



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:
UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA
GERENCIA UNIVERSITARIA**

Autora: Maryeris Veliz
Tutor: Dr. PD. José G. Llovera A.

Valencia, Mayo de 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:
UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA
GERENCIA UNIVERSITARIA**

Autora: Maryeris Veliz

Tesis Doctoral presentada ante la
Dirección de Postgrado de la
Facultad de Ciencias de la Educación
de la Universidad de Carabobo para
optar al Título de Doctor en
Educación.

Valencia, Mayo de 2025



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 145, 147, 148, y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

VISION CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN EDUCACIÓN** por la aspirante:

MARYERIS THAIS VELIZ GUTIERREZ
C.I.: V- 9.844.326

Realizada bajo la tutoría del Dr. JOSE LLOVERA, titular de la cédula de identidad N° V- 20.387.856

Una vez evaluada la Tesis presentada, se decide que la misma está **APROBADA**.

En Bárbara, a los veintiocho días del mes de mayo del año dos mil veinticinco.

Dr. Luis Guanipa
C.I.: V- 13.045.403
28/05/2025

Dr. José Llovera
C.I.: V-20.387.856
28/05/2025

Dr. Jose Cassiany
C.I.: V - 12.562.792
28/05/2025

GB/km

Dra. Nazareth Franco
C.I.: V- 15.218.806
28/05/2025

Dra. Juana Martinez
C.I.: V- 7.078.833
28/05/2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe **Dr. PhD. José Llovera A**, titular de la cédula de identidad N.º V-20.387.856, en mi carácter de Tutor de Tesis Doctoral titulado : “**VISIÓN CALEIDOSOFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA**” presentado por la ciudadana: **Maryeris Thais Veliz Gutiérrez** titular de la cedula de identidad N.º V-9.844.326 para optar al título: Doctor en Ciencia de la Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

Por lo tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbara a los 21 días del mes de Octubre del 2024

A handwritten signature in black ink.

Dr. PhD. José Llovera A

C.I. V-20.387.856





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

**VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:
UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA
GERENCIA UNIVERSITARIA**

Acepto la tutoría del presente trabajo según las condiciones del Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

A handwritten signature in black ink.

Dr. Pd. José G. Llovera A.

Valencia, Noviembre del 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Maryeris Thais Veliz Gutiérrez

Cédula de Identidad: V-9.844.326

Tutor: Dr. Pd. José G. Llovera A.

Cédula de Identidad: V-20.387.856

Correo electrónico del participante: thaismaryeris@hotmail.com

Título Tentativo del Trabajo: VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Línea de investigación: Pedagogía, educación, didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo

Sesión	Fecha	Hora	Asunto tratado	Observación
1	03/02/2023	8:30am	Título y Contextualización De la situación Problema	Orientaciones
2	18/02/2023	9:00am	Momento I. El Despertar Ontoimplicador	Correcciones del Momento I
3	22/03/2023	10:00am	Propósitos de la Investigación General y Específicos	Revisión de referencias bibliográficas
4	02/04/2023	9:30am	Arqueo de fuente bibliográfica documentales y electrónica	Revisión de las experiencias previas y categoría
5	05/07/2023	10:00am	Asesoría académica	Revisión de la situación problema
6	27/07/2023	9:30am	Momento II. Rizoma Epistémico: Construyendo una Nueva Matriz de Pensamiento Fundamentación Teórica y Referencial Del Objeto De Estudio.	Revisión del Momento II De la Fundamentación Teórica

7	18/08/2023	2:00pm	Asesoría académica	Consideraciones de los aportes conceptuales y teóricos a la investigación
8	28/08/2023	10:00am	Momento III. Reflexión Metódica su Nodo Epistémico Fundamentación Paradigmática y Metodológica Del Proceso De Investigación.	Revisión al enfoque y paradigma de la investigación
9	30/08/2023	9:00 am	Procedimiento metodológico para el diseño de la investigación	Adaptación específica del diseño al proceso de investigación
10	12/09/2023	2:00pm	Diseño de las Técnicas e instrumento de recolección de información.	Revisión de la estructura del instrumento de recolección de información
11	25/09/2023	3:00pm	Validez y Credibilidad del instrumento.	Verificación de la consistencia del instrumento de recolección de información
12	02/10/2023	10:00am	Recolección de información por observaciones al contexto de estudio	Contacto de la investigadora con la realidad del estudio
13	09/09/2023	9:00am	Análisis de la información suministrada por el informante clave	Identificación de la situación problema por la investigadora
14	13/09/2023	9:00am	Sustentar de manera teórica y práctica la información obtenida.	Revisión y realimentación a la información obtenida

15	18/09/2023	2:00pm	Asesoría académica y metodológica.	Orientaciones para la actualización teórica -práctica de la investigación
16	30/09/2023	2:00pm	Referencias Bibliográfica del contenido del proyecto de tesis doctoral.	Revisión estructural de la Referencias Bibliográfica
17	05/10/2023	9:00am	Anexo del contenido del proyecto de tesis doctoral.	Correcciones y Sugerencias del contenido del proyecto de tesis doctoral
18	11/10/2023	10:00am	Revisión de las normas para la presentación del proyecto de tesis doctoral	Presentar la estructura o protocolo del proyecto de tesis doctoral de acuerdo a las norma de la Universidad de Carabobo
19	15/10/2023	10:00am	Presentación de los Preliminares	Aplicación de las normas de la Universidad de Carabobo
20	26/10/2023	9:00 am	Revisión completa del proyecto de tesis doctoral para aprobación del tutor	Correcciones
21	02/11/2023	9:00 am	Aprobación final del proyecto de tesis doctoral por el tutor	Aprobación del proyecto tesis doctoral
22	09/11/2022	2:00 pm	Entrega formal del proyecto de tesis doctoral a la comisión evaluadora	Aprobación del proyecto tesis doctoral

23	10/05/2023	2:00 pm	Revisión completa del proyecto de tesis doctoral para realizar Thesis doctoral	Correcciones
24	23/10/2023	2:00 pm	Momento IV Categorización	Orientaciones para la actualización teórica -práctica de la investigación
25	19/02/2024	5:00 pm	Momento IV Categorización	Correcciones y Sugerencias
26	03/04/2024	6:00 pm	Momento V Teoría Sustantiva	Orientaciones del tutor
27	10/06/2024	9:00 pm	Arqueo de fuente bibliográfica documentales y electrónica	Revisión de referencia bibliográfica
28	15/08/2024	2:00 pm	Revisión de la tesis doctoral	Correcciones
29	28/10/2024	2:00 pm	Entrega formal de la tesis doctoral a la comisión evaluadora	Aprobación tesis doctoral

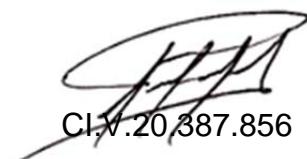
Título definitivo: Visión caleidoscópica en las organizaciones inteligentes: Un sintagma transcomplejo en la gerencia universitaria

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado / Especialización / Tesis Doctoral arriba mencionado (a).



CI.V.9.844.326

Participante



CI.V.20.387.856

ÍNDICE GENERAL

	pp.
AROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.....	ii
INFORME DE ACTIVIDADES.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE INFOGRAFÍAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
 MOMENTO	
I. El Despertar Ontoimplicador	
La Universidad y su Bucle Gerencia-Academia.....	3
Nodos del Fenómeno de Estudio: un Rizoma Eidético.....	7
El Fenómeno Ontoimplicador: Realidades Circunstanciales.....	18
Implicaciones Teleológicas.....	23
Propósito General.....	23
Propósitos Específicos.....	23
Pertinencia e Implicación Investigativa.....	23
II. Rizoma Epistémico: Construyendo una Nueva Matriz de Pensamiento	
Estado del Arte.....	27
Sintagma Epistémico.....	36
Tendencias Gerenciales del Siglo XXI.....	37
Significancia de la Acción Gerencial.....	41
Gerencia Universitaria y su Implicación Académica.....	45
Las Inteligencias Múltiples y la Gerencia Universitaria.....	50
La Universidad y su Contexto: Atendiendo su Encargo Social.....	58
Una Mirada Transcompleja en la Gerencia Universitaria.....	62
Las Organizaciones y las Inteligencias: Nociones de un Nuevo Paradigma Gerencial.....	68
III. Reflexión Metódica Y Su Nodo Epistémico	
Integralidad Epistémica.....	74
Metódica Investigativa: Nodo Ontoimplicador.....	76
Racionalidad: Integrando los Nodos Metodológicos.....	77
Arquitectura Metódica.....	78

Contexto de Estudio.....	83
Sujetos de Estudio.....	83
Cavilación Pragmática en la Pragmatis Investigativa.....	85
Credibilidad y Consistencia Interna.....	87
Codificación Interpretativa: Realizando la Realidad.....	88
IV. Deconstruyendo la Realidad Fenoménica desde su Entramado Existencial	
Categorización.....	93
Presentación, Análisis e Interpretación de Entrevistas Realizadas a los Sujetos de Estudio.....	94
V. Rizoma Teorético: un Síntagma Transcomplejo en la Multireferenciación Gerencial	
Urdimbre Gnoseológica de la Teoría Sustantiva.....	131
Vigencia Óntica.....	133
Deconstrucción Epistémica.....	134
Composición Axiopragmática.....	134
El Ser Humano y su Multireferenciación Trascendental.....	135
Gerencia y Gestión Universitaria.....	138
Gerencia Restaurativa en la Nueva Visión de las Organizaciones Inteligentes.....	140
Síntagma Epistémico desde la Visión Caleidoscófica: Principios del Nuevo Gerente en las Organizaciones Inteligentes.....	142
El Multiverso dentro de las Organizaciones Inteligentes.....	148
Habilidades Blandas y Competencias Integrales en la Gerencia Universitaria.....	151
Reconfigurando la Gerencia Universitaria desde el Liderazgo Sentiente.....	153
Reflexividad Epistémica.....	154
Referencias.....	158
Anexo.....	163

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1 Multireferenciación teórica.....	71
2 Arquitectura Metódica.....	81
3 Estructuración Categorial: Sistema Interconectado de Realidades..	107
4 Sistema Categorial Emergente.....	110
5 Matriz Interpretativa 1: Construcción situacional de una conciencia intra e intersubjetiva con una multidireccionalidad organizacional.....	112
6 Matriz Interpretativa 2: Composición holográfica de sentido y dirección humana.....	115
7 Matriz Interpretativa 3: Un entramado integral e integrado desde la multiracialidad estratégica.....	118
8 Matriz Interpretativa 4: Multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial.....	121
9 Matriz Interpretativa 5: Acción integrativa basada en lógicas múltiples para la resignificación de la realidad organizacional.....	124
10 Matriz Interpretativa 6: Enfoque restaurativo como continuum resiliente el desarrollo de una praxis multifocal.....	127
11 Matriz Interpretativa 7: Competencias integrales sensitivas dirigidas hacia la emancipación epistémica organizacional.....	129

LISTA DE INFOGRAFÍAS

Infografía	pp.
1 Multireferenciación teórica.....	71
2 Arquitectura Metódica.....	81
3 Construcción situacional de una conciencia intra e intersubjetiva con una multidireccionalidad organizacional.....	114
4 Composición holográfica de sentido y dirección humana.....	116
5 Un entramado integral e integrado desde la multiracionalidad estratégica.....	120
6 Multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial.....	122
7 Acción integrativa basada en lógicas múltiples para la resignificación de la realidad organizacional.....	125
8 Enfoque restaurativo como continuum resiliente el desarrollo de una praxis multifocal.....	128
9 Competencias integrales sensitivas dirigidas hacia la emancipación epistémica organizacional.....	130
10 Síntagma Epistémico desde la Visión Caleidoscópica: Principios del Nuevo Gerente en las Organizaciones Inteligentes.....	146



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:
UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA
GERENCIA UNIVERSITARIA**

Autora: Maryeris Veliz

Tutor: Dr. PD. José G. Llovera A.

Año: 2025

RESUMEN

Las universidades, por ser un conjunto de relaciones conexas, sistémicas y bióticas, determinan un contexto idóneo de reconfiguración, donde la dinámica de desarrollo se nutra desde una gerencia sentiente, asumiendo la complejidad de la episteme emergente de la organización, la cual, transite hacia escenarios signados por una lógica múltiple, implicada de una multireferenciación de acciones; a razón de ello, se orienta como visión teleológica, generar un constructo teórico concurrido desde una visión caleidoscófica en las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gerencia de las universidades políticas territoriales venezolanas. Su integralidad teórica reviste en el rizoma de la nueva visión de gerencia universitaria de Hurtado, inteligencias múltiples de Gardner, transformación universitaria de Ribeiro, transcomplejidad de Balza y las cinco disciplinas Senge, todas ellas, constituyen el bioma activo por el cual, se ha de redirigir y resignificar la gestión desde un principio disruptivo, divergente y holográfico, siendo el continuum epistémico, la nueva representación académica, docencia, investigación y compromiso orquestal. Su racionalidad, orbita en el paradigma interpretativo, asumiendo los postulados de la fenomenología trascendental de Husserl; los sujetos de estudio estarán conformado por cuatro (4) unidades empíricas, distribuidas entre la Universidad Politécnica Territorial de Portuguesa y Lara. Como instrumento de recopilación, se empleó la entrevista a profundidad, cuya información obtenida fue categorizada, estructurada y triangulada. Como hallazgo, desde esta singularidad, se asumió una urdimbre ontoepistémica que redescubra la vigencia de un nuevo gerente, superador de las brechas coercitivas heredadas desde el orden y mando, por un sistema multiconectado de realidades intersubjetivas, donde la construcción y multidireccionalidad determina el holos funcional de la organización.

Descriptores: Visión caleidoscófica, organizaciones inteligentes, transcomplejidad, gerencia universitaria.

Línea de Investigación: Pedagogía, educación, didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo.

