

## **DESAFÍOS DE LA GERENCIA EMERGENTE EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS: ABORDANDO LA COMPLEJIDAD EDUCATIVA**

## **CHALLENGES OF EMERGING MANAGEMENT IN UNIVERSITY INSTITUTIONS: ADDRESSING EDUCATIONAL COMPLEXITY.**

**David Tawary Hernández Contreras.**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL Núcleo Académico  
Mérida Centro de Atención El Vigía Mérida 5101- Venezuela  
Email: dtawaryhernandez@gmail.com

**Recibido:** 27-07-2024

**Aceptado:** 19-08-2024

### **RESUMEN**

Las instituciones de educación superior desempeñan un papel fundamental en la sociedad contemporánea, caracterizada por su complejidad y rápida evolución del conocimiento. Enfrentan desafíos como la creación y difusión del saber, la formación de profesionales capaces de abordar problemas complejos, la contribución a la resolución de problemas globales, el fomento de la investigación y la promoción de la diversidad en la producción de conocimiento. Este artículo, derivado de una investigación concluida bajo el enfoque cualitativo y el método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica, tuvo como objetivo explorar reflexivamente los aspectos que caracterizan la gestión emergente bajo elementos de la complejidad en las instituciones de educación superior. Los informantes clave fueron tres (3) directivos adscritos a la gestión administrativa de la institución universitaria. La recolección de la información se llevó a cabo a través de la entrevista en profundidad. La información así obtenida fue sometida a los procesos de categorización/codificación para su tratamiento e interpretación. Entre los hallazgos significativos, se estableció a la gestión emergente, como una novedosa concepción paradigmática, direccionada a reconfigurar las estructuras, modalidades y actuaciones organizativas. Las reflexiones engendradas a partir de un exhaustivo análisis teórico acerca de la gestión primigenia han revelado nuevas corrientes, que amalgaman la praxis administrativa con miras a solventar los dilemas o exigencias a los cuales se ven confrontadas las instituciones de educación superior en el estado de Mérida.

**Palabras clave:** gerencia, complejidad, gerencia emergente, instituciones universitarias

**David Tawary Hernández Contreras** : Magister en Gerencia Educacional Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL. Profesor Pedagogo en Lengua y Literatura UPEL Núcleo Académico Mérida Centro de Atención El Vigía. Bombero profesional Escuela Técnica Industrial Bombero. ETIBEM Cuerpo de Bomberos Mérida.  
email: dtawaryhernandez@gmail.com

## **DESAFÍOS DE LA GERENCIA EMERGENTE EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS: ABORDANDO LA COMPLEJIDAD EDUCATIVA**

## **CHALLENGES OF EMERGING MANAGEMENT IN UNIVERSITY INSTITUTIONS: ADDRESSING EDUCATIONAL COMPLEXITY.**

**David Tawary Hernández Contreras.**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL Núcleo Académico  
Mérida Centro de Atención El Vigía Mérida 5101- Venezuela  
Email: dtawaryhernandez@gmail.com

**Recibido:** 27-07-2024

**Aceptado:** 19-08-2024

### **ABSTRACT**

Higher education institutions play a fundamental role in contemporary society, characterized by its complexity and rapid evolution of knowledge. They face challenges such as the creation and dissemination of knowledge, the training of professionals capable of addressing complex problems, the contribution to the resolution of global problems, the promotion of research and the promotion of diversity in the production of knowledge. This article, derived from research concluded under the qualitative approach and the phenomenological method, supported by hermeneutics, aimed to explore reflectively the aspects that characterize emerging management under elements of complexity in higher education institutions. The key informants were three (3) managers assigned to the administrative management of the university institution. The collection of information was carried out through in-depth interviews. The information thus obtained was subjected to the categorization/coding processes for its treatment and interpretation. Among the significant findings, emerging management was established as a novel paradigmatic conception, aimed at reconfiguring organizational structures, modalities and actions. The reflections generated from an exhaustive theoretical analysis of the original management have revealed new currents that amalgamate administrative praxis with a view to solving the dilemmas or demands that higher education institutions in the state of Mérida face.

**Key words:** management, complexity, emerging management, university institutions.

**David Tawary Hernández Contreras** : Magister en Gerencia Educacional Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL. Profesor Pedagogo en Lengua y Literatura UPEL Núcleo Académico Mérida Centro de Atención El Vigía. Bombero profesional Escuela Técnica Industrial Bombero. ETIBEM Cuerpo de Bomberos Mérida.  
email: dtawaryhernandez@gmail.com

## Introducción

En el umbral de una nueva era, los paradigmas muestran un accionar centrado en el cambio, conduciendo al gerente a desplegar nuevas y novedosas estrategias de gestión orientadas por la neurociencia la cual aporta a los individuos el desarrollo de la plasticidad cerebral, esta permite al sujeto modificar su estructura y función cognitiva en respuesta a la vivencias y aprendizajes delineadas con los procesos indicados por la sociedad del conocimiento.

En este particular, las universidades como centro de generación y difusión del conocimiento perciben el acontecer mundial en sus diferentes estamentos, como una oportunidad para contribuir al progreso humano y social en diversas áreas. Esta apreciación se hace presente en diferentes aspectos del acontecer universitario tales como: el fomento de docentes investigadores, para que contribuyan a la difusión del saber a nivel global y el intercambio de ideas entre investigadores, el diseño de programas académicos que reflejen las tendencias y avances en el conocimiento en sus respectivos campos.

En el campo de la gerencia los directivos universitarios se incentivan a diseñar y ejecutar estrategias institucionales que promueven la excelencia académica y la innovación en la generación y difusión del conocimiento, asignan recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera estratégica para apoyar las actividades de investigación y enseñanza, establecer alianzas estratégicas con otras instituciones académicas, empresas y organizaciones gubernamentales para promover la colaboración en investigación, la transferencia de conocimiento y la movilidad académica. Todo este conjunto de aspectos académicos y gerenciales contribuyen al establecimiento en las universidades de transformaciones consustanciados con los avances indicados por la sociedad del saber y acorde con la atención de los problemas actuales que atañen a estas instituciones.

