (2008). **Venezuela toma el control de Sidor y anuncia “Acuerdo Amistoso”** con Techint. [En Línea] <http://www.infolatam.com/entrada.jsp?id=9170>. [Fecha de Consulta] 18 de julio 2008.
- INSTITUTO VENEZOLANO DE PSICOLINGÜÍSTICA IVEPSI (2005). **“Reingeniería del pensamiento”**. Manual de Especialización en Psico Neuro Lingüística. Faces. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Págs. 20-80.
- MATUS, C. (2007). **Los tres Cinturones del Gobierno**. Universidad Nacional de Matanza.
- MORALES, R. (2008). **Fusiones y perspectivas del Sistema Bancario Venezolano**. [En línea] Blog. <http://www.moralesr.blogspot.com/2008/05/fusiones-bancarias-venezuela.html> [Fecha de consulta] 8 de febrero de 2008.
- OFICINA DE CONVENIOS Y COOPERACIÓN DE SAN LUIS (2008). **Convenios de Cooperación Institucional marco general**. Facultad de Ingeniería y Ciencias Económicas Sociales de la Universidad de San Luis. México.
- PELEKAIS, C.; CRUZ, A. y OTROS (2006). **Gerencia Pública, control y análisis tecnopolítico**. Maracaibo, Venezuela: Astro Data S.A.
- PRAHALAD, C.K. y ROMASWAMY, V. (2004). **El Futuro de la Competencia**. España: Editorial Gestión 2000.
- ZACCAGNINO, N. (2005). **El caso HP-Compaq. Fusiones y Cultura Organizacional**. México: Universidad del CEMA.