Temática: Impacto del proceso educativo.

Subtemática: Cultura organizacional y gerencia universitaria.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
ADDRESS OF GRADUATE
DOCTORATE IN EDUCATION



KALEIDOSOPHIC VISION IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS: A
TRANSCOMPLEX SYNTAGMA IN THE
UNIVERSITY MANAGEMENT

Author: Maryeris Veliz

Tutora: Dr. PD. José G. Llovera A.

Year: 2025

ABSTRACT

Universities, being a set of related, systemic and biotic relationships, determine an ideal context for reconfiguration, where the dynamics of development are nourished by a sentient management, assuming the complexion of the emerging episteme of the organization, which transitions towards scenarios marked by a multiple logic, implied by a multi-referencing of actions; For this reason, it is oriented as a teleological vision, to generate a theoretical construct from a kaleidosophical vision in intelligent organizations, as a transcomplex syntagma in the management of Venezuelan territorial polytechnic universities. Its theoretical integrality lies in the rhizome of Hurtado's new vision of university management, Gardner's multiple intelligences, Ribeiro's university transformation, Balza's transcomplexity and the five Senge disciplines, all of which constitute the active biome through which, it must be redirect and resignify management from a disruptive, divergent and holological principle, the epistemic continuum being the new academic representation, teaching, research and orchestral commitment. Its rationality orbits in the interpretive paradigm, assuming the postulates of Husserl's transcendental phenomenology; The study subjects will be made up of four (4) empirical units, distributed between the Territorial Polytechnic University of Portuguesa and Lara. As a collection instrument, the in-depth interview was used, the information obtained from which was categorized, structured and triangulated. As a finding, from this singularity, an ontoepistemic warp was assumed that rediscovers the validity of a new manager, overcoming the coercive gaps inherited from order and command, through a multiconnected system of intersubjective realities, where construction and multidirectionality determine the functional holos of the organization.

Descriptors: Kaleidosophical vision, intelligent organizations, transcomplexity, university management.

Research Line: Pedagogy, education, didactics and their multidisciplinary relationship with the educational fact.

Theme: Impact of the educational process.

Subtemática: Organizational culture and university management.

INTRODUCCIÓN

Los cambios de un transitar epocal global, demarcan una acción fluvial, circunscrita en haceres agigantados, donde el nexo humanista, sentiente e interactivo, avanza correlativamente con el auge tecnológico, científico e industrial; por ello, se han de construir nuevos sistemas de acción gerencial, donde se asuma un proceso reconfigurativo y resignificativo de las tradiciones, para fecundar una nueva vigencia de gestión, basada en la episteme situacional, la divergencia, singularidad y noción *holográfica*, como motorización de nodos convergentes de acción, logros y respuesta.

Se trata entonces, de unos nodos discontinuos, los cuales permiten una reflexividad del pensar, hacer y convivir, implicados de una introspección del ser en cada dimensión de intelectualización gerentiva; por cuanto, se busca edificar una nueva racionalidad disruptiva, la cual, se afiance en una multireferenciación de circunstancias, donde la lógica múltiples, la transpolación de realidades y el acervo organizacional sentiente, reconstruya una nueva organización; lastrada al contexto universitario, comprende un bioma de entidades inteligentes, donde se modifique desde una estructura fluctuante en contexto sociales, históricos, singulares y compartidos.

Desde esta perspectiva, se logra repensar el pensamiento educativo, incorporando elementos en función del cumplimiento de una formación contextualizada, que dé respuesta a ese encargo social, desde un entramado transcomplejo de circunstancias ontoimplicadoras, las cuales, aborden y transformen los problemas presentes, es oportunidades de integralidad epistémica, suscitando un bucle entre acción-razón-emoción. Sobre esta realidad, la presente investigación postula, generar un constructo teórico concurrido desde una visión caleidoscópica en las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gerencia de las universidades políticas territoriales venezolanas.

El contenido del proyecto de tesis doctoral presentado, se encuentra estructurado en cinco (5) momentos que se describen a continuación: I, aborda la contextualización y descripción de la situación fenomenológica situacional, donde se identifican las categorías prescritas y emergentes de nicho problematizador, así como, los nodos convergentes y nudos críticos que eclosionan en las Universidades Politécnicas Territoriales, propósito general y específicos, la pertinencia investigativa desde una racionalidad epistémica.

En el II, se organizan las experiencias previas sobre investigaciones en el contexto internacional y nacional, los fundamentos teóricos, referenciales y el sintagma ontoimplicador que determina la vigencia epistémica. El III, desarrolla los fundamentos de la reflexividad paradigmática, la convergencia metódica, su arquitectura, contexto de estudio, sujetos de estudio, cavilación pragmática, el arqueo interpretativo y categorial de la información que se recopilará. IV, caracteriza el proceso de interpretación profunda de la información, su sistema categorial, estructuración, triangulación e ilustración infogramática. V, constituye el constructo epistémico sustantivo, cuyo núcleo teórico representa los principios teóricos de este nuevo planteamiento gerencial.

MOMENTO I

El Despertar Ontoimplicador

*“La gente no se resiste al cambio.
Se resisten a ser cambiados”*

Peter Senge

La Universidad y su Bucle Gerencia-Academia

La sociedad, como un sistema de apreciaciones, relaciones y entidades simbólicas, es un medio de desarrollo científico, tecnológico e investigativo, en la cual, el ser humano converge en su integralidad eidética; por cuanto, las universidades, surgen en su condición de dar respuesta académica a las nociones de pensamiento y vacíos intelectuales, asumiendo su encargo y entramado sociocultural, en respuesta de las necesidades determinadas por su nicho contextual.

Entendiéndose desde esta esfera, la universidad como una institución determinante en el desarrollo de la sociedad, cuya complejidad, no solo reviste la formación integral, sino también, atiende lo extensivo-comunitario, investigativo y gerencial, donde su rizoma simbiótico, orienta a los futuros líderes y profesionales del futuro. En este sentido, la implicación gerencial académica es fundamental para garantizar que la institucionalidad cumpla con su encargo social, ofreciendo una educación que dé respuesta significativa, a la oblicuidad asentida del contexto epocal, generando una academia de calidad, reflexiva, crítica y con cimiento multifocales.

Esta refracción de sentidos y significados, donde el nodo sistémico que condesciende toda la estructura universitaria, desde lo curricular a lo formativo, laboral, personal, cultural, es la gerencia, su correcta

direccionalidad, posiciona una imbricación simbiótica, donde todo fluye desde una determinación voluntaria y sentida, es una acción orquestada en un mismo foco de desarrollo. Esto implica que la universidad debe estar en constante diálogo con la comunidad interviniente, identificar sus necesidades y adaptar su oferta educativa para satisfacerlas. Sobre esta peculiaridad, Llovera (2021) cogita asumir:

Su principio va mucho más allá, su noción educativa se ubica en formar al individuo como sujeto social, atendiendo a sus habilidades, pero a su vez, concibe una concepción Cosmopolitan, donde la pedagogía atiende a lo humano, en su noción de libertad, pero integra consecuentemente la Geist (espíritu) y Freiheit (libertad). Por lo tanto, es una formación del ser humano desde su espiritualidad, como un sistema interactuante en el sujeto, quien no solo es razón, sino que sus acciones son originadas por una voluntad dada, concebida en la espiritualidad, cargada de valores. Aquí, el hombre busca su verdadera condición humana, logrando una emancipación intelectual. (p. 238)

Desde esta visión, las universidades no solo deben asumir lo racional, en una unidireccionalidad de posiciones formativas, donde el hermetismo fecunde una academia deforme, sino que, ha de lograr un principio rizomático, donde lo pluriparadigmático, multifocal y caleidoscófico, nutran todo sistema de formación, intervención comunitaria, investigación y acción gerencial; consolidando, una estructura institucional, constituida por una pragmasis consciente, donde el ser se vuelve una unidad simbólica de otredad, convergiendo con lo espiritual, donde su conciencia, posibilita librar las ataduras del trabajo como una fuerza sin sentido, instituyéndola como una noción de vida, donde la cultura laboral se transforme mediante una gerencia de atención humana y careo sentiente.

Dimensión genérica que denota un principio holográfico, referenciándose a la idea de que el aprendizaje es un proceso continuo y no se limita al aula; aquí, se logra una integralidad formativa y direccional, donde el nuevo sentido académico y gerencial, son las entidades humanas y

todo su mundo aprehensivo, pues, se trata de lograr una organización con una conciencia de otredad, sistémica y sentida. Con ello, se busca desdoblar las herencias con las cuales se dirigen las universidades, ubicando una divergencia de sentidos activos, asumiendo su enfoque de múltiples racionalizaciones, donde Descartes (1637), lucubra que, la cosa mejor distribuida era la razón.

De esta manera, no se trata de generar una receta gerentiva, la cual, dirija a la organización a una apreciación individual de quien orienta toda la estructura, se trata, por el contrario, de permitir una unisonidad, cuan orquesta que actúa de manera integrada, para que la sinfonía y melodía adquieran sentido; así, ha de ser la acción gerencial, donde todos los actores involucrados en una organización, deben ser escuchados, aportar ideas y generar un plan estratégico integral, dirigido a la razón social, académica, laboral y personal, dándole un significado pragmático a la labor institucional.

Transitar de apertura que eclosiona un sentido axiopragmático, cuya acepción, da una implicación gerencial académica; genera un sintagma epistémico, donde lo formativo y gerencial trascienden su divorcio estructural, implicándolos en un bucle de identidades conexas, pues, desde la segunda, todo lo organizacional, incluyendo lo educacional, reviste de integralidad, al ser parte cohesiva de toda multidireccionalidad. Así, los valores cobran una identidad activa, tratándose del hacer con valoración, demarcando la forma de actuar y en la toma de decisiones.

Con este enfoque multireferencial, donde lo gerencial académico se vuelven uno, se alude a una disposición científica, tratándose de actuar con una dialogicidad, donde toda lógica sea multiversal y constitutiva entre todos los actores de la vida organizacional, trascendiendo lo estructural hacia una fuerza vivaz, sentiente e inteligente. Realidad complementada en los criterios de Alvarado (2015), al metaforizar, la universidad no puede ser una isla en medio de la sociedad, sino que debe estar comprometida con ella y trabajar para satisfacer sus necesidades. Solo así podremos formar a los

profesionales del futuro que nuestra sociedad necesita, basada en una visión sentida, de integralidad axiológica y disposición interpersonal.

Su teleología se ubica en el principio de restablecimiento de la universidad, supeditada en un proceso de formación humana y una pedagogía de vida, donde la razón se fusiona con la emoción y la acción social; aquí, la personal en formación y laboral se convierte en un sujeto sintiente que puede utilizar todo su sistema de percepción sensorial para reconocerse como ser capaz y pensante, atendiendo las necesidades de su realidad, pero al mismo tiempo, lograr autonomía intelectual, regular y gestionar su propio aprendizaje. Es un proceso del pensamiento que va de las emociones a la racionalización y viceversa, realzando la matriz de singularidad sociocultural como repositorio del individuo.

Ribeiro (2006) considera que la educación universitaria es, por supuesto, un sistema de formación consciente de todos que enseña el pensamiento crítico y racional para realizar el despertar de las masas según el concepto de igualdad. A partir de este supuesto se generaliza el conocimiento y sus alcances y consecuencias, convirtiéndolo en una oportunidad de desarrollo para todos. Por lo tanto, este contexto no puede ser considerado un corredor académico confidencial, sino un sistema de diálogo e interacción entre la sociedad, la cultura y los individuos. Integrar la actividad de la universidad en todos los aspectos que la componen, porque no puede existir sin el surgimiento de una realidad sociocultural, porque su contexto determina su razón de ser y la somete a la necesidad de forma.

Por cuento, debe consolidarse mediante el fortalecimiento de herramientas didácticas específicas para no solo formar una unidad de curso expresada tácitamente, sino también, para llevar a cabo la educación permanente del sujeto y, realizar la función práctica de la educación en el contexto de la realidad potencial. Desde esta perspectiva, el aprendizaje produce efectos que dan sentido a lo que el sujeto hace en el mundo de la vida. Así mismo, lucubra en una episteme gerencial, donde lo lógico se

vuelve multireferencial, asumiendo una dialógica constructiva de valores y voluntades de trabajo, integralidad intelectual y extrapolación de realidades cognitivas hacia el encargo social demandante. Su vigencia, es un entramado de significados axiopragmáticos, donde la gerencia emerge de lo académico y, esta se nutre de lo gerencial.

Nodos del Fenómeno de Estudio: un Rizoma Eidético

La organización comprendida como un todo sistémico, no ha de ser establecida como una unidad aislada y determinante, sino, como un rizoma holográfico, donde el sentido, significado, cultura, sociedad e individuo, constituyen su realismo pragmático, logrando una diadema multireferencial, pluriparadigmática y de lógicas múltiples, para así, develar la esencia misma de la organización como una sinfonía de valor humano, dialógico y socioconstructivo. Se trata pues, del sentido institucional, donde las universidades son ese entramado de disposiciones emocionales, racionales, científicas, gerenciales, sociales, laborales.

Este enfoque multireferencial de las organizaciones, transforma la identidad de las universidades, asumiéndolas como organizaciones sistémicas, bióticas y culturales; aquí, se acrecienta un nodo interconectado de apreciaciones, donde el todo organizacional-humano-socio cultural, dan relevancia y consistencia a la acción institucional. Desde esta perspectiva, Balza (2020), manifiesta, la finalidad de todo sistema constitutivo, donde el rizoma de una transcultura organizacional, determina la gerencia, ha de estar basada en una fuente epistémica que trascienda las disciplinas y referencias, por una cogitación de multireferencialidad, donde no solo sea una visión, sino una acción compleja multifocal, como un caleidoscopio que refleja las múltiples realidades interconectadas.