En este orden de ideas, el proceso transformacional que se desarrolla en las

instituciones universitarias, presenta una dinámica tanto interna como externa, la cual involucra interacciones y cambios que influyen en la dirección y resultados que se esperan en estas instituciones, así como también, la presencia de una diversidad y complejidad de acciones en el trabajo gerencial tales como la complejidad curricular, el talento humano, la tecnología, el entorno regulatorio y financiero.

De igual forma, el desarrollo en su praxis de un liderazgo inspirador, comunicación clara y efectiva, empatía y sensibilidad, pensamiento estratégico, gestión del cambio, colaboración y trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones, gestión del tiempo. Al desarrollar estas actitudes y habilidades, el gerente universitario estará mejor equipado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en el contexto universitario, contribuyendo al éxito y al desarrollo continuo de la institución.

Desde esta perspectiva, la acción del gerente universitario se perfila hacia la búsqueda constante de la información relacionadas con los diferentes acontecimientos que se suceden en la universidad, así como también reconocer y entender las variadas situaciones de orden transdisciplinario que ocurren en estas instituciones, conduciéndolo a realizar un análisis y reflexión de este conjunto de eventualidades, las cuales le permiten en el desarrollo de su praxis, encontrar de forma efectivas, soluciones a los problemas, idear vías conducentes al aprovechamiento de todas las oportunidades para orientarlas hacia la consolidación de una planificación estratégica, con el objeto que las instituciones de educación superior tengan una visión clara de su futuro, definir objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlos.

En este orden de ideas, las universidades deben atender una realidad caracterizada por la complejidad con el objeto de dar cumplimiento efectivo a su misión educativa, social y de investigación. Esto le permite, estar en consonancia con los procesos vanguardistas del conocimiento

y proyectarlos en la preparación de sus estudiantes, así como también en el desarrollo y bienestar de la sociedad. De acuerdo con Calvo<sup>1</sup> la universidad es una organización particularmente compleja:

Por los objetivos que aborda, por la cantidad de actores que intervienen con diferentes intereses, por la diversidad de expectativas que participan, pero tiene una especificidad particular: la producción y transmisión de conocimientos articulados en disciplinas. La complejidad es observada en el carácter conflictivo, y altamente fragmentado que preside a las rutinas organizacionales de las universidades (p.12).

En este sentido, la universidad es una entidad multifacética donde la diversidad de objetivos, actores y expectativas, junto con la estructura disciplinaria, conduce a una organización compleja, conflictiva y fragmentada. Este panorama destaca la necesidad de estrategias de gestión que reconozcan y aborden esta complejidad para lograr un funcionamiento armonioso y efectivo.

En esta misma línea de acción, considerando a la universidad como sistema abiertos en constantes interacción con su entorno, tal como lo expone Clark<sup>2</sup> “las universidades no solo responden a las demandas internas sino también a las presiones externas de la sociedad, el mercado laboral, la política y la cultura” (p.14). Esta perspectiva sistémica permite una interacción constante y fluida con el medio, obteniendo de este los insumos y recursos que necesita para su funcionamiento, como financiamiento, información, y estudiantes.

Además, las universidades transforman estos insumos a través del accionar del talento humano, conformado por académicos, investigadores, y personal administrativo, quienes, mediante procesos educativos, de investigación y de extensión, generan nuevos conocimientos, tecnologías y profesionales calificados.

Ahora bien, estos contextos, se ubican en

un entorno complejo y dinámico, las cuales solicitan a los directivo y personal, establecer cambios radicales en sus procederes con la finalidad de adaptar la institución a los procesos vanguardistas indicados por la sociedad del conocimiento, con la finalidad de lograr sus metas y un funcionamiento óptimo, las universidades deben ajustar continuamente a estos factores externos, incorporando innovaciones y mejorando sus procesos internos. Esto no solo les permite mantenerse relevantes y efectivas, sino también devolver a la comunidad productos transformados, como resultados de investigaciones innovadoras, programas educativos de calidad y contribuciones al desarrollo cultural y social, creando así un ciclo dinámico de interacción y transformación continua.

En consideración con estas ideas, en el contexto de la gestión universitaria, el trabajo de Lusnáková, Dicsérová, y Sajbidorová<sup>3</sup> resaltan la trascendencia de una efectiva gestión en el contexto universitario el cual se evidencia en la medida que dicho directivo muestre en su praxis un liderazgo visionario, habilidades sólidas en gestión y administración para manejar los recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente, ser innovador y adaptable, capaz de implementar nuevas ideas y tecnologías que mejoren la enseñanza.

Así como también, la investigación y la gestión institucional, habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva con todos los actores de la universidad, tomar decisiones en conjunto y oportunas, basadas en datos y análisis, que beneficien a la universidad y se alineen con su misión y visión, capacidad de entender y valorar las perspectivas y necesidades de los diferentes miembros de la comunidad universitaria, integridad, un fuerte sentido ético y gestionar el cambio de manera efectiva.

Este conjunto de aspecto del proceder del gerente universitario, son esenciales para optimizar la eficiencia operativa, asegurando que las actividades y proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

En el contexto de las universidades como instituciones complejas, el desarrollo de estos principios genera estrategias gerenciales que fomenten en el personal universitario la necesidad de integrarse a desarrollar, mantener un plan estratégico integral que incluya objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, el fomento de la Innovación, así como, la Investigación, implementar un sistema de gestión eficiente de recursos financieros, humanos y materiales.

Fomentar el desarrollo profesional continuo del personal académico, administrativo mediante programas de capacitación, talleres y oportunidades de desarrollo profesional, una comunicación Transparente y Efectiva, desarrollar una estrategia de gestión del cambio que incluya la identificación de áreas que requieren transformación, la planificación, ejecución de cambios, la evaluación de su impacto, incorporar nuevas tecnologías en la enseñanza, la investigación, gestión administrativa, el desarrollo de políticas, programas que promuevan la inclusión y la diversidad dentro de la universidad  
Al respecto, Vieras<sup>4</sup> señala:

“El enfoque de la gerencia emergente se manifiesta como un paradigma que posibilita la articulación, reconfiguración de las rutas potenciales de un conglomerado, equipo, organización, empresa o incluso una nación en su totalidad, permitiendo un alcance amplio y holístico” (p.24).

