



Alianza de
Investigadores
Internacionales S.A.S
ALININ

Revista **Temario Científico**



Vol. 5 Nro. 2. Julio - Diciembre, 2025

ISSN 2805-850X

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

GERENCIA POSTMODERNA EN CONTEXTOS UNIVERSITARIOS: NAVEGANDO DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN UN MUNDO INTERCONECTADO

Alexander José Lugo Fancite

Lugo, A.



TSU en Administración de Empresas, UPTAG; Licdo. en Educación Mención: Desarrollo Cultural, UNESR; Licdo. en Educación Integral, UNESR; Licdo. En Nutrición y Dietética, UNEFM. MSc. en Docencia para Educación Superior, UNERMB; MSc. en Gerencia de RRHH, UNEFA; Dr en Ciencias Gerenciales UNEFA. Profesor universitario categoría asociado en la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero (UPTAG), Falcón, Venezuela.

Palabras clave

Gerencia Postmoderna, Colaborativo, Adaptabilidad, Innovación

Keywords

Management Postmodern, Collaborative, Adaptability, Innovation.

Recibido: 21-01-2025

Aceptado: 20-06-2025

<https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.2>



Resumen

La investigación se centra en la gerencia en la era postmoderna, analizando las dinámicas internas de las organizaciones y su adaptación a un entorno global interconectado. El propósito de este estudio es explorar cómo la gerencia postmoderna puede enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta un mundo interconectado, integrando principios de complejidad para fomentar la resiliencia, innovación y colaboración en las organizaciones. Se emplea un diseño no experimental que observa los hechos en su entorno natural. La recolección de datos es cualitativa, centrada en el significado que los gerentes de universidades públicas venezolanas atribuyen a sus experiencias. Se utilizan entrevistas semiestructuradas y observaciones directas como instrumentos de recolección. Este enfoque permite identificar patrones y relaciones entre variables sin interferencias del investigador, capturando sutilezas del comportamiento organizacional. La triangulación de datos refuerza la validez al contrastar hallazgos con autores como Mintzberg (2009), Senge (2010) y Kotter (2012). Los hallazgos indican que los sistemas complejos no pueden descomponerse en elementos aislados, lo que subraya la necesidad de un enfoque colaborativo y pluralista en la gerencia moderna. Se destaca la importancia de valorar la diversidad de perspectivas y adoptar un liderazgo inclusivo y empoderador. Además, se resalta que anticipar cambios y adaptarse son cruciales para el éxito organizacional. La literatura reciente enfatiza el liderazgo colaborativo, donde la cooperación promueve resiliencia e innovación. La diversidad impulsa la creatividad, y las competencias emocionales son esenciales para liderar equipos diversos. Se concluye que una cultura de aprendizaje continuo, un enfoque sistémico que reconozca interrelaciones, y un liderazgo colaborativo son pilares fundamentales para prosperar en un entorno dinámico.

POSTMODERN MANAGEMENT IN UNIVERSITY CONTEXTS: NAVIGATING CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN AN INTERCONNECTED WORLD

Abstract

The research focuses on management in the postmodern era, analyzing the internal dynamics of organizations and their adaptation to an interconnected global environment. The purpose of this study is to explore how postmodern management can face challenges and seize opportunities presented by an interconnected world, integrating principles of complexity to foster resilience, innovation, and collaboration within organizations. A non-experimental design is employed that observes facts in their natural environment. Data collection is qualitative, centered on the meaning that managers of Venezuelan public universities attribute to their experiences. Semi-structured interviews and direct observations are used as data collection instruments. This approach allows for the identification of patterns and relationships between variables without interference from the researcher, capturing subtleties of organizational behavior. Data triangulation reinforces validity by contrasting findings with authors such as Mintzberg (2009), Senge (2010), and Kotter (2012). The findings indicate that complex systems cannot be broken down into isolated elements, highlighting the need for a collaborative and pluralistic approach in modern management. The importance of valuing diverse perspectives and adopting inclusive, empowering leadership is emphasized. Moreover, anticipating changes and adapting are crucial for organizational success. Recent literature emphasizes collaborative leadership, where cooperation promotes resilience and innovation. Diversity drives creativity, and emotional competencies are essential for leading diverse teams. It concludes that a culture of continuous learning, a systemic approach that recognizes interrelationships, and collaborative leadership are fundamental pillars for thriving in a dynamic environment..

Introducción

En el desarrollo de este artículo, se plantea el propósito de: Explorar cómo la gerencia postmoderna puede adaptarse a los desafíos y oportunidades que presenta un mundo interconectado en las organizaciones universitarias en Venezuela. Según Morin (2008a), “el pensamiento complejo es fundamental para entender la realidad contemporánea, donde los sistemas son interdependientes y se caracterizan por su dinamismo” en este contexto, y dado que vivimos en un mundo marcado por el cambio constante, la incertidumbre y la interconexión, es crucial que la gerencia se adapte a estas circunstancias. Adoptar un enfoque de pensamiento complejo permitirá a las organizaciones navegar mejor por las complejidades del entorno actual, fomentando así una gestión más efectiva y resiliente.

De acuerdo con Wheatley (2006), las organizaciones deben ser vistas como sistemas vivos que evolucionan y se adaptan a su entorno. Esto implica que los líderes deben fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad y promueva las interrelaciones. Al integrar principios de complejidad, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos contemporáneos, adoptando un enfoque que resalte la importancia de la diversidad y las interrelaciones dentro de los sistemas organizacionales. La importancia de este tema radica en que la gerencia tradicional, centrada en estructuras rígidas y jerárquicas, enfrenta

limitaciones para resolver problemas complejos. En el contexto de las universidades públicas venezolanas, es crucial abordar esta realidad.

Según Senge (1990), las organizaciones que operan bajo paradigmas tradicionales a menudo son incapaces de adaptarse a la complejidad del entorno actual, donde las dinámicas son cambiantes y multifacéticas. En lugar de buscar respuestas simples, es fundamental adoptar un enfoque que reconozca la naturaleza dinámica e interconectada de los entornos organizacionales, como se plantea en el presente artículo.

Un sistema complejo es una representación de un recorte de la realidad compleja, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema) en la cual los elementos no son “separables” y, por lo tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” Es decir que los elementos de un sistema complejo son “interdefinibles” García (2006a)

La teoría de sistemas complejos sugiere que los elementos dentro de un sistema no pueden ser estudiados aisladamente; su interdependencia es clave para comprender el funcionamiento total del sistema (García, 2006b). Esta perspectiva se complementa con la obra de Capra (1996), quien argumenta que las organizaciones deben ser vistas como redes interconectadas donde la colaboración y el diálogo son esenciales para el aprendizaje y la innovación. Por lo tanto, una gerencia efectiva debe fomentar la colaboración y la inclusión de diversas perspectivas para encontrar soluciones innovadoras.