Consecuentemente Martin (2002) indica que, la multirreferencialidad se entiende “cómo miradas diferentes que se articulan con el fin de comprender el fenómeno complejo pero que no subsumen unas en otras” (p.37). Se debe

atender la realidad de las universidades desde la multirreferencialidad, implicando un cosmos epistémico, social, cultural para trascibir los distintos enunciados del conocimiento del aprendizaje desde la función formativa y gerencial. Por consiguiente, en la praxis epistémica, se logra una heterogeneidad del fenómeno, eclosionando una neosis sin frontera, ni tradiciones heredadas, supeditada por la articulación de las diversas miradas y manifestación sentida.

Por ello, se ha de crear una gerencia transformacional, la cual reorienta la forma de gestionar las universidades, repensándolas como sistemas abiertos de cambios, desarrollo y reconstructivas desde su vigencia dialógica, interactuante, emocionales y neuroactivas. Consolidando una visión paradigmática inteligente, donde su reticularización, determine una organización que se autoregule, disponiendo del talento humano consciente, recursos y métodos que mejoren la entropía a la cual pueda estar situada.

Esta imbricación ontoimplicadora, muestra una mirada de integralidad biótica, donde su construcción surge desde las realidades humanas, cuya fuerza vivaz, posiciona o constituye la organización, esta estructuración de identidades, determina el valor institucional, tratándose de un sistema rizomático y no, de una direccionalidad aislada, donde las decisiones surjan de una oficina de manera administrativa; su identidad o peculiaridad epistémica, permite que las universidades sean consideradas un bioma, para así, poder ser entendidas como organizaciones inteligentes, las cuales, crean, regulan y multidirigen sus acciones hacia el entramado social, asumiendo su epocalidad referencial y dimensiones planetarias de cambio y desarrollo.

Su núcleo complejo, permite establecer un lazo de entendimiento, donde se construye una cultura a escala relacional, interviniente y sentiente, donde las personas que integral el universo universitario, traen un repositorio sociocultural, formativo, personal y emocional, la cual, las organizaciones inteligentes deben integrar desde una gerencia integracional, restaurativa y

multireferencial. De esta manera, se logra una modificabilidad de la apreciación de la docencia, extensión e investigación en el sentido de desarrollo y crecimiento nacional, así, como de la vida estudiantil, impregnando todos los escenarios globales y singulares de la institución.

Se trata, de una implicación gerencial académica, donde los procesos sean una pedagogización del caudal multidireccional, asumido como una fuente de cambio personal y sistémico; propiedades que contribuyen a las condiciones de cambios en la organización que conducen a su realización y cumplimiento en la intersubjetividad; al respecto, Audaric (2000), describe la modificabilidad fuera de la experimentación y su concepto de control se basa en reglas de interacción simbólica, socioconstructiva. Desde una perspectiva de cambio restaurativo, se busca una homeostasis situacional para su entropía. En este sentido, el cambio es una situación en la que se dejan atrás ciertas estructuras, procedimientos, comportamientos para adquirir otras estructuras, procedimientos, comportamientos y así adaptarse al entorno, gestando una especie de homeostasis organizacional.

Por tanto, se trata de crear una nueva visión universitaria, de cultura laboral, formativa, investigativa, científica y comunitaria, basada en una gerencia caleidoscófica, donde las múltiples perspectivas de la realidad, permitan construir una episteme de orden, regulación, construcción y acción laboral, implicada de una conciencia sentiente, donde los sujetos constitutivos, impregnén humanamente sus acciones y, estas a su vez, condicionen su valor consciente. Se trata de una nueva institucionalidad que, según Jiménez (2015), son representadas como organizaciones inteligentes, concibiéndose como aquellas capaces de aprender desde su propia integralidad, permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir, sino, sobre todo, desarrollar la capacidad de crear en la manera que las organizaciones aprendan en la compresión y las interrelaciones entre sus procesos internos.

Sus disposiciones, van en que estas nuevas organizaciones aprenden de su propia dinámica, atendiendo su realidad sociocultural, sus valores humanos intervenientes y sus objetivos de mundo, haciéndola un sistema restaurativo de desarrollo y logros. Según Torres (2007), las organizaciones inteligentes otorgan una importancia sin precedentes a sus integrantes y concluye que las más exitosas en un futuro cercano serán aquellas organizaciones que reconozcan seriamente que el talento es suyo. Más importante aún, mantienen una ventaja competitiva basada en el desarrollo y crecimiento personal a través de sus acciones.

Dicho autor, también demuestra que, para sobrevivir en el siglo XXI, los gerentes deben ser capaces de navegar los tiempos de cambio y confusión y, aprender a desbloquear la creatividad y la totalidad del potencial de los demás, mostrando cuán importante es aplicar modelos organizacionales inteligentes en el mundo actual. De esta manera, se logra una implicación inusual que solo es posible desde una matriz epistémica emergente, como lo es la transcomplejidad, donde, su denominación gerencial, posibilita superar las nociones reduccionistas y parceladas del conocimiento, lucubrando una nueva acción dirigida a una cambio eidético y complementario.

En este sentido Senge (2010) argumentan que, la composición dinámica de organizaciones transcomplejas, automodificantes, en evolución y altamente competitivas, debe ser capaz de autoaprendizaje, lo que les permite expandir sus oportunidades de crecimiento. Sin embargo, la adaptación y la supervivencia no son suficientes, también hay que fomentar la creatividad. Construir una organización con auténticas habilidades de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: excelencia personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Las cuales, serán bases ontoimplicadoras para la teorización de esta investigación.

Perspectiva que permite entender las universidades como ese sistema biótico capaz de superar las adversidades desde sus propias habilidades

dialógicas, personales, organizacionales, sentientes y culturalmente hablando, se trata, una especie de resiliencia, donde todos actúan en principio, para transformar las situaciones lúgubres o de recesión, en un rizoma de logros y apreciaciones; por cuanto, las universidades son instituciones que han existido desde hace siglos y que han evolucionado a lo largo del tiempo. Pero, ¿cómo orbitan las universidades dentro de su contexto social, cultural e histórico? para responder a estas preguntas, es necesario desarrollar una visión multiexistencial.

Esto implica, considerar la universidad como una entidad compleja, que no puede ser entendida desde una sola perspectiva. Es decir, es necesario tener en cuenta las diferentes dimensiones que conforman la universidad y cómo éstas interactúan entre sí. Por ejemplo, se deben considerar aspectos como la gestión académica, la investigación, la docencia, la extensión universitaria, la relación con el entorno, entre otros. Además, es importante tener en cuenta dicha institución no existe de manera aislada, sino que está inmersa en un contexto social, cultural e histórico. Por lo tanto, es imprescindible analizar cómo se relacionan con su entorno y cómo éste influye en su funcionamiento y desarrollo.

Del mismo modo, existen condiciones sociopolíticas y procesos naturales de cambio, los cuales pueden alterar el equilibrio entre la convivencia armónica y el respeto a la inercia administrativa para lograr resultados aceptables. Surgiendo escenarios de crisis mediados por factores internos o externos a la universidad, los cuales afectarán directamente la estructura organizacional compuesta por individuos que responden a las situaciones del entorno. En este sentido, es necesario promover procesos de gestión participativa, según Gorelick (2005), supone que “el conocimiento organizacional se crea a través de interacciones dinámicas entre individuos o entre individuos y su entorno, más que individuos trabajando solos” (p. 125).

Para entender mejor esta relación entre las universidades y su entorno, es necesario recurrir al pensamiento complejo de Morín (1990), quien

lucubra, la universidad es un lugar donde se transmiten conocimientos y valores, pero también es un lugar donde se producen y se transforman. Con ello, denota la construcción de conocimientos existentes, adaptativos a las necesidades de su entorno. Por lo tanto, para desarrollar una visión multiexistencial en las organizaciones universitarias, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos planteados por Llovera (2021):

La universidad como entidad compleja: es necesario considerar las diferentes dimensiones que conforman la universidad y cómo éstas interactúan entre sí. La universidad en su contexto social, cultural e histórico: es preciso analizar cómo las universidades se relacionan con su entorno y cómo éste influye en su funcionamiento y desarrollo. La universidad como productora y transformadora de conocimiento: es imprescindible entender que la universidad no sólo reproduce el conocimiento existente, sino que también lo crea y lo adapta a las necesidades de su entorno. (p. 380)

Noción compleja y a la vez fascinante, por la cual, la universidad vista como un bioma sociocultural, genera una implicación con sus dimensiones constituyentes, pues, no se trata solo de formar y hacer academia, su realidad, se constituye desde una identidad conexa con las necesidades del entorno, donde la ciencia, investigación y gerencia, cobran vigencia mediados por su eidos situacional, donde lo convencional, se vuelve una distopía y, lo innovador, humanista, holográfico y transcomplejo, reviste de importancia a las organizaciones inteligentes, como elemento audaz de cambio, desarrollo y determinación de un valor sin precedente.

Logrando una implicación desde la cultura universitaria es un mundo complejo, que puede ser difícil de comprender si es asumido como un recinto de formación en su mera expresión. Es por eso que, es importante desarrollar la percepción de mundo y la organización situada dentro de este ámbito para poder darle el verdadero sentido y significado sociocultural, formativo, sentiente, científico, multifocal, divergente y pluriparadigmático a

una nueva vigencia organizacional, supeditada por la labranza y valoración axiopragmática.

Es una esfera de disposiciones compuestas por la identidad organizacional, el sentido de pertinencia y corresponsabilidad, dirigidos al logro de un núcleo que resemantice, neopragmatice y reconfigure las universidades es su sentido gerencial académico, donde la cultura laboral, estudiantil y formativa, creen una simbiosis entre los sistemas primigenios de la esencia académica como lo es la docencia, extensión e investigación. La primera, nutrida de la realidad sociocultural de significancia; la segunda, dinamice la implicación de la ciencia y formación, desde una extrapolación sentida de posibilidades; la tercera, permita un sistema de transformaciones en la episteme infundada, generando nuevos hallazgos y resultados sistémicos que permitan una neovisión de mundo.

Dentro de este marco, la universidad requiere ser según Nogueira (2004), una función social ante una nueva realidad de emprender retos para constituirse en un espacio abierto a la comunidad, con estructuras organizativas flexibles, horizontales, que promueva un cambio profundo, donde involucre la cultura organizacional e incorpore su interacción entre los diferentes actores que conforman la institución, a fin de facilitar el accionar gerencial guiado a elevar la calidad académica inmersa en cambios culturales de aprendizaje organizacional y crecimiento científico-tecnológico, iniciado en forma individual, grupal o colectiva por la comunidad universitaria mediante la aplicación de entornos de excelencia como elemento de mejoramiento continuo en constante revisión.

En esta reconfiguración de gerencia universitaria, es importante tener en cuenta que la apreciación de los profesores es fundamental para el éxito en la universidad, ya que son los encargados de impartir el conocimiento y guiar a los estudiantes en su camino hacia la graduación. Por lo tanto, es importante establecer una buena relación con ellos y aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencia, logrando una imbricación extrapolada e

integracional entre sus compañeros, estudiantes y dinámica social, para así, lograr una cohesión transhumanizadora, posicionada en una cultura organizacional de múltiples significados, implicados en la convergencia académica-gerencia, como un agente sociabilizador de cambio.

Realidad necesaria de integrar, puesto que, la universidad como ese espacio de criticidad, donde la pluralidad del pensamiento cohabitan en un sentido de desarrollo intersubjetivo, permite una formación y gestión del valor humano, el cual, según Pallarés y Chiva (2017), puede resultar especialmente iluminadora, al lucubrar sistemas de pensamientos críticos, donde se aprende a cuestionar lo establecido y a buscar nuevas respuestas a los problemas del mundo, donde los problemas resultan ser, esa esencia de desarrollo para transformar sociedades.

Entonces, la Universidad como organización social, necesita revitalizar y redefinir las concepciones teóricas y conceptos mediante los cuales se han venido administrando, de acuerdo a las nuevas prácticas, modelos y enfoques asociados a las exigencias de una cultura organizacional derivada de un proceso dialógico, dialéctico, dinámico y cambiante; que requiere estar en una construcción abierta, flexible, creativa e innovadora.

En atención a los requerimientos educativos en contextos universitarios que involucra a diversos países, se busca responder a las recomendaciones establecidas por el organismo internacional Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998), quien plantea lineamientos organizativos de integración, con el “objetivo al administrar la educación superior, convirtiéndose en un instrumento para mejorar la pertinencia y calidad de las institución; éstas deben desarrollar una cultura del espíritu empresarial” (p.53). Lo señalado no conduce a sacrificar la lógica del funcionamiento interno y externo de su misión para desarrollar procesos no solamente de supuestos, creencias orientadas a producir cambios de comportamientos en el colectivo.

Asimismo, la UNESCO (2015), establece enfoques sistémicos acerca de la dirección administrativa, organizacional y gerencial académica, para guiar la formación del ser social basada en el principio de pertinencia de los objetivos, metas del milenio que van a depender de su misión, visión o roles ante la sociedad del conocimiento; así como de sus vínculos con el mundo del Trabajo- Estado-Sociedad, a fin de alcanzar la calidad de servicio, responsabilidad social a partir de una concepción consolidar el desarrollo humano.

Se logra, por tanto, una nueva conceptualización, disposición y multidireccionalidad de la gerencia universitaria, constituida por las organizaciones inteligentes, cuya realidad epocal evolutiva, permite que las instituciones educativas sean capaces de adaptarse a los cambios y demandas del mercado laboral, así como a las necesidades y expectativas de los estudiantes. Para ello, es necesario que las universidades adopten un continuum epistémico de aprendizaje, una estructura organizacional flexible y sentiente.