Esta perspectiva, fundamentada y promovida en las organizaciones universitarias, demanda la incorporación de nuevas tendencias, enfoques que proyecten, adapten la institución a los procesos de transformación, orientándose hacia estrategias más eficientes, efectivas. Estas estrategias deben facilitar la dirección, organización y control organizacional, garantizando la capacidad de respuesta y adaptación en un entorno dinámico y cambiante.

En este orden de ideas, Dayeck<sup>5</sup> señala que la gerencia emergente se debe entender

como “una disciplina social y científica, cuya funcionalidad debe centrarse en la sensibilidad humana consustanciada con las necesidades tanto de la organización como de la comunidad” (p. 13), es por ello que este tipo de gerencia presenta un accionar caracterizado por integrar rigor científico y un entendimiento del quehacer humano en los que opera. De igual forma, Gavidia<sup>6</sup>, señala:

Se sostiene que, frente a esta renovada realidad transformacional, los paradigmas gerenciales no actúan con la eficiencia y eficacia requeridas. Por ende, las entidades organizacionales se ven impelidas a reevaluar su rol para afrontar los emergentes retos. Esta reconfiguración de su papel es crucial para adaptarse y prosperar en un entorno caracterizado por cambios constantes y demandas crecientes, subrayando la necesidad de una evolución en sus estrategias y estructuras operativas para mantener la relevancia y competitividad en un contexto globalizado y dinámico (p.26).

En concordancia con los autores previamente citados, la gerencia emergente se está desarrollando para entender y solucionar las situaciones específicas de las organizaciones en el contexto de la realidad contemporánea. De igual manera, las instituciones requieren una gestión con una visión integral y más amplia, que posea conocimientos avanzados en administración, manejo de recursos humanos, uso de tecnologías, cuidado medioambiental, responsabilidad social, innovación y desarrollo, entre otros aspectos.

En este sentido, en los contextos universitarios suceden una serie de situaciones de carácter interno y externo que repercuten en el quehacer cotidiano de estas instituciones, por ello, se solicita a sus gerentes desarrollar estrategias novedosas tendientes a enfrentar con éxito las dificultades que interaccionan con la universidad, por ende, se debe planificar y direccionar acciones consustanciadas con los adelantos emergidos en la sociedad del

saber, así como también, en atender los problemas que se derivan de la dinámica social, cultural, comunitaria, científica que repercuten en el entorno universitario. Estas ideas orientadas hacia la gerencia emergente en las universidades sirven de guía al directivo en la comprensión y resolución de situaciones específicas de las organizaciones complejas desde una perspectiva holística, con un manejo integral del personal. Solicitándoles a estos últimos poseer conocimientos, habilidades y competencias tales como: Conocimiento Disciplinar: Dominio profundo de su área de especialización académica.

Actualización constante sobre los avances y tendencias en su campo. Conocimiento Pedagógico: Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Métodos de evaluación y retroalimentación. Conocimiento Institucional: Comprensión de la misión, visión y objetivos de la universidad. Familiaridad con las políticas y procedimientos universitarios. Conocimiento Tecnológico: Uso de tecnologías educativas y plataformas de aprendizaje. Manejo de herramientas digitales para la investigación y la enseñanza.

Asimismo, Habilidades Interpersonales: Comunicación efectiva con estudiantes, docente y demás personal. Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria. Habilidades de Investigación: Diseño y ejecución de proyectos de investigación. Publicación y difusión de resultados académicos. Organización, planificación de actividades académicas y administrativas.

Diseño de currículos, programas de estudio. Adaptación de métodos de enseñanza a diferentes estilos de aprendizaje. Competencia en Resolución de Problemas: Capacidad para identificar, resolver problemas complejos en contextos académicos y administrativos. Innovación, creatividad en la búsqueda de soluciones. Sensibilidad y comprensión intercultural. Promoción de la inclusión, la diversidad en el entorno universitario.

Compromiso con el aprendizaje continuo, el desarrollo profesional. Participación en

actividades de formación y actualización.

Por lo tanto, para integrar estos conocimientos, habilidades y competencias en un enfoque holístico, el personal universitario debe: Adoptar una visión sistémica: Comprender cómo los diferentes componentes de la universidad interactúan entre sí y con el entorno externo. Fomentar la colaboración entre diversas disciplinas para enriquecer la enseñanza y la investigación. Ser capaz de adaptarse y responder eficazmente a los cambios, desafíos en el entorno universitario.

Evaluar continuamente su práctica profesional y buscar formas de mejorar y evolucionar.

De esta forma, para alcanzar los objetivos institucionales bajo los condicionantes anteriormente expuesto. Es fundamental establecer una gerencia flexible y adaptable a los cambios, trascendiendo una estructura organizativa tradicional, minimizada, crear un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de todos los miembros del equipo, fomentando así un entorno colaborativo y eficiente.

Considerando lo especificado por los autores precedentes, es esencial fomentar, en los contextos universitarios una gerencia con perspectiva emergente la cual contribuirá, atender de manera efectiva los diferentes desafíos que surjan de la dinamicidad del accionar universitario, así como también, los inconvenientes que se puedan presentar en tiempos venideros, asimismo, preparará a estos directivos amplificar el análisis FODA al proporcionar un marco de trabajo que es adaptable, inclusivo y orientado a la innovación.

Esta combinación permite a las organizaciones no solo identificar y evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sino también actuar de manera ágil y efectiva en un entorno cambiante.

Dado lo anterior, la flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales en la gerencia universitaria emergente, ya que es fundamental estar dispuesto a ajustar

los enfoques en respuesta a un entorno educativo en constante cambio.

Por lo tanto, se prefiere un gerente universitario humanista, con sólidos conocimientos administrativos, que sepa cómo hacer adaptaciones a la realidad del contexto académico, con sensibilidad humana, comprensión, habilidades comunicativas, tolerancia, respeto por los derechos de los demás, liderazgo, capacidad para resolver conflictos, habilidades estratégicas y conciliadoras, así como también, con alta visión prospectiva en su gestión.

En el contexto de la Universidad, se observan elementos de modernidad que coexisten con estilos tradicionales de gestión en todos los niveles. Ante esta realidad, una institución educativa de la tipología de esta universidad se caracteriza por contar con un organigrama complejo, múltiples áreas y departamentos con funciones diversas. Además, presenta una nómina de trabajadores con variadas clasificaciones, desde personal académico hasta administrativo y de servicios, desempeñándose bajo contrataciones de diferente índole y dependencias administrativas públicas.