En este contexto, el referencial teórico que sustenta esta propuesta incluye las ideas de pensadores como Von Bertalanffy (1987) y Senge (1998), quienes enfatizan la necesidad de un enfoque holístico y colaborativo en la gerencia. Von Bertalanffy, con su teoría general de sistemas, destaca la importancia de percibir la realidad como un todo organizado, donde cada parte interactúa y afecta al conjunto (Von Bertalanffy, 1987). Esta visión es particularmente relevante en el contexto postmoderno, donde las interconexiones entre diferentes elementos organizacionales son más evidentes que nunca. Por otro lado, Senge (1998) subraya que los gerentes deben desarrollar habilidades para lidiar con la ambigüedad y fomentar un entorno donde el aprendizaje continuo sea parte integral del proceso laboral. En este sentido, investigaciones recientes han demostrado que las organizaciones que implementan prácticas de aprendizaje organizacional no solo son más innovadoras, sino también más capaces de adaptarse a cambios repentinos en su entorno (Garvin, 1993).

Uno de los puntos cruciales de esta investigación es la necesidad de conceptualizar la gerencia postmoderna, ya que su comprensión es esencial para abordar los desafíos contemporáneos en el ámbito organizacional. Según García (2021), en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la gerencia postmoderna se presenta como una alternativa viable para promover la adaptabilidad y la innovación. Este enfoque no solo permite a las organizaciones responder eficazmente

a cambios rápidos y disruptivos, sino que también fomenta una cultura que valora la diversidad y las interrelaciones. Sin una adecuada conceptualización de la gerencia postmoderna, se corre el riesgo de perder oportunidades valiosas para el desarrollo organizacional en un mundo interconectado y lleno de incertidumbre.

Es por ello que, este artículo se propone explorar cómo la gerencia postmoderna puede adaptarse a los desafíos y oportunidades que presenta un mundo interconectado, integrando principios de complejidad para fomentar la resiliencia, la innovación y la colaboración en las organizaciones. Se argumentará que, al adoptar este enfoque, los gerentes no solo estarán mejor equipados para enfrentar los desafíos actuales, sino que también contribuirán a la creación de organizaciones más resilientes y adaptativas en un entorno en constante transformación. La exploración de estos conceptos será fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden prosperar en medio de la incertidumbre y la diversidad inherentes a nuestro tiempo.

La gerencia postmoderna en el sector público universitario se sitúa en un contexto donde la adaptación y la innovación son cruciales. Las universidades públicas venezolanas enfrentan una serie de desafíos, incluyendo la disminución de financiamiento, la creciente demanda de transparencia y adaptabilidad, así como la necesidad de responder a las expectativas cambiantes de los estudiantes y la sociedad en general. Sin embargo, el

problema radica en que muchas de estas instituciones aún operan bajo paradigmas gerenciales tradicionales que limitan su capacidad para innovar y adaptarse. Esta situación puede resultar en una falta de flexibilidad para responder a las necesidades emergentes y en una resistencia al cambio que obstaculiza el desarrollo organizacional.

Abordar la temática de la gerencia postmoderna en el sector universitario venezolano es esencial, ya que estas instituciones son clave para el desarrollo social y económico. La educación superior debe alinearse con las demandas del mundo contemporáneo, que es cada vez más diverso e interconectado. Al integrar principios postmodernos, las universidades pueden fomentar un ambiente más inclusivo y colaborativo, donde se valore la diversidad de pensamiento y se promueva la innovación.

La realidad actual en muchas universidades públicas muestra que, aunque existen esfuerzos por modernizar la gestión, persisten estructuras rígidas y burocráticas que dificultan la implementación de cambios necesarios. Esto puede llevar a una desconexión entre las capacidades de los graduados y las necesidades del mercado laboral.

Por lo tanto, es necesario abordar la gerencia postmoderna en estas entidades públicas para transformar su cultura organizacional hacia una más dinámica, resiliente y adaptativa. Esto no solo beneficiará a las instituciones en términos de eficiencia y efectividad, sino que también les

permitirá cumplir su misión fundamental: formar profesionales capaces de enfrentar los retos del futuro. Así, integrar la gerencia postmoderna en el sector público universitario venezolano es clave para asegurar que estas instituciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno cada vez más complejo e incierto.

Metodología

Este apartado se fundamenta en las experiencias y reflexiones del autor, así como en un análisis exhaustivo de diversas lecturas que abordan la gerencia en el contexto actual. A partir de estas bases, se ha diseñado un enfoque metodológico que busca capturar la complejidad de la gerencia postmoderna, permitiendo así una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales contemporáneas. La combinación de la reflexión personal y el estudio crítico de la literatura existente proporciona un marco sólido para esta investigación, favoreciendo una exploración rica y matizada del tema.

La metodología de esta investigación se enmarca en un diseño no experimental, definido por López (2022) como aquel que “observa los hechos en su ambiente natural”. Esta elección es particularmente adecuada para analizar la gerencia en la era postmoderna, ya que permite captar la complejidad del entorno organizacional sin alterar las condiciones de interacción social. El enfoque no experimental se complementa con una recolección de datos cualitativa, cuyo objetivo es entender el

fenómeno en profundidad. Según Smith y Jones (2021), “la investigación cualitativa se centra en el significado que los individuos atribuyen a sus experiencias”. En este contexto, se realizó un análisis gerencial centrado en tres gerentes de universidades públicas venezolanas seleccionados por su liderazgo en instituciones educativas que operan en un entorno caracterizado por su complejidad y dinamismo.

La elección de estos gerentes se basa en la premisa de que su perspectiva es fundamental para comprender cómo las universidades enfrentan los desafíos y oportunidades actuales en un mundo interconectado. Smith (2020) enfatiza que la selección de casos específicos “es crucial en investigaciones cualitativas, ya que permite una comprensión más profunda de fenómenos complejos”.

Esto implica que, al elegir cuidadosamente los casos a estudiar, los investigadores pueden obtener insights más significativos y relevantes sobre la realidad educativa, lo que resulta esencial para desarrollar estrategias efectivas en la gestión. Los gerentes seleccionados no solo poseen una amplia experiencia en administración educativa, sino que también han demostrado ser innovadores y adaptativos ante cambios tecnológicos y sociales. Esto sugiere que estos líderes son capaces de enfrentar los desafíos contemporáneos y guiar a sus instituciones hacia el éxito en un entorno en constante evolución.

Por otra parte, es crucial especificar que los gerentes en cuestión han ocupado roles directivos como Rectorías, Vicerrectorías y Decanatos. Cada uno de estos cargos tiene un impacto significativo en la gestión educativa y aporta perspectivas únicas sobre cómo abordar los desafíos actuales. Aunque en el sector universitario no se utiliza el término “gerencia” de forma explícita, es importante reconocer que estas figuras desempeñan funciones gerenciales clave.