En este sentido, la neoconceptualización de las organizaciones puede ser vista como una oportunidad para que las universidades se transformen en organizaciones más inteligentes y adaptables. Esto implica un cambio en la forma en que se concibe la gestión universitaria, pasando de un enfoque tradicional y jerárquico a uno multireferencial y colaborativo. Determinando la necesidad de integrar los principios filosóficos, políticos y sociales al tipo de institución, como elementos constitutivos de la cultura organizacional, por ello, Orellana (2011), interpreta los requerimientos de vincular al sentido de pertinencia institucional-comunitaria, los elementos teórico-prácticos proyectados a lograr una gerencia educativa que sea aplicada a través de procesos comunicacionales abiertos, flexibles, integrados al accionar académico representado por la responsabilidad y compromiso social de formar integralmente a las nuevas generaciones requeridas en la sociedad del saber socialmente pertinente e inteligente.

Sobre esta peculiaridad, las universidades tratan de evolucionar progresivamente para transformarse y adaptarse a nuevos cambios, con el propósito de lograr una gerencia organizacional que involucre lo estructural-académico, orientado por los conceptos, teorías, requerimientos funcionales que se producen mediante la intervención de los procesos complejos dentro de la institucionalidad educativa emergente, necesario para reunir criterios y enfoques gerenciales orientados a la cultura organizacional del docente, la cual, trasforme su visión educativa, en una multireferencialidad y multifocalidad formativa.

De allí que, la transformación universitaria requiere de procesos de cambios incorporados a los paradigmas educativos emergentes, mediante la participación de una gerencia académica, involucrada en la cultura organizacional que permita generar respuestas a los grandes requerimientos de la sociedad. Asimismo, Ollante (1999), reflexiona acerca de las tendencias evolutivas, estructurales, funcionales, curriculares en las universidades venezolanas que producen necesidades de formación del docente con principios, responsabilidad, valores, la ética y motivación, para guiar el funcionamiento interno-externo vinculado a aspectos organizativos, académicos, integrados a las funciones de docencia, investigación y extensión, con predominio de superar las fallas o carencias en los docentes de una formación en su área de conocimiento, técnico-administrativa, gerencial, procesos pedagógicos y comunitarios.

Se puede asegurar que las culturas generaran compromiso con los valores corporativos o la filosofía de gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen. Las culturas sirven como un sistema de control en la organización, debido a que de ellas derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento, finalmente existen estudios que aseguran que algunos tipos de culturas organizacionales están asociadas con una mayor productividad y rentabilidad (Ollante, ob. cit.).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo y cambiante, lo que hace necesario el desarrollo de una nueva racionalidad organizacional que permita afrontar estos retos de manera efectiva. Esta nueva racionalidad se basa en la integración de los procesos transcomplejos dentro de la institucionalidad, logrando nuevas visiones que deconstruyan y reconfiguren la acción desde una valoración axiopragmática. Para ello, según Balza (2020), es necesario recurrir a una ontoteleología, la cual, permite una acción orquestal, entendida como una forma de pensamiento que busca la integración de los elementos constitutivos de una organización en un todo coherente, donde cada parte contribuye al logro de los objetivos generales.

En este sentido, la nueva racionalidad organizacional busca integrar todos los procesos y elementos de la organización en una estructura coherente, sistémica y armoniosa, donde cada parte cumple una función específica y contribuye al logro de los objetivos generales. Es una homeostasis restaurativa, donde las organizaciones inteligentes, dirigen su valor humano, para entender realidades, reconstruirlas, logrando un nuevo sentido y significado, el cual, permite redefinir y redirigir las funciones desde el entramado social, humano, racional, sentiente y holográfico.

Para lograr esto, es necesario que la organización adopte una visión integral y sistémica, donde se reconozca la interdependencia de todos los procesos y elementos que la conforman. De esta manera, se pueden identificar las relaciones entre ellos y optimizar su funcionamiento para alcanzar los objetivos de manera efectiva. Además, es necesario que la organización cuente con un liderazgo dialógico, sistémico y comprometido, capaz de guiar a todo el sistema constituyente hacia el logro de los objetivos comunes; fomentando la conciencia común, principio de otredad y logros asistidos de manera integracional.

El Fenómeno Ontoimplicador: Realidades Circunstanciales

El contexto y unidades de análisis de esta investigación, es representada por la Universidad Politécnica Territorial del estado Portuguesa “Juan De Jesús Montilla” sede Acarigua y, Universidad Politécnica del estado Lara “Andrés Eloy Blanco”, organizaciones que desarrollan su función desde el objetivo principal: educar y formar profesionales universitarios, de cuarto nivel académico, atendiendo las dimensiones de investigación y extensión, con perfiles de competencias personales, profesionales al convertirse en un talento humano nutrido por el desarrollo humano con sentido ético, creativo, crítico y reflexivo.

Por consiguiente, las universidades objeto de estudio están inmersas en los procesos complejos requeridos mundialmente por la sociedad del conocimiento, información y comunicación, que exigen cambios o transformaciones para responder a las demandas de crecimiento, competitividad, así como atender las necesidades-expectativas sociales exigidas por la población, logrando un bienestar colectivo y vinculación Universidad-Empresa-Sociedad, tanto en la formación del talento humano y generación de saberes, como la creación intelectual orientada a los proyectos socio-productivos, correlacionados con el plan de desarrollo del país y de cada región.

Como representación epistémica, se alude a la concepción de las Universidades Politécnicas Territoriales de Venezuela, singularizadas por la del estado Lara y Portuguesa. En este sentido, reviste de gran interés en el ámbito académico y político del país. Estas instituciones educativas, que tienen como objetivo formar profesionales técnicos y tecnólogos, han enfrentado diversos problemas gerenciales, académicos y de cultura laboral que han afectado su funcionamiento y desarrollo.

Uno de los principales problemas gerenciales que enfrentan las universidades políticas territoriales es la falta de recursos económicos y

materiales para su operación. Estas instituciones educativas dependen en gran medida del presupuesto asignado por el gobierno nacional, el cual muchas veces es insuficiente para cubrir sus necesidades básicas. Además, la gestión administrativa de estas organizaciones ha sido cuestionada por la falta de transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos.

Otra realidad que afecta el funcionamiento de las universidades politécnicas territoriales es la dimensión académica de la formación que ofrecen. A pesar de que estas instituciones educativas tienen como objetivo formar profesionales técnicos y tecnólogos altamente capacitados, han sido cuestionados los sistemas de actualización y pertinencia de los programas de estudio. La cultura laboral desarrollada en estas universidades, también ha sido un tema de preocupación. La falta de un ambiente laboral saludable y motivador ha afectado la productividad y desempeño del personal docente y administrativo. Además, se ha señalado la presencia de prácticas laborales poco éticas y discriminatorias que han generado conflictos internos.

Por tanto, las universidades generan un sinfín de realidades congruentes y amorfas, estas últimas, contrastan la validez de la existencia como un elemento que debe evitarse, porque su discontinuidad, división y roles desempeñados sólo desorganizan la organización, crean vicios en el espíritu de trabajo y, por lo tanto, dimiten el valor de superación, visión, propósito y validez organizacional; se busca que el yo se destaque del todo, no como un nodo de identidad, sino como un elemento de imbricación sistémica. La realidad exige una gestión regenerativa e inteligente, consciente del entorno con rigor sensible, dirigiendo la acción pensando o reflexionando sobre la organización, y desarrollando capacidades sistémicas de diálogo, afectividad y actividad neuronal para realizar todo lo que constituye una sociedad integrada.

En la universidad actual, existe un sistema débil que perjudica a la administración estatal, salarios bajos, regímenes de trabajos inadecuados, infraestructura deteriorada, instituciones sociales que no reconocen

profesiones de seguridad ni de servicios, aunado al establecimiento de instituciones con un valor social poco integrado. Las políticas de gestión con poco interés hacia sus empleados, no solo logran reforzar las virtudes de los docentes como apoyo funcional, sino que también crean una actitud de trabajo desinteresada en la que las personas cumplen administrativamente con sus deberes, para mantener una pseudo estabilidad.

Esta realidad da paso a crear condiciones personales de desdén, al estar en tierra de nadie, sin sentido por la insatisfacción del trabajo, creando una entropía o caos de equipos, descontento, gestiones amorfas, donde se deben cumplir con disposiciones impuestas por una dirección sin sentido humano; realidad que puede desencadenar múltiples circunstancias, como: una institución concebida como estructura afuncional, donde el personal docente, administrativo y estudiantes, asisten sin un foco sentido, donde no convergen una identidad de ser.

En este sentido, FH-L alega que, “es importante que se creen condiciones gerenciales donde todos podamos participar, así, se logra obtener sentido de pertinencia por la universidad, se busca que se construya la universidad desde una gestión que la siente y también a sus empleados”; así mismo, AF-P manifiesta, “me da mucho pesar en las condiciones que se encuentra la universidad, se necesita de una política interna de cambio, donde las decisiones no sean de una sola cabeza, sino que, como intelectuales, nos tomen en cuenta, para poder reorientar o mejorar las condiciones formativas, para ello, se necesita de una gerencia abierta al cambio, la trabajo en equipo y al despertar de una conciencia colectiva”.

Con ello, se muestra la imperiosa implicación de una gerencia que se nutra de una multireferencialidad transcompleja, a fin de atender su dinámica relacional, desde un nodo holográfico, que aborde lo relacional, social, histórico, cultural, educativo, científico, investigativo, basados en una visión caleidoscópica pluriperceptiva. No obstante, el desinterés de hacer o ser, se vuelve una implicación en el carácter formativo, donde, la calidad y

trascendencia educativa no se ubica con las demandas globales. A su vez, los equipos de trabajo casi son inexistentes, pues, como poco asisten, las alianzas de trabajo han perdido valor y sentido pragmático. A lo cual, JG-P complementa “poco voy a la universidad, porque tengo que trabajar en otra parte, para poder llevar o comprar comida para mí y mi familia, ya que lo que me dan en la universidad no me alcanza. Yo trato de cumplir hasta donde pueda, pero no puedo ir más de una vez a la universidad”.

Generando una remembranza equívoca de la universidad y su gestión, extrapolada por una cognición social de desasosiego, donde el reconocimiento va perdiendo vigencia, como una estructura administrativa que tiene poco espacio activo para desarrollar el escenario de formación, la trinidad de producción de conocimiento-enseñanza-investigación, no representan ese entramado de disposiciones dirigidas al encargo social. Esta acción crea un ciclo lento en el que el valor de la formación de unos pocos se subordina a la percepción de la mayoría, donde el modelo de percepción económica de los académicos, demarca ocupaciones en otros escenarios, desasistiendo su finalidad educativa.

Esta entropía organizacional es el desafío actual de los líderes, donde el principio de predicar con el ejemplo es cada vez más fugaz, cuyos caminos para salir de esta oscuridad, a saber, el conocimiento, la virtud, las emociones, salarios, ergonomía, garantías laborales y la moral, son condiciones específicas y globales para reorientar la axiopragmasis de la cultura universitaria, demarcada en una nueva filosofía de gerencia, basada en un enfoque sentiente e interviniente, mejorando las condiciones, los sentimientos, las relaciones, la comunicación y la satisfacción institucional, comenzando por el ambiente de trabajo, complementados a su vez, por un sistema de arreglos contractuales para satisfacer las necesidades e intereses de los trabajadores y mejorar su calidad de vida.

Un término que esencialmente alimenta la función del trabajo, es el ciclo del bienestar personal, puede extrapolarse a la ayuda institucional, porque la

calidad de vida tendrá una fuerza emocional y su polarización se extenderá a la realidad exógena de su entorno personal, donde las organizaciones podrán constituirse como un sistema de voluntades bióticas de cambio, desarrollo e integralidad. Existe una matriz de eclosión emocional, humanidad en los estadios personales de trabajo, asistencia académica con vínculo de honestidad y empatía simétrica que une todas las actividades relacionadas con la gestión pública universitaria, la cual, ha de ser reactivada desde una gestión de cambio sociabilizadora.

Por tanto, en el marco de esta nueva visión holística, los líderes deben construir un camino armónico que conduzca a las instituciones a organizaciones inteligentes, en las que el capital intelectual, libre de complejos autoritarios, se forme en una comprensión clara y valorativa de la educación social, desarrollando sujetos sentipensantes, los cuales según Galeano (2009), sientan pensando y piensen sintiendo, asumiendo una composición integral de acción, trascendiendo lo funcional por lo axiopragmático, integral y humanista. Por esta razón, para dar mayor relevancia a esta premisa, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo la gestión universitaria emergente basada en una visión caleidoscófica contrastará las tradiciones directivas supeditadas por un modelo monocular?

¿Cuáles son las demandas sentidas por los actores universitarios sobre el surgimiento de una organización inteligente que edifique una nueva episteme transcompleja?

¿Cuáles son los cambios epochales que genera la multireferencialidad gerencial basada en la consolidación de una cultura docente permeables y adaptativa?

¿Qué dimensiones filosóficas, epistémicas, axiopragmáticas y gerenciales debe presentar la nueva visión caleidoscófica de las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gestión de las universidades políticas territoriales venezolanas?

Implicaciones Teleológicas

Propósito General

Generar un constructo teórico concurrido desde una visión caleidoscófica en las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gerencia de las universidades políticas territoriales venezolanas.

Propósitos Específicos

Caracterizar la gestión universitaria emergente basada en una visión caleidoscófica que contraste las tradiciones directivas supeditadas por un modelo monocular.

Comprender las demandas sentidas por los actores universitarios sobre el surgimiento de una organización inteligente que edifique una nueva episteme transcompleja.

Interpretar sobre los cambios epocales que genera la multireferencialidad gerencial basada en la consolidación de una cultura docente permeable y adaptativa.

Construir las dimensiones filosóficas, epistémicas, axiopragmáticas y gerenciales de la nueva visión caleidoscófica de las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gestión de las universidades políticas territoriales venezolanas.