En consideración con lo expuesto, los diferentes departamentos académicos, así como los grupos de investigación, cátedras, unidades de apoyo académico y equipos de proyectos entre otros son tan diversos como los inconvenientes que suceden en su accionar. La complejidad de esta dinámica universitaria destaca la necesidad de establecer una gerencia emergente caracterizada por su capacidad de adaptación, innovación, liderazgo colaborativo, enfoque en el estudiante, visión global y sostenibilidad, con la finalidad de abordar los ejes medulares y sensibles del servicio educativo solicitado por las comunidades académicas y estudiantiles.

Por lo tanto, conociendo que las universidades están siendo impactadas por elementos internos y externos de orden cultural, científico, tecnológicos, social, económico y político, entre otros. Estas

problemáticas no solo complican el ya maltrecho funcionamiento organizacional, sino que también resaltan la necesidad urgente de una gerencia universitaria compleja, con visión prospectiva.

Esto le permitirá: Implementar estructuras que fomenten la colaboración entre diferentes disciplinas y áreas de conocimiento para abordar los problemas de manera holística.

Utilizar datos, así como análisis para tomar decisiones, mejorando la eficiencia y efectividad de las respuestas a las demandas sociales, académicas. Promover una cultura organizacional que valore la innovación, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Desarrollar capacidades para identificar tendencias emergentes y posibles escenarios futuros que puedan afectar a la universidad, permitiendo la planificación anticipada y estratégica.

Diseñar programas académicos flexibles que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado laboral y de la sociedad. Establecer mecanismos sólidos de vinculación con la comunidad y otros actores sociales, económicos y políticos para alinear las estrategias universitarias con las demandas, expectativas externas.

Asegurar que todas las iniciativas, programas mantengan un alto estándar de calidad, respondiendo así a las expectativas crecientes de los estudiantes y la sociedad. Invertir en la capacitación, en el desarrollo continuo del personal académico, administrativo para que puedan enfrentar con éxito los desafíos de un entorno complejo y cambiante.

En este orden de ideas, este conjunto de factores que interactúan en la universidad los cuales contribuyen a dinamizar el accionar universitario, ha generado en la institución de educación superior, una desmotivación por parte del director por la aplicación de una gerencia emergente, corriendo el riesgo significativo de quedarse atrás en un mundo cada vez más dinámico

y competitivo. Este enfoque tradicional e inflexible está provocando una serie de problemáticas críticas que afectan tanto su funcionamiento interno como su relevancia y prestigio en la sociedad, tales como:

Estancamiento Académico, afectando la calidad de la enseñanza, la preparación de los estudiantes para el mercado laboral contemporáneo, ineficiencia administrativa, dicho aspecto dificulta la toma de decisiones ágiles y efectivas, ralentizando los procesos. generando ineficiencias operativas, desmotivación del personal, no se promueve por parte de la gerencia la innovación perdiendo la universidad la capacidad de desarrollar, adoptar nuevas metodologías de enseñanza, investigación y gestión, quedando rezagada frente a otras instituciones más vanguardistas.

Asimismo, se tiene que la universidad esta desconectada con la realidad social, económica y culturales del entorno, perdiendo su papel como agente de cambio y desarrollo en la sociedad, además, se presenta una reducción en la calidad de la investigación afectando la producción científica, el impacto de sus investigaciones. Igualmente se percibe Insatisfacción estudiantil lo que repercute negativamente en su experiencia educativa, rendimiento académico, se presenta una gestión tradicional no está preparada para responder rápidamente a situaciones de crisis, como emergencias sanitarias, cambios económicos abruptos o avances tecnológicos disruptivos, además, la universidad presenta dificultades para adaptarse a nuevas realidades y demandas emergentes, comprometiendo su capacidad para continuar operando de manera efectiva en un entorno cambiante.

Como miembro del cuerpo docente de esta institución, tengo la oportunidad de observar y experimentar de primera mano la realidad cotidiana de la gestión universitaria. En este contexto, he percibido directamente una serie de inconvenientes y limitaciones que reducen significativamente la capacidad de la universidad para enfrentar y superar los desafíos del futuro. Con el objetivo de profundizar en esta problemática, se ha

llevado a cabo y registrado conversaciones con miembros de diversos grupos dentro de la comunidad universitaria, buscando conocer sus inquietudes y perspectivas sobre el tema.

Estos diálogos han sido esenciales para identificar áreas clave de mejora y comprender mejor las necesidades y expectativas de los diferentes actores involucrados. La recopilación de estas percepciones no solo enriquece el análisis de las problemáticas actuales, sino que también proporciona una base sólida para desarrollar estrategias que potencien la resiliencia y capacidad de adaptación de la institución frente a los retos emergentes.

Entre ellos, un personal docente con funciones directivas, un profesor, jefe de cátedra y un personal administrativo.

En primer lugar, se expone las apreciaciones del Directivo: en la institución, se enfrenta una serie de desafíos que están impactando negativamente nuestra capacidad para mantenernos competitivos, relevantes en el entorno educativo actual. La falta de una gerencia emergente está estancando nuestras prácticas académicas y administrativas.

Estamos perdiendo terreno frente a otras instituciones que sí están adoptando enfoques innovadores y ágiles. Es urgente que se revalúe nuestra estrategia y se adopte una mentalidad más proactiva, flexible para poder responder a las demandas cambiantes de la sociedad y del mercado laboral.

En segundo lugar, se detalla lo especificado por parte del Profesor, este expone que, la falta de una gerencia emergente está afectando gravemente la capacidad para ofrecer una educación de calidad. Los programas de estudio están desactualizados y no responden a las necesidades actuales de los estudiantes ni del mercado laboral.

Además, la desmotivación y la falta de apoyo para la innovación están impidiendo adoptar nuevas metodologías de enseñanza e investigación. Seguidamente se indica lo expuesto por



el Personal Administrativo: Trabajar en un entorno con una gestión tradicional e inflexible ha hecho que los procesos administrativos sean lentos e ineficientes.