En este contexto, el estudio se desarrolló en Santa Ana de Coro, estado Falcón, lo cual proporcionó un marco geográfico específico relevante para entender las dinámicas locales, regionales e incluso nacionales que pudieron influir en la gestión educativa. Esta delimitación geográfica permitió a los investigadores centrar su análisis en las particularidades del entorno en el que operaron estas instituciones, enriqueciendo así la comprensión de los fenómenos complejos a los que se refiere Smith (2020). Al seleccionar cuidadosamente a estos líderes, se buscó obtener insights significativos sobre la realidad educativa, lo cual fue esencial para formular estrategias efectivas que respondieran a las necesidades actuales y futuras del sector.

Por su parte, Johnson (2021) destaca que “la elección cuidadosa de casos en investigaciones cualitativas es fundamental para captar las complejidades del entorno educativo contemporáneo, especialmente en tiempos de rápida

transformación tecnológica y social”. Esta afirmación resalta la necesidad de prestar atención a las particularidades del contexto actual, ya que las decisiones informadas basadas en casos representativos pueden conducir a un mejor entendimiento de las dinámicas educativas contemporáneas.

El estudio de universidades públicas venezolanas es relevante debido a su papel central en la educación superior y su responsabilidad social ya que esto según Villazón y Pérez (2024) permitirá a la universidad optimizar su contribución al desarrollo sostenible de manera estratégica, medible y transparente. Estas instituciones enfrentan desafíos únicos, como mejorar la calidad educativa y adaptarse a un contexto globalizado. García (2020) señala que deben equilibrar su misión de servir al interés público con las exigencias del mercado. Esto implica que las instituciones educativas deben encontrar un punto medio entre cumplir con su responsabilidad social y adaptarse a las demandas del entorno competitivo actual. Por lo tanto, comprender las experiencias y estrategias de sus gerentes es esencial para identificar prácticas efectivas que puedan ser replicables en otras instituciones.

Las técnicas empleadas en esta investigación permitieron registrar datos relevantes y acciones de fuentes vivas en su entorno natural. Según Patton (2002), las entrevistas ofrecieron información rica y contextualizada, lo que contribuyó a una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Los gerentes seleccionados fueron figuras clave en sus universidades, lo que les otorgó una perspectiva integral sobre la dinámica que afectó a la educación superior. Creswell (2013) enfatizó que las voces de los líderes fueron esenciales para entender cómo se tomaron decisiones en un entorno organizacional. Además, Fullan (2020) subrayó la importancia del liderazgo transformacional en el ámbito educativo para promover cambios significativos, lo que resaltó la necesidad de incluir estas perspectivas en el análisis. La participación de estos gerentes no solo enriqueció la investigación, sino que también facilitó la identificación de prácticas efectivas que pudieron ser relevantes para otras instituciones en un mundo interconectado.

La triangulación de datos, que combinó entrevistas y observaciones directas, fortaleció la validez de los hallazgos al contrastar diferentes fuentes de información (Creswell, 2014). Este enfoque contribuyó a una comprensión integral del contexto gerencial actual y ayudó a identificar tanto desafíos como oportunidades.

Se optó por una recolección de datos cualitativos, centrando la atención en el significado que los gerentes atribuyeron a sus experiencias. Denzin y Lincoln (2011) respaldaron este enfoque al resaltar que la investigación cualitativa permitió explorar en profundidad las percepciones construidas a partir de vivencias individuales. Las entrevistas semiestructuradas fueron fundamentales, ya que proporcionaron un espacio para que los participantes compartieran sus historias sobre su rol

como líderes en un contexto educativo cambiante. Kvale (2007) sostuvo que este tipo de entrevistas fomentó un diálogo profundo, facilitando así la comprensión del liderazgo universitario.

Por otro lado, las observaciones directas complementan esta metodología al captar dinámicas interpersonales no verbalizadas durante las entrevistas. Flick (2018) señala que la observación directa ofrece un contexto rico que ayuda a interpretar mejor los datos cualitativos. En conjunto, estas técnicas permiten desarrollar una visión holística del liderazgo en universidades públicas, proporcionando valiosos insights para abordar los retos contemporáneos de la gerencia educativa y sentando las bases para recomendaciones prácticas que contribuyan al éxito organizacional.

Resultados

En la actualidad, la gerencia enfrenta retos y oportunidades sin precedentes en un mundo postmoderno interconectado. Este contexto demanda un cambio radical en las formas tradicionales de gestión, que deben adaptarse a la complejidad y a la dinámica del entorno contemporáneo. Se realizó un análisis exhaustivo a partir de entrevistas con tres autoridades de universidades públicas venezolanas, que cumplen la función de gerenciar. Estas entrevistas, complementadas con un análisis documental, revelaron la importancia de tres pilares fundamentales: la cultura de aprendizaje continuo, el enfoque sistémico y el liderazgo colaborativo,

producto de la contrastación entre el análisis documental y los aportes de los gerentes entrevistados, ya que estos elementos no solo son relevantes, sino que también constituyen la base para enfrentar los retos contemporáneos que surgen en un entorno interconectado.

Los entrevistados coincidieron en que la cultura de aprendizaje continuo debe ser una prioridad en las instituciones educativas. Uno de ellos mencionó que "en un mundo donde el conocimiento se renueva constantemente, es vital que nuestros profesores y estudiantes estén en un proceso permanente de actualización y aprendizaje". Este argumento se alinea con la perspectiva de Senge (1990), quien sostiene que las organizaciones que fomentan el aprendizaje continuo son más capaces de innovar y adaptarse a los cambios del entorno.

En un entorno donde el cambio es constante, la cultura de aprendizaje continuo se erige como un pilar esencial en la gestión postmoderna. La gerencia debe promover una cultura organizacional que valore la experimentación y el aprendizaje a partir del fracaso.

Autores como Peter Senge (1998) enfatizan que las organizaciones efectivas son aquellas que fomentan el aprendizaje organizacional, permitiendo a sus miembros aprender no solo de sus éxitos, sino también de sus errores. La capacidad de adaptarse y evolucionar es crucial para enfrentar los desafíos contemporáneos, ya que este enfoque no solo mejora la resiliencia organizacional, sino que

también impulsa la innovación y la creatividad. Al abrazar la complejidad y fomentar una cultura organizacional abierta al aprendizaje y a la colaboración, las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar en un mundo interconectado. La investigación revela un panorama complejo y dinámico, caracterizado por la volatilidad de los mercados, la diversidad cultural y la rápida evolución tecnológica. En este contexto, la gestión organizacional debe adaptarse constantemente para enfrentar desafíos como la globalización, los cambios en las expectativas de los consumidores y la necesidad de sostenibilidad.

A través de las contribuciones de autores como Fritjof Capra, quien destaca la interconexión de los sistemas vivos; Margaret Wheatley, que enfatiza la importancia de las relaciones en las organizaciones; y Henry Mintzberg, que analiza los diferentes roles que deben asumir los gerentes, se delinean características esenciales que deben adoptar los líderes en esta nueva era. Estas incluyen una mentalidad ágil que permita respuestas rápidas a los cambios, habilidades para fomentar el trabajo colaborativo entre equipos diversos y un enfoque en la innovación continua para mantenerse competitivos en un entorno en constante transformación.