Pertinencia e Implicación Investigativa

Los seres humanos, son organismos socialmente activos, cuya composición interactiva permite interacciones dialógicas constructivas, por cuanto, las asociaciones e intereses, nutren las acciones cargadas de valoración intrapsíquica. Así, los conceptos de comportamiento social, ética y liderazgo surgen al compás del ritmo del sujeto, que refuerza el carácter activo, productivo, caracterizado por la bondad, la nobleza, la predicación del

bien y las buenas costumbres, realidades cambiantes, surgidas del diálogo concéntrico intersubjetivo.

Por tanto, la eudaimonia como bienaventuranza o búsqueda de la felicidad en los principios filosóficos aristotélicos, es una característica fundamental de la presente investigación, pues orienta todas las actividades en la formación universitaria a la suma de la felicidad, no a lo que no se comprende como normalidad o cumplimiento administrativo. La verdad paradójica sobre la naturaleza humana, basada en el principio de su bienestar y valores sentidos.

Su esencia es que, por no ser más que situaciones amorfas, los hechos inciertos que ocurren todos los días en la gestión de una organización, operan fuera de la perspectiva moral y funcional de la universidad. Surgen de la noción pesimista de que la oscuridad existe porque hay luz, así como el mal existe porque hay bien, pero es la inteligencia la que determina su manifestación como un aspecto ajeno a la naturaleza humana. Como liderazgo en las organizaciones inteligentes, esta dirección de estética, dialógica, reestructurante, moral y neuroactiva conduce a metas concretas de productividad intelectual y gestión del conocimiento. Allí, la universidad, establecida según el orden social, determina máximas acciones concebidas en el entramado y encargo social.

Los medios utilizados para alcanzar el fin, deben garantizar la integridad de todos los que intervienen en interés del bienestar. En una organización inteligente, la capacidad de beneficiarse y autorregularse, es un flujo de cognición que posibilita que las relaciones humanas se conviertan en un soporte para el aprendizaje, donde las normas institucionales forman principios solubles que encarnan una acción basada en un compromiso consciente de cambio. La expresión emocional, la empatía y la escucha activa, guiada por el ejemplo son el motor del cambio proactivo.

Sin embargo, en las instituciones de educación superior, así como en las sociedades en las que se desenvuelven, se dan diversos procesos de

transformación, que se dan con tanta rapidez que en muchos casos no somos conscientes de ellos, pero por lo demás, también tienen características específicas resultantes de sus diversas manifestaciones, por ello, naturalmente habrá resistencia a este cambio, ya que no es fácil salir de la zona de confort.

Por lo tanto, aceptar el cambio como parte natural de la vida de las personas y organizaciones debe verse como una oportunidad, una fuerza vivaz, una dinámica, la cual, debe ser acogida de manera positiva, porque en general el cambio es natural y constante. Estas transformaciones, están relacionados con la gestión, especialmente en el sentido de las instituciones de educación superior, con la búsqueda de servicios educativos de calidad y bienestar organizacional.

Así, las instituciones integran una caudal de posibilidades formativas, investigativas, científicas y personales, destinadas a mejorar la calidad de vida y desarrollo epocal, respondiendo a las deficiencias, expectativas del entorno y de la sociedad en su conjunto. La Ley de Universidades (1970), define a la universidad como una comunidad de intereses espirituales que une a profesores y estudiantes con la tarea de explorar la verdad y fortalecer los valores trascendentales del hombre. Esta visión, supone que los profesores y estudiantes (así como el personal administrativo y de servicios), forman una comunidad espiritual de interés que, a pesar de sus disposiciones individuales, tiene un objetivo común, es decir, buscar la verdad y perfeccionar los valores trascendentales del hombre.

Este objetivo es compartido por todos los que integran la comunidad universitaria, es decir, comparten una visión común de la organización, pero para hacerla realidad y sostenerla se debe trabajar en equipo. Desde un punto de vista práctico, este estudio, realizado en universidades polítécnicas venezolanas, en particular la del estado Lara y Portuguesa, se justifica porque pretende incentivar a los empleados a afrontar los cambios de visión

y práctica. Su teleología, es lograr una actitud responsable, acorde con los requerimientos actuales del entorno interno y externo de la organización.

En esta promoción, las universidades permitirán desarrollar constructo teórico concurrido desde una visión caleidoscófica en las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gerencia de las universidades políticas territoriales venezolanas. Considerando la diversidad e implicación ontoepistémica de las categorías: referencialidad, gestión universitaria, transcomplejidad y organización inteligente, cuyos aspectos teóricos vigentes orientan la criticidad, reconfiguración, discusión, análisis y reflexión, gestando, nuevos principios que reorienten la cultura universitaria.

Los miembros de la comunidad universitaria involucrados en el desarrollo de esta tesis, se consideran beneficiarios directos, así como, a los investigadores potenciales interesados en este tema. En cuanto al campo de investigación al que pertenece esta propuesta, luego de su análisis detallado, se imbrica con la línea: Pedagogía, educación, didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo, que enmarca al área temática impacto del proceso educativo para el abordaje de la sub-temática cultura organizacional y gerencia universitaria, dirigida a la operatividad del campo del conocimiento que involucra los paradigmas emergentes en el contexto de las Universidades Politécnicas, con vinculación a la formación de un ser social con desarrollo humano, que sea emprendedor e innovador a fin de dar respuestas a las políticas educativas institucionales y sociales del Estado venezolano.

MOMENTO II

Rizoma Epistémico: Construyendo una Nueva Matriz de Pensamiento

“Cambiar nuestro modo de pensar significa cambiar continuamente de orientación”.

Peter Senge

Estado del Arte

La transición intelectual, es un proceso sublime y consistente en la sociedad del conocimiento, desde sus cimientos, el auge epistémico se convirtió en una de las grandes maravillas del cosmos, por cuanto, su transferencia, debate y nutrición, han de realzar su sistema de producción; con ello, las universidades, son ese entramado de posibilidades integrales, donde emerge, fluye y se socializa el *eidos cognoscitivo*, como una manera redituable del fervor humanista. En este sentido, la investigación, determina un principio que posibilita su trascendencia y continuidad, logrando así, consustanciar la fase difusora, concatenar e iluminar las fuentes del saber en otros estudios.

Sentido dialógico que ha de establecer toda investigación, logrando con ello, una simbiosis de intelectualización que, dentro de su epíteto noético, lastra de nodos ontoepistémicos a los estudios que se encuentran en la dimensión constructiva, por ello, su denominación como antecedentes o estudios previos, revisten la ciencia en una ilación de hazañas cognoscentes, las cuales, según Llovera (2021), desde la asociación inter-investigaciones:

Se pretende generar una matriz epistémica que, mediante su singularidad teórica, establezca un proceso reticular simbólico entre la situación fenoménica descrita en la problematización del estudio, con respecto a las unidades de análisis

ontoepistemológicas presentes en su contexto, para así, otorgar un ideario sistema de convergencia teórica, con una visión ideográfica de aproximación filosófica. (p. 22)

Al complementarlos dentro de la lógica de esta investigación doctoral, se implican de manera simbiótica, estudios a nivel internacional y nacional desde una perspectiva gerencial, asumiendo las organizaciones inteligentes, como una nueva visión paradigmática, sistémica y orgánica, desde una implicación multiforme, donde el pensamiento y la perspectiva de gestión, sean ese caleidoscopio de múltiples aristas de percepción, mediados desde lo “sófico”, persigue una sabiduría constructiva, donde emerja una episteme situacional que mueva las voluntades de los trabajadores universitarios en un cambio continuo.

Estudios Internacionales

Hernández (2021), realizó una tesis doctoral en la Universidad de San Carlos de Guatemala, la cual tituló: *Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica*, en el que se planteó como propósitos generales los siguientes: 1). Describir e Identificar los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su incidencia en el desempeño institucional universitario. 2). Diseñar y proponer un modelo gerencial apropiado que oriente la acción hacia la renovación y transformación necesaria para que la Universidad de San Carlos de Guatemala alcance el nivel de desarrollo esperado.

Desde la óptica de las ciencias administrativas, el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma en que afecta su desempeño, amerita análisis y reflexión. Es así como la presente investigación constituye un primer acercamiento al mismo, desde un enfoque sistémico y multidisciplinario, al combinar elementos de la gerencia pública,

con las nuevas tendencias de concepción y gestión de la organización abierta al aprendizaje como lo es la Universidad.

Con base en el análisis de los diferentes discursos, actitudes y prácticas se buscó responder a la siguiente interrogante: desde la óptica de los diversos actores, sus actitudes y prácticas ¿Cuáles son los principales estilos gerenciales evidenciados por los académicos que se desempeñan como funcionarios públicos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y en qué forma inciden en el desempeño organizacional?

Es así como en la ruta seguida para lograr dicho objetivo fue necesaria una exploración exhaustiva de la historia universitaria, los movimientos reformistas pasados y actuales; y la concepción actual y futura de la Universidad desde la arista de los actores involucrados, sus actitudes y prácticas cotidianas con especial énfasis en sus experiencias y la captación del punto de vista de quienes producen y viven dicha realidad. Simultáneamente fueron identificados hallazgos puntuales; se relacionaron entre sí; se identificaron patrones o códigos preconcebidos y emergentes, así como los constructos correspondientes a esos patrones para la formación de conceptos y construcción teórica, a la luz de la pre-concepción de los mismos.

Las características estudiadas y sus principales efectos, como elementos que definen el estilo gerencial, evidenciadas en la forma de ejercer las actividades inherentes al puesto directivo en función de la academia, fue abordada desde la vigencia motivacional de Shiavenato y el enfoque sistémico de Bertalanffy, asociados al auge de organizaciones inteligentes de Senge.

Metodológicamente se sustenta en la visión paradigmática interpretativa, situada en el método fenomenológico. Los sujetos de estudio comprenden 9 docentes y gerentes de contextos universitarios. El instrumento empleado para recopilar información fue la entrevista a profundidad. Como hallazgos, se obtuvo que, el sentido de los discursos, las

actitudes y prácticas develan una realidad manifestada por una fuerte resistencia al cambio; por lo tanto, se requiere de un nuevo estilo gerencial renovador, carismático, visionario, transformativo; más flexible e inclusive, comunitario y democrático; que transforme los viejos paradigmas en una visión compartida el que debe recaer principalmente en la gerencia a nivel superior, pero sobre todo en el máximo órgano de dirección como lo es el Consejo Superior Universitario (CSU).

Su propuesta, determinó el modelo GERT-USAC, definiendo la forma para lograr el ensamble entre la función directiva, la visión universitaria y la responsabilidad. Se enmarca, además, en el enfoque de las organizaciones inteligentes, al vincular las disciplinas de aprendizaje a los efectos de optimizar los procesos académico-administrativos y la toma de decisiones de las diferentes instancias. Relacionando el estilo gerencial como variable causal con las variables intervenientes –personalidades, actitudes, conductas– para producir resultados en la organización y responder oportunamente a los desafíos y retos de la sociedad actual.

La investigación desarrollada por Hernández es considerada de mucha importancia para el desarrollo de esta tesis doctoral, toda vez que en la misma se abordan los estilos gerenciales y se contextualizan en el sector universitario, aspecto considerado de trascendencia y que de alguna manera se constituye en un aporte significativo para la presente investigación. Presentando el transitar teórico, pragmático, introspectivo necesario para lograr procesos transformacionales dentro del holos institucional.

En este sentido, desde la perspectiva de integralidad organizacional como un cosmos vivaz, se encuentra Ortega (2020), quien realizó una tesis doctoral en la Universidad Nacional Federico Villarreal de Perú, titulada: *Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Perú*, propuso como objetivo general, determinar la influencia del modelo de simulación dinámica de sistemas sobre el

enfoque de las organizaciones inteligentes en la eficiencia organizacional de universidades públicas de Perú.

El problema planteado describe la falta de modelos de simulación dinámica de sistemas como herramientas tecnológicas en la gestión organizacional a nivel mundial, nacional, regional y el desconocimiento de que son un instrumento fundamental para que las empresas sean cada vez más eficaces, eficientes, productivas y competitivas, tal situación se evidencia en las universidades públicas. Además, tanto la eficiencia y competitividad han sido investigadas desde diferentes perspectivas, más existen escasas o casi nulas, aplicando un enfoque desde las disciplinas de la organización inteligente.

Lo anterior encuentra su explicación por el desconocimiento y, por ende, insuficiente aplicación de las disciplinas de una organización inteligente, lo cual no permite, el desarrollo del dominio personal para lograr en los integrantes de una organización, una imagen coherente, que los incentive en la mejor toma de decisiones y los conduzca a ser mejores personas; la construcción de modelos mentales que induzcan a la reflexión y exploración de actitudes y percepciones que permitan una nueva forma de actuar, siendo abiertos al diálogo en temas importantes y nuevas y asertivas formas de comportamiento. El proceso de sustentación teórica, se inició con el enfoque de sistemas de Morlán (2011) y el principio de organizaciones basada en los postulados Peter Senge.

Su transitar metodológico, lo constituye el desarrollo del paradigma positivista, basado en un proyecto especial de corte transeccional. La muestra estuvo conformada por 372 docentes universitarios del sector público. Como instrumento, se empleó un cuestionario mixto con escala tipo Likert. Entre sus resultados, se logró la construcción y validación del modelo en sus diferentes jerarquías, consideremos además que el mismo es un aporte importante de nuestra investigación es la obtención de conocimiento

nuevo partiendo de las variables organizacionales y sus relaciones existentes, las cuales no habían sido combinadas hasta ahora.

El modelo de simulación dinámica integrado, ha determinado una influencia en la eficiencia organizacional de 31%, esto en un periodo de tiempo de 36 meses. Lográndose también ver la sinergia que existe al combinar cada una de las disciplinas desde una perspectiva holística. Por lo mencionado, se concluye, que el modelo de dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes denota una influencia positiva en la eficiencia de las universidades, en este caso en la universidad Nacional del Altiplano de Puno.