Las decisiones se toman con demasiada lentitud, y esto afecta todo el funcionamiento de la universidad. Esta situación lleva al personal a enfrentarse a constantes obstáculos que impiden la implementación de mejoras necesarias. Jefe de Cátedra: está expone que papel como agentes de cambio se está perdiendo, debido a la desconexión con la realidad y la baja calidad de la investigación. Además, indica que necesitan adaptarse para asegurar un futuro y relevancia.

Considerando la problemática planteada, como investigador y parte activa del personal docente de dicha universidad, se asume que son variadas las situaciones e inconvenientes que se suscitan en esta institución de educación superior, algunas se derivan de los siguientes aspectos: cultura organizacional conservadora, falta de formación y capacitación en nuevas tendencias de gestión educativa y liderazgo emergente, insuficiencia de fondos para invertir en nuevas tecnologías, capacitación, desarrollo de programas innovadores, instalaciones y equipamientos obsoletos que no permiten implementar metodologías modernas de enseñanza e investigación, procesos administrativos lentos, complejos que dificultan la implementación de cambios y mejoras, estructuras organizativas rígidas que impiden una respuesta rápida a las necesidades y demandas emergentes.

Escasez de programas de formación continua para el personal docente, administrativo en nuevas tecnologías, métodos de gestión, falta de incentivos, reconocimiento para el personal que promueve la innovación, el cambio, poco vínculo y colaboración con el sector empresarial, la comunidad, así como otras instituciones educativas, lo que limita la relevancia, aplicabilidad de los programas, proyectos, no se monitorean ni se incorporan las tendencias emergentes en el ámbito académico y laboral, parvedad de sistemas, herramientas para la recopilación, análisis de datos que permitan una toma de

decisiones informada, basada en evidencia, canales de comunicación ineficientes que impiden la difusión, el intercambio de información relevante entre los diferentes niveles y áreas de la universidad, políticas internas que no permiten la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios y oportunidades.

Se plantean entonces los desafíos que enfrenta la gerencia emergente en el contexto de la complejidad de la institución de Educación Superior en estudio, llevando al investigador a formularse, dentro de sus consideraciones ontológicas y epistémicas, la siguiente interrogante: ¿Cómo perciben los actores sociales la gerencia emergente en la complejidad de la institución en estudio? Dentro de este marco, la estructura del desarrollo del presente artículo se estableció a partir de una interpretación teórica relacionada con la categoría de gerencia emergente, cuya estructura de contenido permitió la conceptualización de las dimensiones que sustentan el estudio desde su contexto como fenómeno de análisis.

### **Estado de desarrollo**

Los procesos vanguardistas en el contexto de la ciencia, tecnología, educación entre otros delineados por la sociedad del conocimiento, han generado cambios profundos en el que hacer de las instituciones como en la sociedad, además producto de esas transformaciones acelerada han generado en la instituciones en especial en las universidades escenarios anárquicos, inciertos, perturbadores que impactan negativamente en el proceder de éstas, tal como lo expone Castells<sup>7</sup> “la sociedad de la información y el conocimiento ha transformado profundamente las instituciones, incluyendo las universidades, creando ambientes de incertidumbre y cambio constante” (p. 18).

En función de ello, es fundamental que las universidades deben direccionar el proceder del talento humano, con la finalidad de prepararlo ante nuevos vaivenes que se presentan en las instituciones y así enfrentar con éxito estos cambios que establece la

sociedad, constituyendo la gerencia el medio idóneo para que esta transformación tome el auge que las universidades necesitan.

Entendiendo de esta forma, que la gerencia, alude al proceso de elección de políticas y estrategias de acción administrativa, que fomenten la optimización de los resultados mediante la utilización más eficiente de los recursos organizacionales. Este proceso alcanza todas las actividades dirigidas a la determinación de los objetivos institucionales, la identificación, asignación de los recursos gerenciales, así como la formulación, ejecución de planes estratégicos para todas las áreas funcionales.

Acorde con Rodríguez<sup>8</sup> “...es un proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de recursos variados con el objeto de lograr un fin o metas determinadas.” (p.11).

Es de indudable importancia que el referido concepto trae consigo una fuerte carga conceptual adquirida de la significación administrativa y sus procesos, lo cual es acertado; puesto que se erigió bajo fundamentos administrativos. No obstante, es posible mostrar otros puntos de vista. Sandoval<sup>9</sup> la puntualiza como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados. El objetivo es alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en las operaciones al ejecutar las tareas asignadas. Para el citado autor la gerencia es un medio del cual se vale el gerente para lograr un fin.

En este orden de ideas, comprendiendo que la educación universitaria constituye el nivel idóneo para la cimentación del discernimiento crítico, donde se generan transformaciones significativas en la sociedad. Es el pilar esencial en la formación integral del estudiante por intermedio del proceder de las funciones de docencia, investigación y extensión, estas deben integrarse para asumir la nueva función social universitaria, conforme a lo planteado por Bolaños<sup>10</sup> “La educación debe formar al ser humano no solo para coexistir, sino también para preparar ciudadanos capaces

de entablar encuentros y diálogos abiertos, respetuosos de la dignidad y singularidad del otro” (p. 12).

En este sentido, la educación superior se encuentra actualmente en una fase crítica orientando su proceder hacia la exploración de paradigmas emergentes con el objetivo de liderar los acelerados avances delineados por la sociedad del conocimiento. Esto permite acceder, en términos de proximidad, a los saberes generados en el contexto. Al respecto, Pérez<sup>11</sup> señala que los países en la actualidad deben adherirse a la aldea global donde la ciencia, tecnología y la información, constituyen el centro de acción de las instituciones en especial las universidades.

En esta situación de demandas crecientes, la educación universitaria, y en particular la institución de educación superior estudiada, está convocada a establecer nuevos enfoques que le permitan mantenerse actualizada y desempeñarse con alto sentido social, y científico trascendiendo sus limitaciones actuales. La tendencia según Aponte<sup>12</sup> es proyectar la educación universitaria hacia una “nueva etapa, no desde los límites de la transformación existente, sino desde la ruptura que introduce un nuevo paradigma de aprendizaje y gestión del conocimiento a lo largo de la vida, con responsabilidad social” (p. 147).