En este contexto, el enfoque sistémico se presenta como un componente vital en la gerencia moderna. Fritjof Capra (2002) enfatiza la importancia del pensamiento sistémico, argumentando que es fundamental que los gerentes

desarrollen una comprensión profunda de las interrelaciones y dinámicas complejas que existen dentro y fuera de sus entidades. Al considerar las organizaciones como sistemas vivos interconectados, Capra resalta que las decisiones no se toman en un vacío, sino que tienen repercusiones amplias que afectan a múltiples partes interesadas. Esta perspectiva permite a los líderes adoptar un enfoque más holístico en la toma de decisiones, fomentando una mayor colaboración y alineación entre los distintos actores involucrados, lo cual es esencial para navegar en un entorno empresarial cada vez más complejo.

Edgar Morin (2008b) también destaca la necesidad de comprender las interrelaciones entre las diversas partes de una organización y su entorno. Para abordar adecuadamente los sistemas complejos, es necesario adoptar una perspectiva transdisciplinaria que reconozca la interconexión de todos los elementos en juego. Esta visión permite a los gerentes tomar decisiones más informadas y holísticas, adaptándose mejor a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.

Es por ello, que las autoridades universitarias que desempeñan el rol de gerentes, al adoptar este enfoque, logran una comprensión más profunda de cómo interactúan los diferentes elementos dentro de una universidad. Uno de ellos enfatizó que 'la colaboración entre departamentos es esencial para resolver problemas complejos', lo que refleja la visión de Meadows (2008) sobre la importancia de considerar las organizaciones como sistemas

interconectados. Esta perspectiva no solo mejora la toma de decisiones, sino que también permite una respuesta más efectiva a los desafíos emergentes.

En cuanto a el liderazgo colaborativo, se presenta como una necesidad imperante en el contexto interconectado actual. Todos los gerentes universitarios coincidieron en que un líder no puede imponer su visión; debe construirla junto a su equipo. Este énfasis en la colaboración resuena con las ideas de Goleman (2000a), quien argumenta que un liderazgo efectivo en contextos modernos se basa en la capacidad del líder para inspirar y movilizar a su equipo hacia objetivos comunes. Margaret Wheatley (1994) introduce una perspectiva más humana sobre la gestión, centrando su argumento en que las organizaciones están compuestas por individuos con capacidades creativas, emocionales e intelectuales. Ella sostiene que el liderazgo debe valorar esta diversidad y fomentar un entorno colaborativo donde cada miembro pueda contribuir al proceso de toma de decisiones. La adaptabilidad y el aprendizaje continuo son pilares fundamentales en su enfoque, ya que las organizaciones deben estar preparadas para experimentar y ajustarse a nuevas realidades.

Asimismo, Wheatley (2006) argumenta que el liderazgo efectivo en entornos complejos no puede ser un esfuerzo aislado; más bien, debe ser un proceso colaborativo que aproveche las fortalezas y capacidades colectivas del equipo. Este enfoque no solo mejora la moral del equipo, sino que también genera soluciones más creativas e innovadoras

frente a problemas complejos. Henry (Mintzberg 1990) complementa estas ideas al explorar los roles gerenciales en contextos complejos. Su concepto de "management adhocracia" sugiere que, en entornos inciertos, los gerentes deben ser flexibles y adaptativos, tomando decisiones basadas en el contexto específico más que seguir reglas predefinidas. Esto implica un cambio hacia una gestión más orgánica y menos jerárquica, donde el liderazgo se comparte y se distribuye entre los miembros del equipo.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas reflejan una necesidad urgente de un cambio paradigmático en la concepción y ejecución de la gerencia en la actualidad. En contextos posmodernos, los principios de adaptabilidad, diversidad, aprendizaje continuo, enfoque sistémico y liderazgo colaborativo son considerados no solo deseables, sino necesarios para el éxito organizacional. Este hallazgo destaca que las universidades públicas deben adoptar estos principios para mejorar su efectividad y relevancia en un mundo cada vez más interconectado.

La combinación del análisis documental con las perspectivas proporcionadas por los gerentes entrevistados refuerza la idea de que la integración de una cultura de aprendizaje continuo, un enfoque sistémico y un liderazgo colaborativo permite a las organizaciones prosperar en un contexto dinámico y complejo. Así, la adaptabilidad se convierte en una competencia clave para los líderes modernos, quienes deben reconocer que el cambio es una

constante en sus entornos operativos. En la era postmoderna, los desafíos que enfrenta la gerencia incluyen la rápida evolución tecnológica, la globalización y el aumento de las expectativas sociales en torno a la sostenibilidad.

Según un estudio de KPMG (2021), las empresas deben adaptarse a un entorno donde la transformación digital no es solo una opción, sino una necesidad para sobrevivir. Además, el informe de Deloitte (2022) enfatiza que las organizaciones deben abordar cuestiones de responsabilidad social y sostenibilidad, ya que los consumidores actuales prefieren marcas que demuestran un compromiso auténtico con estos valores.

Por otro lado, las oportunidades en este contexto son igualmente significativas. La diversificación de mercados y el acceso a nuevas tecnologías ofrecen a los líderes la posibilidad de innovar en sus productos y servicios.

Según McKinsey & Company (2023), las empresas que adoptan tecnologías emergentes pueden mejorar su eficiencia operativa y crear experiencias más personalizadas para sus clientes. Esto implica que la gerencia debe reconfigurar profundamente sus paradigmas operativos para no solo enfrentar estos desafíos, sino también capitalizar sobre estas oportunidades.

Los puntos clave que emergen de estos enfoques convergen en varias áreas críticas para la gerencia postmoderna:

Tabla 1

Enfoques convergentes en áreas críticas

Áreas críticas	Enfoques convergentes
Enfoque Adaptativo	La necesidad de reconocer la incertidumbre y la ambigüedad como características inherentes de los entornos complejos.
Valoración de la Diversidad	La diversidad en perspectivas y habilidades es crucial para fomentar la innovación y resolver problemas creativamente.
Cultura Organizacional	Fomentar una cultura que valore el aprendizaje continuo y que pueda empoderar a los miembros del equipo es esencial para adaptarse a los cambios.
Enfoque Sistémico	Comprender las interrelaciones entre diferentes partes de la organización y su entorno es fundamental para abordar eficazmente los desafíos.
Liderazgo Colaborativo	Promover la co-creación de soluciones y empoderar a los miembros del equipo es vital para manejar la complejidad e incertidumbre.

Fuente: Elaboración propia (2025).

En la era postmoderna, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo y dinámico por varias razones. En primer lugar, la rápida evolución tecnológica ha transformado no solo la forma en que las empresas operan, sino también cómo interactúan con sus clientes.