Es importante destacar que la investigación llevada cabo por Ortega, es considerada de gran valor e importancia para la presente investigación con la cual se relaciona, toda vez que le aporta elementos teóricos que permitirán tener otra visión desde los aspectos, tales como: el enfoque sistémico, las organizaciones inteligentes, las cinco disciplinas base para el aprendizaje organizacional, la eficiencia organizacional y el rol de las universidades como sistemas organizacionales.

Estudios Nacionales

Acevedo (2023), desarrolló una Tesis Doctoral en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas, titulada, *Modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de las organizaciones inteligentes*; su objetivo de investigación estuvo orientado en construir un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas. Teóricamente, cobró vigencia desde la matriz epistémica de las Cinco Disciplinas de Peter Senge, Gerencia Sistémica de Paymal y el Sistema Introspectivo en la Práctica Gerencial Universitaria de Crespo.

Se enmarcó en el enfoque del paradigma positivista, concurrido en el método hipotético deductivo, orientado en un diseño no experimental, de campo descriptivo, cuya modalidad integracional fue proyecto factible con perspectiva doctoral. La metodología se desarrolló en cinco (5) fases: diagnóstico, factibilidad, contraste, descripción empírica y diseño. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario tipo Likert, constituido por dieciocho (18) ítems. La muestra estuvo conformada por mil ochocientos dos (1802) sujetos de estudio, distribuidos con una proporción estadística estratificada.

Como conclusión, se logró una composición integral e integrada de los nodos que eclosionan, retroactivan y posibilitan el liderazgo compartido, asumiendo una conciencia colectiva desde el principio de otredad, con vigor emocional, al establecer una simbiosis funcional con la regulación, control y extrapolación de la cognición sentiente dentro del modelo epistémico.

Su ilación ontoimplicadora, determina los cimientos epistémicos, gerenciales y axiológicos que el gerente desde una perspectiva transcompleja debe emplear, asistiendo al cosmos laboral, mediados desde una dialógica sentiente, erigida por el cúmulo orgánico, pues, su materia viva relacional, permite trascender la infraestructura por sujetos confluientes; siendo estos, los aspectos medulares de la propuesta de la visión caleidosófica en las organizaciones inteligentes.

Desde la complejidad intelectual, de gestionar la gerencia mediada por el auge ontoepistémico, se articula la investigación presentada por Marrero (2021), en la revista ARJÉ de la Universidad de Carabobo, titulada: *Enigma epistémico de la gerencia educativa postmoderna*. El objetivo fue, determinar que la educación es un proceso fundamental que influye en el progreso de la sociedad, por ello es importante que los gerentes educativos garanticen el logro de los objetivos establecidos; puesto que son los encargados de mejorar la educación del siglo XXI. Su nodo epistémico concatena la

gerencia educativa postmoderna de González, (2009), Drucker (1992), Palladino y Palladino (1998) y Ruiz, (1997).

Su visión gnoseológica se nutre del paradigma interpretativo, asumiendo el método hermenéutico; desde esta corriente de pensamiento, se concibe a la gerencia educativa como el cargo que ocupa el director, supervisor, quien coordina los recursos, haciendo un estudio reflexivo de la gerencia educativa desde la vertiente heurística, es conveniente, que la gerencia es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales. Se reconoce que existen en investigación descrita, se confronta se debe realizar cambios epocales que genera la multireferencialidad gerencial basada en la consolidación de una cultura docente permeable y adaptativa virtual para la Universidad Politécnica Territorial como apoyo de cambio.

Los resultados obtenidos, generan un aporte epistémico asociado a la educación venezolana en un proceso complejo, como lo es la postmodernidad, y como las instituciones universitarias necesitan desarrollar procesos creadores que brinden un nuevo sistema de oportunidades para el fortalecimiento de la distinción analítica, efectuada por el pensamiento complejo en la educación. Su relación investigativa, marca una distinción filosófica con el entramado teorético aquí propuesto, pues, desde una visión transcompleja, se pretende transformar la dinámica relacional y gestión gerencial mediados por un nodo de convergencia sistémico, donde todos como fuerza vivaz, condicionen y reorienten sus prácticas para el provecho laboral y beneficios académicos.

En este orden de ideas Marcano (2018), presentó una Tesis Doctoral en la Universidad de Carabobo, titulada, *La gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad*, su objetivo fue, contrastar empíricamente un modelo que analice la relación de gerencia en la conducción de la institución educativa por medio de un conjunto de habilidades directivas que reconceptualicen las formas de pensar

y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios para alcanzar eficacia, eficiencia de forma holística y transdisciplinario en el conocimiento.

El estudio estuvo fundamentado epistemológicamente por los postulados de Drucker (1999) una nueva gerencia. Su reflexión metodológica, estuvo incursionada por el paradigma interpretativo, basado en el método de la fenomenología trascendental de Husserl. La técnica de recopilación de información fue la entrevista a profundidad. Los sujetos de estudio fueron seis (6) docentes. Las unidades de análisis fueron categorizadas y analizadas desde la estructuración ofrecida por el programa Atlas.ti.

Entre sus hallazgos se determinó que, la indagación de los fundamentos epistemológicos condujo a la generación y construcción de la realidad en lo metodológicos articuladores del pensamiento complejo donde las diversas disciplinas como la política, la economía, lo social y lo educativo constituyen aspectos relevantes en el estudio gerencial de las Instituciones Universitarias Venezolanas, sobre la base del proceso de modernización y transformación que experimentan. La metodología estuvo suscrita en el campo de estudio sobre complejidad, en una investigación integrativa donde se mezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo con el fin de describir, verificar o generar teorías; construyendo provisoriamente, un conjunto de datos científicos que puedan servir de base teórico para la interpretación de la gerencia en la educación tecnológica venezolana regida bajo el proceso de modernización y transformación universitaria, desde la complejidad.

La vinculación de este estudio con la investigación se corresponde con la operatividad de la gerencia educativa, en el contexto universitario a través del rol determinante en la toma de decisiones desde diversas funciones cotidianas del rector, vicerrectoría académica y jefe de gerencia de la estructura organizativa y docente, integradas a los aspectos administrativos

para cumplir con la visión, misión, objetivos y metas organizacionales de la universidad.

Sintagma Epistémico

Los referentes teóricos que sustentan la situación fenoménica que guía a esta investigación, tienen sus fundamentos etimológicos, ontológicos, axiológicos, epistemológicos, metodológicos de acuerdo a las categorías de análisis del estudio: lógicas múltiples como aspectos integrativos de la visión caleidoscófica, organizaciones inteligentes y pensamiento complejo en las Universidades Politécnicas, basadas en la concepción de gerente universitario, responsables de la productividad, desarrollo, crecimiento organizacional y gestión intelectual.

Dentro del proceso de investigación, deben existir nociones ontoepistémicas que orienten la intencionalidad desde una disposición sistemática, que enuncie la esencia paradigmática y circunstancial fenoménica, a razón de no crear un claustro teorético, sino, un rizoma de convergencia multiforme, determinado por una sinergia de referentes gnoseológicos, que recubran de austerdad el surgimiento de una nueva cosmovisión.

De esta manera, las teorías son solo diademas concernientes que, en principio, orientan desde diversas sinuosidades contingentes y científicas una realidad en atención a sus características, para así, ser un apoyo de la naturaleza existencial. En relación a esto, Morín (1990), asume que ninguna teoría, incluso las científicas, pueden tratar de esquematizar una realidad bajo un entramado epistemológico. Puesto que, en índole, toda teoría debe estar sujetada a un sistema paradigmático abierto, flexible y sustantivo capaz de acoplarse a la mutiexistencial de contextos. En este sentido, se abordan las siguientes teorías como método de orientación epistémica:

Tendencias Gerenciales del Siglo XXI

En el mundo actual, las tendencias gerenciales del siglo XXI se ven influenciadas por una era planetaria y globalizada en la que las tecnologías son cada vez más importantes en los procesos de gestión. Sin embargo, también es fundamental tener en cuenta el entorno humano dentro de las organizaciones, ya que los cambios en este ámbito están imbricados en una simbiosis sentiente, holográfica y de pensamiento divergente.

Estas fauces de racionalización, fecundan en un principio global, donde la universidad atienda la demanda social, pero a su vez, se asita de ella, como un proceso de alianza en redes sociolaborales, implicando el nodo científico, tecnológico, humanista y multiparadigmático a una vigencia comunitaria. Sobre esta peculiaridad, Lepeley (2005), plantea que en la denominada “era del conocimiento” nuestras sociedades se enfrentan a una serie de desafíos sin precedente histórico y la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades y en las organizaciones. Se puede observar que la estructura de la universidad en general hoy resulta inadecuada para generar las respuestas que el contexto le demanda.

Perspectiva integral y sistemática que invita a repensar los nodos filosóficos empleados, por procesos disruptivos ante las tradiciones gerenciales, tal como lo provee la trans complejidad, pues, desde la interconexión de diferentes sistemas y procesos dentro de una organización, determina nuevas vigencias asistidas en una red semántica y axiopragmática que lucubra la transición hacia una nueva cultura universitaria y gestión gerentiva e intelectual, fecundada en su idiosincrasia comunitaria.

En este sentido, la trans complejidad determina una verbigracia discontinua, lo que significa que los cambios y las transformaciones son constantes y que es necesario estar preparados para adaptarse a ellos (Torrent, 2018). En este contexto, es fundamental nutrir la gestión desde una

vigencia orgánica, humanista y sistémica, donde el pensamiento y la acción, sean un núcleo de activación redituable, donde la organización, deje de ser lo estructural y, se convierta en lo *eidético*, cultural y avivado por los miembros que la constituyen; es como esa metáfora de familia, la cual, no lo representa la casa, sino el hogar.

De esta manera, las organizaciones adoptan una perspectiva más amplia y holística en cuanto a su gestión. Esto implica tener en cuenta no solo los aspectos tecnológicos, sino también los aspectos humanos y sociales. En otras palabras, es necesario crear entornos humanizados dentro de las organizaciones, en los que las personas se sientan valoradas y respetadas. Para lograr esto, es necesario fomentar una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y el trabajo en equipo. Además, es fundamental promover la diversidad y la inclusión, ya que esto permite aprovechar al máximo el potencial de todas las personas dentro de la organización.

Otro aspecto importante en las tendencias gerenciales del siglo XXI, es la importancia de la innovación y la creatividad. En un entorno cada vez más competitivo, las organizaciones necesitan ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y de ofrecer soluciones innovadoras a los desafíos que se presentan. Se vuelve, por tanto, imprescindible fomentar una cultura de innovación y creatividad dentro de la organización. Esto implica dar a las personas la libertad y los recursos necesarios para explorar nuevas ideas y soluciones; valorar el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

Desde esta continuidad de lograr una organización más humana y sentiente, Irwing (2023) señala que, la idea del modelo de la organización como cerebro deriva en el supuesto de que la gestión creará condiciones para que los elementos de la organización, sean estos gerentes o colaboradores, bajo circunstancias de variabilidad serán capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo a fin de modificar sus

acciones tomando en cuenta la nueva situación del entorno. Esto requiere una capacidad de aprendizaje organizacional, que es sustancialmente racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia porque se acomete consciente que es la apropiada.

De esta manera, la organización actúa como un cerebro que promueve la actividad creativa, innovadora y flexible, generando nuevos rumbos institucionales apoyados en estrategias, estructuras y rumbos organizacionales apropiados para estimular la creatividad y la innovación de sus miembros; este enfoque, se basa en patrones o modelos cada vez más sofisticados, contrasta marcadamente con los modelos de máquinas que operan según principios causales lineales y rígidos.

Varios factores aportan elementos para comprender la gestión de las instituciones educativas universitarias, algunos de los cuales constituyen funciones esenciales: docencia, investigación y extensión (interacción comunitaria), que están tan estrechamente relacionadas que resulta casi imposible no considerar la investigación y la extensión, siendo estos últimos, referentes para la docencia en contextos: constituyen el punto de partida de la acción universitaria.

En respuesta, Cejas y Alfonso (2012) afirman que la gestión universitaria consta de varios factores (recursos, procesos y resultados) que deben servir y promover activamente la educación, la investigación, la expansión y el desarrollo de los recursos humanos. León (2013), hace referencia a otros recursos relacionados con las funciones materiales de las instituciones educativas universitarias, afirmando que la gestión tiene por objeto operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión y los recursos financieros, humanos, materiales e informativos relacionados, respetando el marco legal existente, para lograr resultados significativos para las instituciones y la sociedad.

En este sentido, la gestión de las instituciones de educación superior es el eje ulterior en la reorganización de la cultura universitaria y la gestión

intelectual; por eso cada universidad en su contexto geográfico y situacional, encuentra los elementos necesarios para alcanzar sus objetivos operativos, pero no existe una fórmula universal, porque la gestión no es una tecnología neutra, ni es una tarea de ingeniería, es una tarea de construir, mantener y, con el tiempo, proyectar los elementos que transforman la organización en una institución que, involucra a diversos actores y encuentra su significado en los propósitos a los que sirve y, los resultados que logra. Según Aguilera (2006), es muy importante el concepto de gestión universitaria como la sistematización e integración de la universidad y su entorno; por lo tanto, las instituciones de educación superior en varios países y regiones han creado sus propias ideas de acuerdo con el entorno.

Por tanto, Véliz (2017: 10) asumió que, es un proceso global, complejo, integrador y generativo que requiere la integración de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos de gestión con presupuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos para asegurar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones. las metas fijadas en los marcos regulatorios y normativos nacionales relacionadas con “liderar” procesos de prevención, transformación e innovación en un contexto cambiante, orientados a la toma de decisiones sexuales participativas, ágiles y adecuadas para mejorar las funciones docentes, investigadoras y de sensibilización de la universidad.