La academia, expone Didriksson<sup>13</sup> debe asumir un rol activo que no se limite solo a la formación de profesionales, sino también como un centro de producción de conocimientos. La promoción y transmisión de saberes a diferentes niveles dependerá fundamentalmente de las reformas que las universidades implementen en sus estructuras y procesos. Para cumplir con esta misión, es esencial trascender los confines de la institución y relacionarse con el entorno, manteniéndose al día con las tendencias globales en ciencia y tecnología.

### **La Gerencia Universitaria**

El gerente es aquel funcionario encargado de la dirección y la responsabilidad de la

adecuada gestión de una organización, por mandato de la autoridad competente. A este se le confía la obligación de planificar, administrar, controlar y supervisar todos los recursos organizacionales que se encuentran bajo su ámbito de responsabilidad.

Al respecto, Zúñiga y Badilla<sup>14</sup> exponen que la gerencia académica se define como la "forma en que los administradores o directores adoptan decisiones, organizan las tareas de sus colaboradores, fomentan la motivación, el grado de autonomía que otorgan, y los recursos que asignan" (p.9).

Por lo tanto, la práctica de la gestión académica está intrínsecamente vinculada con la manera en que el gerente dirige e involucra a su equipo. De acuerdo con Manes<sup>15</sup> el gerenciamiento institucional educativo se conceptualiza de la siguiente manera: "El proceso de conducción de una institución educativa se articula a través del ejercicio de un conjunto integral de competencias directivas, orientadas a la planificación, organización, coordinación y evaluación de la gestión estratégica de las actividades necesarias para lograr la excelencia pedagógica, la eficiencia administrativa, la efectividad comunitaria y la trascendencia cultural..." (p. 17).

En consecuencia, la función del gerente universitario radica en la capacidad de emplear estas competencias directivas dentro del contexto específico en el que opera. Esta tarea es compleja, y existen numerosas teorías administrativas y enfoques diversos sobre las mejores prácticas para su implementación. No obstante, es esencial recordar que cada organización es única, y la efectividad de la función directiva está condicionada por factores tanto internos como externos que determinan la mejor manera de articular a los individuos, transformarlos en grupos participativos, integrar la institución con su entorno y armonizar las visiones particulares en una visión compartida.

### **Gerencia emergente**

La gerencia en la actualidad, está caracterizada por constantes

transformaciones fundamentadas en nuevos paradigmas y estrategias emergentes, demandando una mentalidad tanto individual como colectiva que permita el desarrollo del trabajo de manera armónica y racional. Esta interacción debe considerarse como un sistema integral de reportes a nivel macro organizacional, lo que dirige el proceso de gestión hacia un enfoque de gerencia emergente, según Martínez<sup>16</sup>:

La gerencia emergente representa un proceso de administración que se orienta de manera transdisciplinaria hacia la sociedad, estableciendo un sistema de colaboración armónica con sus contrapartes. Este enfoque se centra en evaluar y fomentar la creatividad del personal, promoviendo un cambio desde la especialización tradicionalmente segregada hacia la integración de esfuerzos y el trabajo en equipo (p.25).

En relación con lo indicado, la gerencia emergente conlleva una postura transdisciplinaria que entreteteje diversos corpus de conocimiento, vislumbrando en cada miembro organizacional una concepción armónica del pensamiento.

Ello con el fin de trascender cualquier intención fragmentaria del saber gerencial que pudiese socavar el bienestar social y económico de la organización.

No obstante, la generación de conocimiento en el ámbito de la gerencia emergente estará invariablemente orientada hacia la búsqueda del bienestar social y humano de las organizaciones, a partir de la interrelación sinérgica que brindan las distintas disciplinas. Ello se debe a que la concepción de este conocimiento no acontece de manera aislada, sino que emerge como producto de una constelación de elementos interconectados.

Esta corriente gerencial propugna un enfoque holístico e integrador, reconociendo que el fenómeno organizacional es multidimensional y requiere de una comprensión profunda de las complejas interacciones entre diversos factores. Por

tanto, la gestión emergente aboga por la convergencia interdisciplinaria de saberes, evitando los reduccionismos y abrazando la riqueza de las múltiples perspectivas para abordar los desafíos contemporáneos de manera más efectiva y sostenible. En esta misma línea de acción, Planchar<sup>17</sup> señala que la gerencia emergente

Es una forma de gestión que incorpora la dinámica social, la incertidumbre, la dialógica y las bifurcaciones que surgen cotidianamente en el ámbito empresarial. Este tipo de gerencia demanda ajustes continuos y progresivos para adaptarse a nuevos paradigmas, procedimientos y valores, siempre en consonancia con la condición humana (p.234).

En este contexto, la gerencia emergente se propone complementar una variedad de situaciones y eventos que se entrelazan en un todo relacional, facilitando la administración del capital intelectual en diversas organizaciones tanto públicas como privadas. Esta modalidad de gerencia demanda una nueva episteme para interpretar y procesar los datos e informaciones provenientes del entorno institucional y empresarial.

Esto permite una reflexión profunda sobre las funciones del gerente, basada en la valoración del talento humano, considerando sus características subjetivas y objetivas, así como su patrimonio cultural y gerencial.

### **Concepción del Pensamiento Complejo**

La complejidad constituye una forma de analizar, discernir sobre precisos aspectos de la naturaleza, cultura, comunidad y el pensamiento, presentando dichos aspectos características particulares en su acontecer e interacción con el hombre lo cual le permite clasificarlos como sistemas de comportamiento complejo.

Por tanto, ésta busca integrar las dos visiones presentes en la realidad en una condición intermedia con la finalidad de analizar la incertidumbre mostrada por el

entorno en los sistemas complejos en los procesos sociales y a través de este accionar superar las posiciones fuertes de la teoría del caos y el orden, a los fines de fragmentar con la polarización entre las dos facetas.

Se trata de entender, analizar y reflexionar sobre las problemáticas presentes en la realidad del individuo, sociedad, institución, organización, donde las características que la distinguen en su acontecer son la incoherencia, inestabilidad, discordancia, apremio, coyunturas y situaciones angustiantes que deben afrontarse desde el contexto de la complejidad, al respecto, Rodríguez y Aguirre<sup>18</sup> se refieren a “la complejidad, en tanto problema, conjunto de métodos y teoría y, en un sentido más general, como campo de estudios de la ciencia contemporánea, o mejor aún como un paradigma científico emergente...” (p. 39)

Esta teoría se fundamenta en las técnicas procedimentales y en los diferentes enfoques modernos como una ciencia novedosa a través del cual analiza problemas involucrando los sistemas abiertos desde el contexto ontológico: sociedad-ser humano-organizaciones.