La digitalización ha llevado a un flujo constante de información y a la aparición de nuevas plataformas que cambian las expectativas del consumidor casi a diario. Además, la globalización ha ampliado los mercados y ha intensificado la competencia, lo que obliga a las organizaciones a

adaptarse rápidamente para mantenerse relevantes. Las empresas ya no compiten solo a nivel local; deben considerar factores internacionales, como diferencias culturales y políticas, que pueden influir en su estrategia.

Otro factor importante es el cambio en las expectativas sociales. Los consumidores y empleados demandan cada vez más responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas. Esto significa que los líderes deben integrar estas consideraciones en sus decisiones estratégicas, lo cual añade otra capa de complejidad al proceso de gestión. Finalmente, el entorno económico es volátil e incierto; crisis financieras, cambios en políticas gubernamentales y fluctuaciones económicas globales son solo algunos de los desafíos que pueden surgir inesperadamente. Todo esto exige un cambio paradigmático en la manera en que se concibe y ejecuta la gerencia.

La adaptabilidad se ha convertido en una competencia esencial para los líderes, quienes deben ser capaces de ajustar sus estrategias a medida que surgen nuevas realidades. Según Goleman (2000b), el liderazgo efectivo se basa en la capacidad de inspirar y movilizar a los equipos hacia objetivos comunes, lo que implica una flexibilidad inherente en la toma de decisiones."

La diversidad también juega un papel crucial en este nuevo paradigma. Wheatley (1994) argumenta que las organizaciones están compuestas por individuos con capacidades creativas y emocionales

diversas. Valorar esta diversidad y fomentar un entorno colaborativo no solo mejora la moral del equipo, sino que también genera soluciones más innovadoras frente a problemas complejos. Este enfoque colaborativo es fundamental para el éxito organizacional, ya que permite aprovechar las fortalezas colectivas del equipo.

El aprendizaje continuo es otro principio vital en contextos posmodernos. Las organizaciones deben estar preparadas para experimentar y adaptarse a nuevas realidades, lo que implica un compromiso constante con el desarrollo profesional y personal de sus miembros (Meadows, 2008). Este enfoque sistémico permite una comprensión más profunda de cómo interactúan los diferentes elementos dentro de una organización, facilitando así una respuesta más efectiva a los desafíos emergentes.

Finalmente, Drucker (1991) complementa esta visión al introducir el concepto de "management adhocracia", sugiriendo que, en entornos inciertos, los gerentes deben adoptar un enfoque menos jerárquico y más distribuido. Esto implica un liderazgo compartido que fomente la colaboración y la adaptabilidad, elementos esenciales para navegar con éxito en el complejo panorama organizacional actual.

En síntesis, los principios de adaptabilidad, diversidad, aprendizaje continuo y liderazgo colaborativo son no solo deseables sino necesarios para el éxito organizacional en un mundo interconectado. Las universidades públicas y otras

instituciones deben adoptar estos enfoques para mejorar su efectividad y relevancia frente a los desafíos contemporáneos.

Discusión

En la investigación, se exploran en profundidad las implicaciones de la complejidad en la gerencia moderna. Según García (2006a), un sistema complejo se define como una representación de una realidad que no puede ser descompuesta en elementos aislados, ya que estos son “interdefinibles”. Esta concepción de los sistemas complejos tiene profundas repercusiones en la forma en que se aborda la gerencia, especialmente en un contexto postmoderno caracterizado por la interconexión y la rápida evolución de los entornos organizacionales.

La gerencia contemporánea, en un mundo caracterizado por su complejidad y dinamismo, debe adoptar un enfoque que valore la diversidad de perspectivas y habilidades. Esta diversidad es fundamental, ya que las soluciones efectivas a los desafíos actuales no emergen de una única visión, sino que surgen de la colaboración entre individuos con experiencias y conocimientos variados.

Este enfoque pluralista no solo impulsa la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones, sino que también fomenta una cultura inclusiva donde se escuchan y consideran diferentes voces en los procesos de toma de decisiones. En este contexto, el papel del gerente experimenta una transformación significativa. En

lugar de ser un mero controlador o un tomador de decisiones autoritario, el gerente debe adoptar un enfoque holístico y colaborativo.

Según Senge (1998), se espera que el gerente desarrolle habilidades que reflejen la naturaleza dinámica y multifacética del entorno organizacional actual. Esto implica una capacidad para enfrentar la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a situaciones complejas. Un gerente eficaz debe poseer una mentalidad abierta y flexible, lo que le permitirá adaptarse a cambios inesperados y tomar decisiones informadas incluso cuando los datos disponibles son incompletos o contradictorios.

Además, esta nueva perspectiva sobre la gerencia implica un cambio en el liderazgo tradicional hacia uno más inclusivo y empoderador. Los líderes deben ser facilitadores del diálogo y la colaboración, creando espacios donde todos los miembros del equipo puedan contribuir con sus ideas y perspectivas. Este tipo de liderazgo no solo mejora el compromiso de los empleados, sino que también resulta en soluciones más efectivas a problemas complejos.

Posteriormente, es esencial reconocer que, en un mundo interconectado, las organizaciones no operan en aislamiento. Las dinámicas externas influyen directamente en su funcionamiento interno; por lo tanto, los gerentes deben estar alerta a las tendencias globales y locales que puedan afectar su organización. La capacidad de anticipar cambios y responder proactivamente es una habilidad crítica

para cualquier líder moderno. Esta discusión sobre la gerencia desde una perspectiva postmoderna y compleja subraya la importancia de adaptarse a un panorama organizacional cambiante donde el trabajo colaborativo y la diversidad son esenciales para el éxito.

En la era postmoderna que se caracteriza por la diversidad cultural, la globalización y el acceso inmediato a la información, el campo de la gerencia ha evolucionado significativamente, impulsado por la interconexión global y la rápida transformación tecnológica. Este contexto ha llevado a los gerentes a enfrentar desafíos sin precedentes, así como oportunidades únicas que requieren un replanteamiento de las estrategias de gestión tradicionales.

Autores como Zuboff (2019) y Sennett (2008) han argumentado que en un mundo donde la información fluye de manera instantánea y las redes sociales desempeñan un papel crucial en la comunicación, los gerentes deben adaptarse y adoptar un enfoque más dinámico y flexible. Esto implica no solo gestionar recursos y equipos de manera eficiente, sino también fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo para navegar con éxito en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Los hallazgos de investigaciones recientes subrayan que el rol del gerente ha cambiado de ser un mero administrador para convertirse en un

facilitador de la colaboración y la innovación. Según Brown y Wyatt (2010), este cambio implica fomentar un entorno donde se valore la co-creación y se aproveche la diversidad de perspectivas. La capacidad de integrar diferentes puntos de vista no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también potencia la creatividad dentro del equipo. Además, estudios como el realizado por Edmondson (2012) destacan que un entorno colaborativo permite a los empleados sentirse más empoderados y comprometidos con su trabajo.