Esta última definición capta los aspectos fundamentales de la gestión universitaria actual, constantemente influenciada por los cambios y necesidades de la sociedad en este siglo. Sin embargo, se están ignorando aspectos relacionados con la calidad, que revisten especial importancia en proceso epocales contemporáneos. Teniendo en cuenta lo anterior, Murillo (2019) comenta que, el liderazgo ha sido ampliamente estudiado y su definición deriva del ámbito empresarial y su desarrollo, permitiendo trasladarlo a otros sectores como el universitario, desarrollándose el concepto de gestión universitaria.

Por tanto, en el contexto de la gestión de la universidad, el cumplimiento de su misión y fin institucional, debe ser evaluado con un alto grado de responsabilidad, porque la influencia de estas organizaciones en la sociedad está íntimamente relacionada con los intereses públicos. Transferencia de conocimientos, desarrollo y difusión de investigaciones, creación de tecnología, costumbres y arraigo cultural. Por lo tanto, la gestión de la calidad es un desafío para las universidades, y actualmente las universidades deberían ser sometidas a un proceso de evaluación con el fin de valorar el nivel de calidad alcanzado por las universidades y la relevancia de los procesos y programas desarrollados dentro del ciclo en su práctica diaria.

Transitando dicha visión teleológica, por los cimientos de una gestión universitaria basada en la cerebración organizacional, donde su vigencia sistémica, interconectada y dialógica, gestionan procesos de construcción y reconstrucción de una episteme situacional, la cual, implica la cultura laboral, la motivación, la visión de mundo, su emocionalidad, la producción y gestión intelectual, lucubrando cimientos de una ciencia con rostro humano, donde la praxis axiológica, nutre de sentido la conducción gerencial, docencia, investigación y extensión, logrando una transformación del *ethos* laboral, académico y social.

Significancia de la Acción Gerencial

La gerencia es un proceso complejo que abarca diversas áreas de conocimiento y habilidades. Tradicionalmente, se ha concebido como un patrón a seguir, una serie de pasos preestablecidos que se deben seguir para lograr los objetivos de la organización. Sin embargo, esta perspectiva limitante no permite una comprensión integral de los procesos gerenciales y, por ende, no permite una gestión adecuada de los recursos y talento humano.

Por cuanto, es importante resignificar los procesos gerenciales, no como un patrón o herencia tradicional, sino como un continuum sistémico de apreciaciones. Esto implica entender que la gerencia es un proceso dinámico que se nutre de las relaciones humanas, donde lo orgánico cobra vigencia. Es decir, la gerencia no es una máquina sino un organismo vivo que se adapta y evoluciona constantemente. Así, para "lograr el cambio se requiere una comprensión constante de que la realidad es compleja" (Morlán, 2011: 152).

Para lograr esta resignificación de los procesos gerenciales, es necesario incorporar una perspectiva epistémica que surja y se nutra de la dialógica, dialéctica y trabajo en redes. Esto implica un cambio en la forma en que se entiende la gerencia, dejando atrás la concepción jerárquica y autoritaria que ha predominado en el pasado. Dentro de este auge complejo, se determina un continuum distópico, sin precedentes, pues, las circunstancias situacionales lucubran una manera disruptiva de ser afrontadas, donde las organizaciones hoy día, tienen que aceptar que la realidad que enfrentan es compleja, al mismo tiempo que enfrentan los trastornos de un entorno que tiene dificultades para controlar los cambios que ocurren en las variables multidimensionales que componen su realidad.

En este sentido, se asume una contrastación multireferenciativa, donde lo local, social, cultural y personal constituyen la esencia organizacional. Sobre esta realidad, Gertz (2000) afirma que, "el conocimiento es una construcción social y no una propiedad privada" (p. 45). Esto significa que el conocimiento no es algo que se posee individualmente, sino que es algo que se construye colectivamente a través del diálogo y la interacción entre las personas. En el contexto gerencial, esto implica que la episteme no debe ser monopolizado por los líderes o gerentes, sino que debe ser compartido y construido en conjunto con los demás miembros de la organización.

Logrando desde una vigencia compleja, unos nodos orgánicos, donde la episteme surge en relación directa con el corpus institucional,

representado por un bioma de apreciaciones, lógicas y commutaciones sentidas, donde lo humano nutre y orienta la actividad laboral y, lo gerencial, es implicado por los nexos emocionales, motivacionales y circunstanciales de una sociedad inmediata.

Por ser la organización y cosmos vital, donde la existencia misma implica al individuo en su unidad y a lo social en su cosmos, constituye un sistema de apreciaciones y construcciones dialógicas e intersubjetivas; con respecto a esto, Smuts (2011), plantea, "la vida es una totalidad orgánica" (p. 86). Esta referenciación, revista a la gerencia como un organismo vivo, donde cada parte está interconectada y afecta al todo. En este sentido, la gerencia no puede ser entendida como un proceso aislado o independiente, sino como parte de un sistema más grande donde cada acción tiene consecuencias en todo el organismo.

En este sentido, las organizaciones en medio de cambios complejos deben ahora ir más allá de sus operaciones para lograr una comprensión amplia de la realidad de sus operaciones, a través de una visión holística que les permita considerar la plenitud, realización y oportunidad. Esta perspectiva ayuda a comprender las dimensiones de la realidad. Los entornos organizacionales públicos no pueden escapar de ella. A nivel global, por supuesto, a lo largo de décadas, los países han tomado medidas concretas destinadas a modernizar las estructuras estatales para adaptarlas a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales y, como criterio, aumentar la eficiencia y eficacia de sus recursos, tanto tangibles como intangibles, para asegurar la optimización de los servicios sociales que prestan.

En conjunto, estas acciones tienen como objetivo simplificar la estructura del Estado, reducir su tamaño, eliminar funciones no esenciales y centrarse en la prestación de servicios públicos esenciales a la sociedad en general.

Considerando esto, resulta conveniente hacer referencia a Pelekais et. al. (2006), quienes sostienen que:

Si las actividades de modernización requieren reformas fundamentales para garantizar servicios eficientes, las medidas de modernización pueden caracterizarse por reformas estatales integrales, o en países con estructuras estatales más desarrolladas, las medidas de modernización también pueden incluir medidas parciales como la privatización y la descentralización. Existe la percepción de que la gestión de las empresas estatales se considera ineficiente, y está influenciada por intereses políticos, grupales o personales, lo que casi siempre resulta en resultados inferiores a los esperados y en la imposibilidad de brindar la máxima satisfacción a los empleados y ciudadanos que viven en una comunidad particular. (p. 17)

En el ámbito relacionado con la administración pública, el sistema de educación universitaria, es un eje fundamental de fortalecimiento del nuevo orden social, y su intervención juega un papel decisivo y una estrategia fundamental para profundizar el desarrollo social integral y reducir gradual y sosteniblemente importantes desigualdades. Pero a lo largo de la historia, los países han administrado sus recursos públicos de manera ineficiente y el sistema educativo no es una excepción.

Según Drucker (2002), la calidad educativa ineficaz, el deterioro de las condiciones académicas, la atención inadecuada a los estudiantes, la formación docente obsoleta y la educación ineficaz son comunes y casi recurrentes. Asimismo, las prácticas gerenciales inapropiadas tales como: centralización, burocracia, corporativismo sindical, partidismo y otros vicios que han existido en la administración pública durante casi dos décadas.

Por tanto, la administración estatal también se encuentra en las instituciones de educación superior. Deben ser promotores de la gestión del conocimiento y de la creación intelectual en los diversos ámbitos de la sociedad, conscientes de la activación de los cambios necesarios para poder responder a las múltiples necesidades del entorno y adaptarse a ellas según

su relevancia y responsabilidad con lo tecnológico, social, humanista, dinámica, eficiencia, transparencia, toma de decisiones y calidad de los procesos.

Como lo señalan Obeso (2012), las instituciones universitarias no pueden dejar de aceptar los desafíos que plantea la sociedad del conocimiento, porque no sólo deben abordarlos, sino también moldear, configurar y liderar los nuevos procesos que rigen la sociedad; integran la innovación y la tecnología en su misión y apoyan actividades para poder desarrollar nuevas prácticas modernas.

Estas consideraciones, trastocan la reconfiguración de una noción de gerencia y docencia, donde su cultura, gestione procesos de intelectualización, lucubrados por una reticularización orgánica, sentiente, la cual, cerebre los cimientos y dinámicas universitarias, implicando la docencia, investigación y extensión; estas características, revisten a una gerencia con tacto y rostro humano, responsable de orientar desde cimientos pluriparadigmáticos, de lógica múltiples y homológicos, destinados a romper esquemas y construir una nueva vigencia gerencial, nutrida por lo dialógico, emocional y racional; se trata de repensar y resignificar el valor de la gestión, volitiva a la expresión intersubjetiva de la episteme situacional.

Gerencia Universitaria y su Implicación Académica

La gestión universitaria es una tarea compleja que requiere de una visión sistémica para poder abordar los retos que se presentan en el ámbito académico. En este sentido, se convierte en un elemento clave para lograr una gestión del conocimiento y producción intelectual que transversalice a la sociedad. Desde una perspectiva holográfica, la gestión debe implicar a la nueva generación social en el proceso de construcción de conocimiento, determinando núcleos introspectivos que reorienten ese despertar epistémico. Para ello, es necesario contar con una visión multilógica,

divergente y pluriparadigmática que permita abordar los retos desde diferentes ángulos y perspectivas.

En este sentido, la gerencia universitaria debe tener como objetivo principal la formación de una sociedad crítica, capaz de analizar y comprender los procesos sociales y culturales que se desarrollan en su entorno. Para lograrlo, es necesario superar la brecha administrativa y consolidar cimientos de un bioma de construcción y reconstrucción. Por ello, Hurtado (2020), alude a ser agentes de cambio, desprenderse de los auges administrativos como únicos y direccionales aspectos de las funciones, por hechos concretos de la dinámica organizacional, interpersonal y comunitaria.

Reflexión que invita al gerente, a ser capaz de intelectualizar los procesos, convirtiéndose en un elemento clave para el desarrollo de la sociedad. Para ello, es necesario contar con una gestión del conocimiento que permita la producción intelectual, el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos de enseñanza. Pues, la gerencia, no es solo un cúmulo de gestión de procesos estructurales, en el núcleo universitaria, se trata desde todas las aristas, implicar y determinar a la academia, ya que, un gerente universitario, es un promotor intelectual, por cuanto, su prevalencia, consolida sistemas de lucubración epistémicos.

No obstante, en un mundo que cambia rápidamente, donde los símbolos económicos, políticos y socioculturales interactúan y mutan en el espacio inestable de la vida individual y colectiva, la aplicación del conocimiento está separada de la base científica a partir de la cual fue creado. Las tecnologías reproducen los espacios comunicativos que permiten un flujo interactivo e intensivo de información, conocimientos e ideas que confinan a las personas a actividades cotidianas que no siempre son explicables, en un mundo donde la vida está lejos de la base teórica que la explica.

Este es el trasfondo sociohistórico de la interacción de las instituciones de educación superior, por lo que su gestión debe tener una base científica y

tecnológica sólida y una actitud reflexiva crítica decidida, debe ser capaz de sentir y juzgar y realizar plenamente su potencial, centrándose en la investigación (Lanz, 2007). Se trata de buscar mejores oportunidades de desarrollo, asegurar mayor compromiso y competitividad.

Por lo tanto, las universidades y su gestión, deben basar su actividad social en ideas epistemológicas nuevas y dinámicas intelectuales; implementar cambios estructurales principalmente en el campo académico, involucrar a sus participantes en estrategias de aprendizaje constante, generando nuevos espacios de socialización ontoimplicadores, con el fin de mantener constantes capacidades de adaptación a las exigencias complejas del tiempo.

Las universidades deben, por tanto, definir y desarrollar sus representaciones en espacios difusos, cuyas limitaciones surgen y se suprimen más allá de su esencia, es decir, más allá de su complejidad. Así, la naturaleza transcompleja de la gestión constituye hoy, una condición epistemológica para la teoría y la práctica de la gestión como proceso científico, destinado a mejorar el desempeño organizacional humano. Desde este despertar filosófico discontinuo, el comportamiento directivo es un resultado directo de la naturaleza específica de cada organización, sus interrelaciones sociológicas y su contexto sociohistórico; el comportamiento como estructura sistémica capaz de aprender y crear conocimiento.

Desde un punto de vista teleológico, en las universidades se pide a sus liderazgos que piensen y activen el proceso de acción y desarrollo organizacional en la transcomplejidad; como la realidad social la contextualiza, también se impone como un medio rizomático que nutre el cambio intelectual. Según Giddens (2003), la universidad de Venezuela ha reconocido la necesidad de representar la educación superior, teniendo en cuenta las dinámicas sociales contemporáneas; desarrollo del profesorado universitario, estrategias de implementación, estructuras y procedimientos

organizacionales, procesos de gestión y difusión. Nuevos conocimientos y estrategias para su integración social en un entorno determinado.

Por su naturaleza y relaciones dialécticas con la dinámica sociohistórica, la universidad se configura como una organización de personas, que deben recolectar, sistematizar y utilizar entre sí todos los conocimientos que caracterizan la dinámica social, respondiendo a las necesidades económicas, de vida política y social. Por tanto, deben cumplir su rol sociopedagógico a través de procesos académicos, de investigación y extensión, los cuales deben estar indisolublemente ligados y vinculados sistemáticamente a las dinámicas sociales; por lo tanto, la gestión de la universidad tiene que horizontalizar varios procesos administrativos de manera multifactorial y, extender estos procesos a situaciones académicos dialécticamente relacionados.

Por tanto, se necesitan esfuerzos transformadores en el sistema educativo, y el Estado debe promover la integración de varios actores de las esferas: académica, económica, social y pública para reducir la brecha entre la realidad actual y la necesidad de desarrollo social; el conocimiento y su bienestar. Dentro de su reconfiguración socio administrativo, deben promover la gestión y creación de conocimiento en los diversos ámbitos de la sociedad, conscientes de la necesidad de activar los cambios necesarios para que puedan responder a las múltiples demandas de su entorno.