Las teorías de la complejidad como ciencia o método, centran su accionar en la investigación de situaciones problemas de carácter social-organizacional, considerando los elementos internos y externos de las instituciones como aspectos sensibles en su hacer conllevando a la necesidad comprenderlos, estudiarlos, investigarlos y aceptar su evolución, con la finalidad de potenciar recursos y métodos de gestión para direccionar positivamente sus impulsos en una fase de desarrollo continuo, fundamentándose en el reconocimiento de la diversidad de ideas en el ser humano como algo inagotable tal como es el pensamiento complejo del sujeto.

Para fortalecer lo descrito Morín<sup>19</sup> manifestó: “desde la perspectiva del pensamiento complejo, propone comprender la complejidad en términos organizaciones”. (p. 6).

Las ventajas del enfoque de la complejidad son infinitas, variadas, transformadora, en consonancia con la capacidad del sujeto para crear, innovar, desarrollar saberes inacabables, mejorados, transformadores del acontecer social, cultural, científico, tecnológico, haciendo de la complejidad una fortaleza para promover alternativas organizacionales, considerando que la comunidad la conforman sistemas abiertos donde el colectivo está en la búsqueda constante del conocimiento, para cambiar el statu quo de una determinada situación problema.

### **Metodología**

Con la intención de dar respuestas a las interrogantes e intencionalidades de la investigación, se pretende en este aparte dejar clara la postura paradigmática para la construcción del conocimiento, el camino a seguir tanto para el desarrollo como ejecución de la investigación, para lo cual el investigador fundamenta los rasgos y características propias del fenómeno de estudio, a los efectos de introducirse en el análisis coherente de las dimensiones ontológicas, epistemológicas, metodológicas y procedimentales las cuales permitirán abordar de manera adecuada y fehaciente el proceso de investigación.

El estudio se enmarcó en el paradigma interpretativo que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad a través de la relación mutua, Piñero y Rivera<sup>20</sup> señalan: “dentro del estudio de múltiples realidades sociales este paradigma ofrece la posibilidad de producir conocimiento a partir de los significados que le atribuyen las personas que forman dichas realidades y que hacen visibles a través de sus creencias, intenciones, motivaciones (p.32).

Con la aplicación de este paradigma en el contexto científico contribuyo con el investigador a comprender, e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, interacciones y acciones, además, fomenta una relación univoca entre el sujeto y el objeto de investigación.

La investigación se enmarcó dentro del

enfoque cualitativo, este es definida por Strauss y Corbin<sup>21</sup> como:

Cualquier tipo de investigación que genera respuestas, a los que no se obtienen utilizando procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las comunidades.

Para la presente investigación se utilizó el método fenomenológico de Husserl<sup>22</sup> con auxilio de la hermenéutica como instrumento interpretativo. El método fenomenológico permite el conocimiento objetivo de la realidad de los individuos dentro de su contexto, mediante el intento de la explicación de las contradicciones y conflictos en la sociedad, desde una actitud analítica.

Los informantes para el caso se denominaron actores sociales, son personas que cuentan con un amplio conocimiento acerca del medio o problema de estudio, Rodríguez, Gil, y García<sup>23</sup> señalan que “los informantes se eligen porque cumplen ciertos requisitos que en el mismo contexto o en la misma población, no cumplen otros miembros del grupo o comunidad” (p. 135).

En tal sentido, los informantes en estudio quedaron conformados por tres directivos de la institución.

Dada la naturaleza del estudio las técnicas, que se utilizó fue la entrevista en profundidad, definida por Denzin (citado por Rojas)<sup>24</sup> como “un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas” (p.85). Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos, se seleccionaron diversas categorías conforme a los tres subtemas principales formulados en la investigación: Gerencia Emergente, Pensamiento Holístico y Complejidad

asociada a la dinámica universitaria. Se consideró el análisis de contenido basándose en las siguientes categorías: Atributos de la gerencia universitaria, condiciones de la gerencia emergente y complejidad asociada a la dinámica universitaria.

A partir de estas categorías principales, surgieron subcategorías como los significados atribuidos por los actores sociales a la realidad del fenómeno.

En la figura 1 se expone los hallazgos destacados en la categoría Atributos de la gerencia universitaria:



Figura 1 categoría Atributos de la gerencia universitaria.

En la figura 2 se expone los hallazgos destacados en la categoría Condiciones de la Gerencia Emergente Universitaria:



Figura 2 categoría Condiciones de la Gerencia Emergente Universitaria.

En la figura 3 se expone los hallazgos destacados



Figura 3 Complejidad Asociada a la dinámica universitaria.

## Consideraciones finales

Conforme a la situación descrita en este artículo, se reconoce el accionar de la gerencia en la Institución de Educación Superior estudiada, como un elemento esencial para el éxito. En el contexto específico del cumplimiento del objetivo establecido en este trabajo académico, es fundamental destacar el propósito del artículo, el cual está claramente mencionado en el resumen. Se proponen las siguientes consideraciones:

En concordancia con la línea argumentativa del estudio, se alcanzó el objetivo de re-conceptualizar la gerencia desde una perspectiva más humana y ética. Además, se promovió un análisis de las ciencias sociales mediante el diálogo con los informantes, facilitando la interpretación de la importancia de abordar la gestión investigativa desde una gerencia emergente.

Este enfoque permite la reestructuración de las condiciones previamente establecidas por el pensamiento lineal inscrito en la lógica científica tradicional, propiciando la formación de una nueva identidad organizacional más humana y fundamentada en los valores axiológicos, ontológicos, praxeológicos y epistemológicos que constituyen la filosofía organizacional de la Universidad analizada en este trabajo.