La creación de una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo es fundamental para abordar problemas complejos, donde las soluciones no son evidentes ni lineales. Este enfoque participativo es crucial para lograr una adaptabilidad organizacional que permita a las universidades prosperar en un entorno cambiante.

Por otro lado, autores como Tapscott y Williams (2010) han explorado cómo las tecnologías emergentes pueden ser utilizadas para facilitar esta colaboración. Herramientas digitales permiten una comunicación más efectiva entre equipos dispersos geográficamente, lo que a su vez fomenta la innovación.

En este sentido, el gerente moderno debe ser no solo un líder, sino también un catalizador que promueva el uso estratégico de estas herramientas para maximizar el potencial del equipo. En el análisis de los resultados de la investigación, se evidenciaron cambios significativos que

transformaron el panorama organizacional, marcado por la interconexión y la rápida evolución tecnológica. Estos cambios presentaron tanto oportunidades como desafíos que los gerentes debieron abordar de manera estratégica y consciente. Un hallazgo clave del estudio fue la persistente resistencia al cambio, un fenómeno ampliamente documentado en la literatura de gestión. Kotter (2012) señaló que esta resistencia constituyó una barrera común que enfrentaron las organizaciones al intentar implementar nuevas estrategias o transformaciones.

Los empleados, ante lo desconocido, a menudo experimentaron inseguridad y se mostraron escépticos sobre los beneficios de los cambios propuestos. Para mitigar esta resistencia, fue fundamental que los gerentes desarrollaran habilidades interpersonales excepcionales. La capacidad para comunicarse de manera efectiva y construir relaciones de confianza se convirtió en un elemento crucial en este contexto. Además, proporcionar una visión clara y convincente que explicara el propósito detrás del cambio pudo ser un factor motivador para que los empleados adoptaran nuevas formas de trabajo, transformando así la resistencia en aceptación.

La literatura reciente también enfatiza la importancia del liderazgo colaborativo en entornos posmodernos. Según Senge (2010), las organizaciones que fomentan un clima de colaboración no solo son más resilientes frente a los cambios, sino que también son capaces de co-crear

soluciones innovadoras a problemas complejos. Este enfoque participativo permite integrar diversas perspectivas, lo cual es fundamental para abordar los desafíos contemporáneos. La diversidad de pensamientos y experiencias se convierte en un activo valioso que potencia la creatividad y la innovación dentro del equipo.

Además, otros autores como Goleman (2000c) destacan que las competencias emocionales son esenciales para liderar equipos diversos y motivar a los empleados durante períodos de cambio. Un gerente que comprende las emociones y preocupaciones de su equipo puede facilitar una transición más suave hacia nuevas prácticas laborales, promoviendo un ambiente donde cada miembro se sienta valorado e involucrado. En építome, los hallazgos sobre la gerencia en la era postmoderna sugieren que los líderes deben adoptar un enfoque más colaborativo y participativo para enfrentar desafíos contemporáneos. Al reconocer y gestionar la resistencia al cambio mediante habilidades interpersonales efectivas y una visión clara, así como al fomentar un ambiente inclusivo donde se valoren diversas perspectivas, los gerentes pueden convertir estos desafíos en oportunidades para innovar y adaptarse continuamente.

Según Senge (1990), en su obra "La Quinta Disciplina", las organizaciones que aprenden son aquellas que promueven una cultura de aprendizaje continuo. Esto implica no solo aceptar el error como parte del proceso, sino también incentivarlo como una vía hacia la innovación. La experimentación y

la reflexión se convierten en pilares fundamentales para el desarrollo del equipo, lo que permite a los gerentes cultivar una cultura organizacional que valore la toma de riesgos calculados. Este enfoque es esencial en un mundo interconectado, donde los cambios son rápidos y las decisiones deben tomarse con información a menudo incompleta.

La comunicación efectiva también se destaca como una habilidad crítica para los gerentes contemporáneos. Mintzberg (2009) argumenta que los líderes deben ser capaces de articular una visión clara mientras permanecen abiertos a las contribuciones de sus equipos. Esta receptividad es clave para navegar en entornos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre. En lugar de imponer una estructura jerárquica rígida, los gerentes deben adoptar un estilo más horizontal que fomente la participación y el compromiso del equipo.

Además, Thompson (1967) señala que “una organización compleja está determinada por su diseño”, lo cual implica que las organizaciones deben ser conscientes de su estructura interna y cómo esta se relaciona con su entorno externo.

La capacidad de adaptarse ágilmente a los cambios y desafíos emergentes es crucial para mantener el desempeño organizacional. Esto requiere que los gerentes no solo comprendan sus propias dinámicas internas, sino también las influencias externas que pueden impactar sus objetivos estratégicos.

Un gerente en la era postmoderna debe ser adaptable, colaborativo y comunicativo porque el entorno actual es volátil y está en constante cambio. La adaptabilidad permite al gerente responder eficazmente a situaciones inesperadas y a las rápidas transformaciones del mercado, asegurando que la organización permanezca relevante y competitiva.

Ser colaborativo es esencial, ya que los problemas complejos requieren la integración de diversas perspectivas y habilidades. La colaboración fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del equipo, lo que a su vez potencia la creatividad y la innovación.

La comunicación efectiva es otro pilar fundamental, ya que un gerente necesita articular claramente la visión, los objetivos y las expectativas, así como facilitar el intercambio de ideas entre todos los niveles de la organización. En un entorno donde las decisiones se basan en información a menudo incompleta o cambiante, la capacidad de escuchar y adaptar las estrategias en función de las contribuciones del equipo se vuelve invaluable.

El éxito del gerente radica entonces en su habilidad para liderar equipos diversos en estos entornos inciertos. Promoviendo una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la innovación, el gerente no solo se asegura de que su equipo esté preparado para enfrentar desafíos, sino que también estimula un ambiente donde el

aprendizaje y la mejora son parte integral del día a día. Esta interconexión entre la organización y su entorno exige una postura abierta y receptiva, donde cada miembro del equipo puede contribuir al desarrollo de soluciones efectivas. La interconexión global y la complejidad inherente a los sistemas contemporáneos demandan que las organizaciones no solo se enfoquen en sus objetivos internos, sino que también presten atención a las expectativas cambiantes de sus stakeholders.

Según Freeman et al. (2004), los stakeholders son grupos o individuos que pueden influir o ser influenciados por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque implica una gestión eficaz de los intereses de estos grupos, lo que se traduce en la necesidad de escuchar sus preocupaciones y, cuando sea pertinente, involucrarlos en la toma de decisiones.

El establecimiento de relaciones sólidas con los stakeholders no solo ayuda a mantener la legitimidad social, sino que también promueve un desempeño organizacional sostenible a largo plazo. Para lograr esto, las organizaciones deben desarrollar una capacidad para gestionar la complejidad, reconociendo que los sistemas son a menudo interdependientes y no lineales. Esto requiere un enfoque sistémico que permita comprender las interrelaciones dentro de la organización y su entorno, así como desarrollar flexibilidad y agilidad para adaptarse a cambios inesperados.