El estudio también reveló la urgente necesidad de implementar un giro gerencial postmoderno en la administración de la organización académica, con el propósito de fomentar la participación activa de equipos docentes en la producción de investigaciones, incrementando así la cultura investigativa institucional. Desde una perspectiva ontológica y gerencial, esta visión debe ser desestructurada y compleja, promoviendo la creación de espacios de aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre docentes, estudiantes y comunidades. En última instancia, esto implica una ruptura cultural y paradigmática que impulsa una convivencia más sólida, fundamentada en valores, conocimientos y afectividad.

Dado que el desempeño de las funciones gerenciales es una tarea intrínseca a la administración clásica, se encuentra distanciado de las tendencias contemporáneas que actualmente están prevaleciendo en las organizaciones. Los cambios propios, de esta era de globalización exigen una revisión crítica del proceder de los gerentes, tanto en sus competencias técnicas como en sus habilidades administrativas, una necesidad particularmente acentuada en el talento humano que ocupa funciones gerenciales en las universidades.

Por otro lado, la Universidad se encuentra inmersa en una sociedad compleja y en constante evolución, donde el conocimiento constituye el principal recurso requerido por la sociedad para su supervivencia y desarrollo. En este contexto, el capital humano de la universidad (gerentes, estudiantes y docentes) adquiere una relevancia significativa.

Los resultados obtenidos a través de sus producciones investigativas, la integración interdisciplinaria, la formulación de políticas estratégicas y la toma de decisiones colectivas, permiten alcanzar de manera integral la misión institucional de esta institución de educación superior en el ámbito regional.

Éste logro es viable siempre y cuando la institución universitaria se centre en su talento humano e incremente sus vínculos, el trabajo en equipo, minimice los conflictos de poder, ya que su compromiso es velar por una sociedad más justa, equilibrada, con salud ecológica. Por ello debe hacer frente a los nuevos retos, realizar una reflexión en torno al proceder gerencial, ya que éste es un factor fundamental en la vida de cualquier organización. Ahora bien, el proceso gerencial tiene que estar a la par con la estructura organizacional de la universidad, de manera que el poder de cada uno se respete y sea interactivo, prevaleciendo una cultura de diálogo.

Ya que la sociedad ante estos cambios de la postmodernidad demanda innovaciones por parte de las organizaciones académicas universitarias, entonces se requiere que la universidad impulse desde las actividades científicas desarrolladas por estudiantes y docentes las requeridas por la región, lo que es viable lograr si se reflexiona sobre el proceder gerencial tradicional que existe en la misma.

## Referencias

- 1.- Calvo G. La formación en investigación en la universidad: El caso de las carreras Humanas y Sociales. Buenos Aires: Primera; 2018.
- 2.- Clark B. El sistema de educación superior: organización académica en una perspectiva transnacional California: Universidad de California; 2003.
- 3.- Lusnáková Z, Dicsérova S, y Saibidorová, M. Eficiencia del trabajo gerencial y desempeño de los gerentes: punto de vista de la gestión del tiempo. Buenos Aires: Ciencias del Comportamiento; 2021.
- 4.- Vieras C. La Gerencia Emergente: un camino por transitar en el siglo XXI. Momboy. 2021; 1(15).
- 5.- Dayeck M. Cultura Organizacional: Visión teórica desde la gestión de marca. Revista del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y Espiritual CDCHTE. 2019; 2(15).
- 6.- Gavidia Y. Constructo Teórico -Reflexivo sobre los modelos gerenciales emergentes en el matadero industrial centro occidental California. estado Lara. Adultus. Universidad Fermín Toro. 2021; 1(1).
- 7.- Castells M. La era de la información: economía, sociedad y cultura México- DF: Alianza; 2015.
- 8.- Rodríguez J. El director. Un gerente en línea. Valencia- Venezuela: Keops; 2012.
- 9.- Sandoval M. Conceptos y dimensiones del clima organizacional. Hitos y ciencias económicas-administrativas Caracas: UCV; 2014.
- 10.- Bolaños D. La educación un medio esencial para el individuo. Madrid: Narcea; 2015.
- 11.- Pérez G. Gerencia del Conocimiento. Liderazgo y Tecnología. Geocites. [Online].; 2012. Acceso 2 de marzo de 2024. Disponible en: [www.geocites.com/gerencia del conocimiento.html](http://www.geocites.com/gerencia-del-conocimiento.html).
- 12.- Aponte E. Desigualdad, Inclusión y Equidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y Escenario Alternativo en el Horizonte. En Tendencias de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. UNESCO. [Online].; 2008. Acceso 2 de 3 de 2024. Disponible en: [http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/publicaciones2008/LibroTENDENCIAS\\_espanol.Pdf](http://www.unesco.org/ve/dmdocuments/biblioteca/publicaciones2008/LibroTENDENCIAS_espanol.Pdf) [Consulta: 25-03-2024].
- 13.- Didriksson A. La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro. UNESCO. [Online].; 2015. Acceso 5 de 3 de 2024. Disponible en: [www.instituto internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.](http://www.instituto-internacional-de-unesco-para-la-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe.org/)



- 14.- Zuñiga, J. y Badilla, A. Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. Educare. Revista Electrónica. 2007; 13(2): p. 58.
- 15.- Manes, R. La gerencia educativa Madrid: Narcea.; 2003.
- 16.- Martínez M. El pensamiento Sistémico. Conciencia Activa. 2013; I (1).
- 17.- Planchar, M. Liderazgo y gerencia Barcelona- España: ESADE; 2012.
- 18.- Rodríguez, F. y Aguirre, C. Complejidad de la relación entre ciencia y valores. La complejidad política del conocimiento científico. Crítica de ciencias sociales y jurídicas. 2011; 19(II).
- 19.- Morin, E. Introducción al Pensamiento Complejo. Madrid: Gedisa; 1999.
- 20.- Piñero, M. y Rivera, M. Investigación Cualitativa. Orientaciones Procedimentales. Barquisimeto: FEDEUPEL; 2013.
- 21.- Strauss A. y Corbin, J. Bases de la investigación Cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Antioquia: Universidad de Antioquia; 2010.
- 22.- Husserl E. Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica Madrid.: Fondo de Cultura económica; 1949.
- 23.- Rodríguez, Gil, J. y García, E. Metodología de la investigación cualitativa. Madrid: Aljibe; 1999.
- 24.- Rojas, E. Investigación cualitativa. Fundamento y Praxis. FEDEUPEL. editor. Caracas; 2010.