La noción de complejidad se profundiza aún más cuando se considera el trabajo de Lawrence y Lorsch (1967a, 1967b), quienes describen a la organización en términos de "diferenciación e integración" como respuesta a un entorno dinámico. En este contexto, es crucial que las organizaciones adopten una postura abierta y adaptable frente al entorno postmoderno.

La capacidad para gestionar la complejidad debe ir acompañada de habilidades para construir relaciones sólidas con los stakeholders externos, reconociendo que el éxito a largo plazo depende en gran medida de la calidad de estas relaciones. Esto implica pasar de un enfoque puramente transaccional hacia uno que valore asociaciones basadas en confianza, respeto mutuo y valor compartido.

Nadler y Tushman (1997) caracterizan a la organización como un conjunto interrelacionado donde un cambio en un elemento puede afectar a otros. Esta perspectiva resalta la importancia de adoptar un enfoque que priorice la adaptabilidad ante la incertidumbre y ambigüedad del entorno actual. La gerencia debe estar dispuesta a ajustarse ágilmente a estos cambios inesperados. Además, es fundamental valorar la diversidad dentro de la organización, fomentando un ambiente inclusivo que promueva innovación y soluciones creativas. En razonamiento, la gerencia en entornos complejos y posmodernos debe evolucionar para enfrentar los desafíos del presente.

La apertura al cambio, el reconocimiento del valor diverso dentro del equipo y una gestión proactiva de las relaciones con los stakeholders son elementos clave para navegar exitosamente en un mundo interconectado. A continuación, se explora las características de la gerencia posmoderna y su manifestación concreta en el ámbito universitario de Venezuela.

En un mundo en constante transformación, la gerencia posmoderna se presenta como una

respuesta a las complejidades y desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, incluidas las universidades.

Este enfoque se caracteriza por su adaptabilidad, colaboración y énfasis en la innovación, lo que lo convierte en una herramienta esencial para navegar en entornos inciertos. En el contexto universitario venezolano, estas características adquieren una relevancia particular, ya que las instituciones educativas deben no solo sobrevivir ante crisis

Tabla 2
Características de la Gerencia Posmoderna

Característica	Significado	Categoría Universitaria	Significancia
Enfoque en la Colaboración y el Trabajo en Equipo	La gerencia posmoderna promueve estructuras organizativas planas y equipos multifuncionales. Según Martínez (2021), "la colaboración se convierte en un pilar fundamental, donde el conocimiento se construye colectivamente y se valora la diversidad de pensamientos" (p. 45).	Colaboración Interdisciplinaria	Las universidades han comenzado a fomentar proyectos conjuntos entre diferentes facultades, promoviendo un enfoque más colaborativo en la enseñanza e investigación.
Adaptabilidad y Flexibilidad	En un entorno cambiante, la capacidad de adaptación es crucial. Pérez (2022) señala que "las organizaciones deben ser ágiles para responder a las demandas cambiantes del entorno, lo que implica una gestión flexible que permita ajustes rápidos en las estrategias" (p. 33).	Adaptabilidad a Cambios Sociales	Debido a la crisis actual en Venezuela, las universidades han tenido que adaptarse rápidamente a nuevas realidades, como el uso de plataformas digitales para continuar con la educación a distancia.
Enfoque en la Innovación y Creatividad	La innovación se considera esencial para sobrevivir en un mercado competitivo. Según López (2023), "fomentar un ambiente creativo donde se incentive la experimentación es clave para el éxito organizacional" (p. 12).	Innovación Curricular	Se están implementando programas académicos que incorporan nuevas tecnologías y enfoques pedagógicos innovadores, buscando atraer a los estudiantes a través de metodologías más dinámicas y prácticas.
Responsabilidad Social y Sostenibilidad	Las organizaciones están cada vez más obligadas a considerar su impacto social y ambiental. Gómez (2022) afirma que "las instituciones educativas deben integrar prácticas sostenibles en su gestión, promoviendo una cultura de responsabilidad social" (p. 60).	Compromiso con la Comunidad	Muchas universidades están desarrollando programas de vinculación social que abordan problemas locales, promoviendo una cultura de responsabilidad social entre los estudiantes.

Fuente: elaboración propia (2025).

internas y externas, sino también reinventarse para cumplir con su misión de formar profesionales comprometidos y responsables.

Conclusiones

En el contexto de la gerencia en la era postmoderna, se presenta un panorama dinámico donde los desafíos y oportunidades emergen de un entorno interconectado y en constante cambio. La adaptabilidad se erige como un objetivo primordial para las organizaciones, permitiéndoles ajustarse a las fluctuaciones del mercado y a las demandas de un entorno cada vez más complejo. La capacidad de adaptarse no se limita a una mera respuesta a cambios externos, sino que implica una anticipación activa, esencial para la sostenibilidad organizacional en el largo plazo. Además, la resiliencia organizacional emerge como un componente crítico para enfrentar crisis inesperadas.

Las organizaciones universitarias deben cultivar estructuras y procesos que les permitan recuperarse rápidamente de perturbaciones, garantizando su funcionalidad y continuidad. Esto requiere una mentalidad proactiva que valore la preparación ante la incertidumbre, convirtiendo a la resiliencia en un activo valioso en tiempos de crisis. El aprendizaje continuo se presenta como otro pilar fundamental en esta nueva era. Fomentar una cultura que promueva tanto el aprendizaje individual como el colectivo no solo eleva las competencias del personal, sino que también impulsa la innovación y facilita la adaptación a nuevos desafíos, creando un ambiente

donde el conocimiento es compartido y aplicado de manera efectiva.

La innovación se convierte en un motor esencial para el crecimiento organizacional. Crear un ambiente donde se valore la diversidad de pensamiento y el pensamiento crítico es clave para estimular la creatividad. Las organizaciones deben adoptar prácticas que favorezcan la experimentación y el intercambio de ideas, permitiendo que surjan soluciones creativas a problemas complejos. La colaboración y co-creación son igualmente esenciales en este contexto; el trabajo interdisciplinario no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también facilita soluciones más integrales a problemas complejos. Esta sinergia entre diferentes actores potencia el aprendizaje colectivo y mejora la capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes. Además, integrar la responsabilidad social y ambiental en las decisiones gerenciales es vital.

Las organizaciones deben considerar no solo los beneficios económicos, sino también su impacto social y ambiental. Este enfoque integral permite a las organizaciones no solo prosperar económicamente, sino también contribuir positivamente al bienestar social y ambiental.

Finalmente, el liderazgo compartido emerge como una estrategia efectiva para enfrentar los desafíos contemporáneos. Un estilo de liderazgo que distribuya el poder entre los miembros del equipo fomenta autonomía y responsabilidad

colectiva. Esta democratización del liderazgo no solo fortalece al equipo, sino que también promueve un sentido de pertenencia e implicación en los objetivos organizacionales. En conclusión, los objetivos gerenciales en la era postmoderna deben enfocarse en desarrollar adaptabilidad, resiliencia organizacional, aprendizaje continuo, innovación, colaboración interdisciplinaria, responsabilidad social y liderazgo compartido. Estas estrategias son esenciales para navegar las complejidades e incertidumbres del entorno actual.

Al reflexionar sobre estos temas, es evidente que las organizaciones deben reimaginar su relación con su entorno, priorizando la empatía y la escucha activa como pilares fundamentales para comprender profundamente las necesidades y preocupaciones de sus clientes. Este enfoque debe complementarse con una atención especial a la personalización y diversidad, adaptando las ofertas a las particularidades de cada usuario para crear un ambiente inclusivo. Este análisis resalta cómo una visión integral puede transformar no solo a las organizaciones universitarias, sino también sus relaciones con todos sus stakeholders, propiciando un desarrollo sostenible en todos los aspectos.

Referencias

- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30-35. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas biológicos*. Anagrama. [LA TRAMA DE LA VIDA](#)
- Capra, F. (2002). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Ediciones Siete Mares. [Fritjof Capra. LA TRAMA DE LA VIDA: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama, 2002, 368 págs.](#)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications. [Creswell, J. W. \(2014\). Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches \(4th ed.\). Thousand Oaks, CA Sage. - References - Scientific Research Publishing](#)
- Deloitte. (2022). *Global human capital trends: The social enterprise at work*. <https://www.google.com/search?q=https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2022.html>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The sage handbook of qualitative research*. Sage Publications. [The SAGE Handbook of Qualitative Research | SAGE Publications Inc](#)
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass. [Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy - Book - Faculty & Research - Harvard Business School](#)
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications. [An Introduction to Qualitative Research | SAGE Publications Ltd](#)
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass. [\[PDF\] Liderar en una cultura de cambio de Michael Fullan | 9788418381188, 9788418381195](#)
- García, M. (2020). Balancing Public Interest and Market Demands in Education Management. *Educational Management Review*.
- García, M. (2021). *Gerencia postmoderna: Estrategias para la innovación y adaptabilidad en entornos complejos*. Editorial Universitaria.
- García, R. (2006a). *Sistemas complejos: Teoría y práctica*. [\(PDF\) Sistemas Complejos \(2006\). Rolando García.](#)

- García, R. (2006b). *Teoría general de sistemas: Un enfoque interdisciplinario*. Ediciones Díaz de Santos. [\(PDF\) Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico: General Systems Theory, a practical approach](#)
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Goleman, D. (2000a). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós. [Inteligencia emocional — Editorial Kairós | Editorial independiente fundada por el filósofo Salvador Pániker en 1965. Libros sobre espiritualidad, yoga, sabiduría, mindfulness, ideas, filosofía, ciencia.](#)
- Goleman, D. (2000b). Leadership that gets results. *Harvard Business Review Press*. [R00204 pdf.fm](#)
- Goleman, D. (2000c). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Time Books. [The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results](#)
- Gómez, R. (2022). La responsabilidad social universitaria en tiempos de crisis. *Revista Venezolana de Educación Superior*, 15(3), 55-65. URL: <https://www.google.com/search?q=http://revele.org.ve/index.php/revele/article/view/381>
- Johnson, R. (2021). *Qualitative Research in Education: A Contemporary Approach*. Routledge.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. [Leading Change - John P. Kotter - Google Libros](#)
- KPMG. (2021). *The future of digital transformation: Navigating the new normal*. <https://www.google.com/search?q=https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/the-future-of-digital-transformation.html>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage Publications. [Sage Research Methods - Doing Interviews](#)
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. [Differentiation and Integration in Complex Organizations on JSTOR](#)
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press. [Organization and Environment - Book - Faculty & Research - Harvard Business School](#)
- López, A. (2022). *Metodología de investigación: Enfoques y diseños*. Ediciones Académicas.
- López, J. (2023). Innovación educativa: Nuevas tendencias en la enseñanza superior. *Educación y Sociedad*, 10(1), 10-20.
- Martínez, A. (2021). Colaboración y gestión del conocimiento en las universidades. *Journal of Higher Education Management*, 8(2), 40-50.
- McKinsey & Company. (2023). *The state of AI and machine learning in business*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- Meadows, D. & Wright, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing. [Thinking in systems by Donella H. Meadows | Biblioteca Abierta](#)
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*. [The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management - Mintzberg - 1990 - Strategic Management Journal - Wiley Online Library](#)
- Drucker, P. (1991) *The effective executive: The definitive guide to getting things done*. HarperCollins. [Amazon.com: The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done \(Harperbusiness Essentials\): 9780060833459: Drucker, Peter F.: Libros](#)
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. [Managing - Henry Mintzberg - Google Libros](#)
- Morin, E. (2008a). *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Taurus. [Descarga La Cabeza Bien Puesta](#)
- Morin, E. (2008b). *La mente bien ordenada*. Tusquets Editores. [La mente bien ordenada: Repensar la reforma, reformar el pensamiento - Edgar Morin - Google Libros](#)

- Nadler, D., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press. [Competing by Design: The Power of Organizational Architecture | Oxford Academic](#)
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE Publications. [Qualitative Research & Evaluation Methods | SAGE Publications Inc](#)
- Pérez, L. (2022). Flexibilidad organizativa ante los retos contemporáneos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 9(4), 30-40.
- Senge, P. (2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business. [The fifth discipline : the art and practice of the learning organization : Senge, Peter M : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. [The fifth discipline : the art and practice of the learning organization : Senge, Peter M : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica. [\(PDF\) La quinta disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje Este material se utiliza con fines exclusivamente didácticos](#)
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Yale University Press. [The Craftsman](#)
- Smith, A. (2020). *Case Study Research in Education: A Practical Guide*. Sage Publications.
- Smith, J., & Jones, R. (2021). *Qualitative Research in Education: Understanding the Importance of Experience*. Academic Press.
- Tapscott, D., & Williams, A. (2010). *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*. Portfolio. [MacroWikinomics : rebooting business and the world : Tapscott, Don, 1947- : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill. [Organizations in Action | Social Science Bases of Administrative Theor](#)
- Villazón, E. y Pérez, W. (2024). Modelo de gestión de Responsabilidad Social de la Universidad del Magdalena y su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista Temario Científico*. 4(1). e24408. DOI: <https://doi.org/10.47212/rtaAlinin.2.124.8> <https://alinin.org/ojs/index.php/temariocientifico/article/view/154>
- Von Bertalanffy, L. (1987). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller. [General system theory : foundations, development, applications : Bertalanffy, Ludwig von, 1901-1972 : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- Wheatley, M. (1994). *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. Berrett-Koehler Publishers. [Leadership and the new science : learning about organization from an orderly universe : Wheatley, Margaret J : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- Wheatley, M. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Berrett-Koehler Publishers. [Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world](#)
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs. [Review: \[Untitled\] on JSTOR](#)