Compendio de situaciones multiversales, que posibilitan sistemas de adaptación, dinamismo tecnológico, eficiencia, cumplimiento y rendición de cuentas para la transparencia, la toma de decisiones y la calidad de los procesos; Guijarro y Chávez (2006) dicen que, las instituciones universitarias no pueden dejar de aceptar los desafíos creados por la sociedad del conocimiento, porque no sólo están llamadas a abordarlos, sino también a diseñar, crear y gestionar nuevos procesos que gobiernen la sociedad; innovarán e incorporarán tecnología en su misión y actividades de apoyo, lo que les permitirá desarrollar nuevas prácticas modernas.

Esto conmina a las instituciones de educación universitaria, enfrentar situaciones cambiantes, complejas y epistémicas. Estos aspectos integrales, son el nutriente para la creación intelectual sustancial o relevante; incluyendo ideas, conceptos, estándares, referencias explicativas, teorías y documentos de propuesta. Según la vigente Ley Universitaria (1970), las instituciones universitarias tienen una gran responsabilidad de dotar a la sociedad no sólo de formación técnica profesional, sino también de principios y valores, para que los ciudadanos puedan ver la nueva realidad que demanda la sociedad. Entre ellos. Con este fin, estas organizaciones articulan sus objetivos más amplios en términos de las tres funciones principales de su naturaleza colegiada, como son la docencia, la investigación y la extensión.

Las complejas manifestaciones de los procesos, procedimientos, actividades y sujetos sociales, administrativos y académicos involucrados en el desarrollo de las funciones universitarias, permiten configurar las funciones implícitas de estos procesos relacionados con la dinámica administrativa. Desde esta vertiente Muro (1998) enfatiza que, el proceso de cambio y transformación institucional no puede implementarse sin un grupo de líderes que tengan una verdadera visión estratégica, habilidades de liderazgo y herramientas de gestión adecuadas a los tiempos. Frente a la incertidumbre y complejidad de la convivencia de lo viejo y lo nuevo, pero fundamentalmente crítico y reflejando la responsabilidad, el impacto de sus acciones y decisiones en la era posmoderna.

En perspectiva epistémica, se entiende desde esta visión caleidoscófica de la gerencia universitaria, circunscrita en organizaciones inteligentes, una condición sugerionada de la gestión, determinada por el nexo ontoimplicador de lo académico, extensible al conocimiento, gestión y producción intelectual dentro de la fuerza vivaz universitaria; no se trata de rendir culto a lo administrativo, sino a lo relacional y sentiente, donde lo humano reviste de plenitud axiológica la dinámica gerencial, logrando nuevos

cimientos de pensamiento, acción y estructuración sistémica, basada en logros supeditados al encargo social y entramado formativo.

Las Inteligencias Múltiples y la Gerencia Universitaria

Las inteligencias múltiples se vinculan y pertenecen mediante en el proceso educativo la enseñanza-aprendizaje, debido a la importancia de proporcionar atención a los estudiantes, ya que cada uno se destaca en diferentes inteligencias, según lo revelado por Gardner las inteligencias forman parte de todos, pero cada individuo la desarrolla de diferentes formas. Desde la perspectiva epistémica, los autores Chura, Huayanca y Maquera. (2019) manifiestan que:

Las bases epistemológicas de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner se encuentran en la psicología humanista de la educación, así como en la neuropsicología y el modelo holístico de la educación. Gardner ha instruido el contexto para la introducción de las inteligencias múltiples en la psicología educativa y la pedagogía para fragmentar la concepción cognitiva tradicional de la inteligencia. (p.591)

El saber facilitará diversas iniciativas para que los estudiantes amplíen apropiadamente las inteligencias; así mismo, se deben dar las posibilidades de que los ambientes preparen los espacios y faciliten la concentración y el avance de las inteligencias múltiples, a través de un enfoque completo del alumno. Por lo tanto, el apoyo del docente, desde su rol de facilitadores y acompañantes es garantizar un desarrollo integral de la esencia intelectual de los estudiantes; al respecto Mesa (2018) plantea:

Con el fin de desarrollar estas inteligencias, el docente debe conocer las técnicas pertinentes para ayudar a sus estudiantes a minimizar sus problemas académicos, a aumentar su autoestima, a desarrollar la cooperación y el trabajo en equipo, a acrecentar el liderazgo positivo y el amor al conocimiento. (p.3).

Para Gardner la presencia de varias inteligencias obedece no solo a condiciones biológicas individuales; sino que acoge todo lo que constituye el

entorno sociocultural de los seres humanos, instaurándose así en un significativo aporte a los modelos educativos y, a la visión de las instituciones o sociedades inteligentes, trascendiendo el papel de la cognición hacia un amplio espectro de las de habilidades y competencias que puede desarrollar una persona.

Para Gardner (2001) citado por Mesa (2018), menciona que cada inteligencia expresa una capacidad que opera de acuerdo con sus propios procedimientos, sistemas y reglas, y tiene sus propias bases biológicas. Desde el punto de vista teórico, éste es el concerniente para resolver sobre el estatus de inteligencia de una capacidad. Se puede mencionar que, "inteligencia es un vocablo útil para designar una experiencia o un fenómeno, en ningún caso es una entidad tangible y mensurable". (Macías, ob. cit.: 32) Así mismo, para Nadal (2015):

El valor de la teoría de Gardner radica en el hecho de que parte del principio que todos somos diferentes y, por tanto, no todos aprendemos de la misma manera. En consecuencia, el desafío por un modelo de enseñanza centrado en la persona que contemple la utilización de estrategias diversas, de materiales variados y una evaluación adaptada al alumno poniendo especial atención a la diversidad de capacidades que se deben cultivar en las aulas. (p.133)

Por ello, las inteligencias múltiples y la evaluación en las ciencias sociales, deben estar orientadas por nuevas formas de ver la educación desde las diferencias individuales, cultivadas en ambientes educativos, lo que esto significa, es que, si se aplican los postulados de la teoría al proceso gerencial, deben crearse oportunidades organizacionales, para que cada persona ejerza su perfil intelectual en respuesta a sus funciones. (Mesa Simpson, 2018, p.301). Sin embargo, existen diferentes puntos de vistas en particular Flores (2012) manifiesta:

Por otra parte, cuando se habla de la relación entre estilos de aprendizaje y rendimiento académico se presentan diferentes posturas. Existen investigaciones que sugieren que sí existe una

relación directa entre ambos términos, aunque también se plantean versiones opuestas que niegan este supuesto. (p. 2)

Pero es necesario reflexionar sobre la importancia de la vinculación entre inteligencia y gerencia; o, gerencia y gestión laboral, no es posible omitir estas relaciones como proceso sistémico, holístico, humanista y vanguardista, que prepara tanto al gestor, como a los docentes, estudiantes y todo aquel, que ejerza fuerza vivaz dentro de las universidades, logrando cambios sentientes, vigorosos y motivacionales desde el aforo perceptible. (Mesa, 2018). Desde esta óptica, se tan forma lo administrativo en un proceso de intelectualización académica. Por su parte, para los investigadores Hidalgo, Geertz (1998) aborda que:

El rendimiento académico debe ser afrontado de forma integral incluyendo todas aquellas variables que juegan un papel en su desarrollo óptimo en la gerencia. En este sentido, junto con los aspectos puramente cognitivos, deben aparecer los componentes sociales y emocionales, los cuales no son independientes entre sí. (p. 272)

Es importante desatacar el gran apoyo que involucra el desarrollo y manejo de las inteligencias múltiples como estrategia significativa de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes y, su implicación gerencial en la gestión de procesos; su implicación radica en la neurociencia o neurogerencia, sostiene que esta teoría es un ámbito de trabajo donde tanto los docentes como el alumnado cimentan de forma significativa el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Mesa, ob. cit., p.6). La teoría de las inteligencias múltiples nos ayuda a percibir mejor la inteligencia humana, facilitando elementos para la enseñanza-aprendizaje, acrecentando un punto de partida para una nueva comprensión de las potencialidades de los alumnos (Monteros, 2006).

Ahora bien, partiendo de la idea antes mencionadas en las instituciones educativas, es necesario que el educador no sólo las conozca, sino que sepa reconocer en los estudiantes estas capacidades y ayudarles a

desarrollarlas. Para lograr todo esto, el gerente educativo, por ejemplo, el director o directora de algún centro de enseñanza caso de la educación universitaria, debe ofrecerles a los profesores todas aquellas herramientas que les ayuden con el estudio, reconocimiento y desarrollo de las mismas.

Dichas instituciones, deben entonces crear programas de capacitación, por ejemplo, talleres, en donde los profesores aprendan a identificar dichas inteligencias en los estudiantes, pero esto no debe llegar hasta aquí, luego de captarlas, se debe buscar la manera, por medio de estrategias, en la que el estudiante pueda ir desarrollándolas hasta el punto de dominarlas. Por otro lado, el gerente educativo debe velar para que todo esto se cumpla, para ello, es importante que siempre esté coordinando dicho proceso, teniendo una comunicación constante con los docentes y verificando que se estén cumpliendo con éxito las estrategias.

Por tanto, se considera que, debemos comenzar elaborando un plan estratégico, por lo menos para nuestra comunidad universitaria, e ir observando los resultados. En la actualidad, los estudios universitarios deben garantizar la formación de profesionales de calidad por lo que exigen mucha profundidad, rigurosidad y actualidad. Siendo así, los estudiantes deben aprender sus materias a profundidad mientras que los docentes deben conocer el tipo de estudiante que tienen a su cargo, por lo que deben contar con información valiosa relacionada a sus inteligencias múltiples con la finalidad de mejorar su enseñanza a través de la admisión de sus técnicas de enseñanza que ayuden a sus estudiantes a mejorar la captación del conocimiento.

Es así como se vuelve indispensable que los educadores utilicen el desarrollo de las inteligencias múltiples en los estudiantes con el fin de hacer más fácil la ordenación del aprendizaje de los educandos en el aula y al mismo tiempo destacar en ellos sus potencialidades preparándolos no solo en su vida universitaria o profesional sino también en su vida personal.

Se constata que los estudiantes de educación de la universidad presentan e dificultades para estudiar, sobre todo aquellos que presentan un bajo rendimiento. Esta realidad es también percibida por sus docentes. Los estudiantes tienen muchas dificultades para utilizar sus inteligencias múltiples que les permitan aprender de manera significativa. Estos estudiantes pierden tiempo y esfuerzo sin darse cuenta siquiera de qué hacer para afrontar correctamente las actividades establecidas. No parecen ser capaces de reflexionar adecuadamente sobre lo que para ellos implica estudiar, mostrando dificultades para controlar y evaluar su proceso de aprendizaje.

Estas dificultades en los estudiantes, se ven acentuadas cuando el docente privilegia el uso de metodologías tradicionales en el aula, buscando sólo el éxito académico en los estudiantes a través del rendimiento cuantitativo, limitando a los estudiantes en el desarrollo de su inteligencia, ya que esta metodología se basa en un modelo donde los estudiantes tienen poca intervención en el proceso enseñanza- aprendizaje. A partir de ello, no se toma en cuenta el ritmo de adaptación del estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que genera que se vea frustrado el desarrollo de sus diferentes capacidades y habilidades.

Cada estudiante posee sus propias características, sus rasgos afectivos, fisiológicos y cognitivos, que sirven de indicadores de cómo se desenvuelven en un contexto de aprendizaje. De allí que, al momento de aprender lo hacen de forma distinta, de acuerdo a la forma como asimilan los contenidos que estudian. Sus potencialidades pueden ser de diferente tipo, pudiendo desarrollar diferentes tipos de inteligencia. Los docentes por lo general no toman en consideración esa diversidad de inteligencias múltiples en el estudiante, por lo que comúnmente dirigen el proceso enseñanza aprendizaje admitiendo que todos tienen un comportamiento homogéneo.

En el contexto gerencial, el liderazgo se presenta como un elemento trascendente cuya cualidad se convierte en una destreza para dirigir la

gestión y planificación en la toma decisiones de las organizaciones, la misma procura desde una visión prospectiva y estratégica mantener el buen funcionamiento de los procesos y estructura organizacional conjuntamente con los roles y responsabilidades de cada miembro que tributa a la institución universitaria.

En este sentido, se procura generar una incidencia de equidad, justicia y, de allí que, superar el paradigma de la gerencia tradicional, es una gran reto para los gerentes contemporáneos, ya que los liderazgos desarrollados por quienes llevan las gestiones en las organizaciones no ha sido lo suficientemente capaces para dar soluciones a los diversos problemas presentados, muchas de esas gerencias se quedan atrapada en su propia cultura organizacional de forma muy particular, hasta al punto de encerrarse en su misma espacio, negando otros elementos socioeconómicos y culturales de la sociedad que son igualmente indispensable para el bien común, equidad, justicia y la convivencia humana.

Por ende, el papel que desarrolla el liderazgo del gerente es esencial para influenciar al colectivo sobre la toma de decisiones y el impacto esperado de la misma. Gerenciar y liderizar se convierte en dos acciones, en el sentido que desarrolla un tipo de habilidad para aplicar un conocimiento que permite cambiar aspectos tanto en lo social, económico e incluso hasta en lo educativo dependiendo del tipo de institución u organización que se gerencia.

Es por ello, que el liderazgo se nos presenta como indispensable para la construcción de un enfoque gerencial, que con la implementación y el aporte que puede dar la teoría de las inteligencias múltiples a la gestión organizacional, procure diseñar y fomentar diversos métodos y estrategias para que los miembros de una organización puedan llevar a la praxis esas múltiples formas de dar respuesta a las diversas situaciones presentadas, fomentando el trabajo grupal o colectivo como mecanismo que permite darle funcionalidad a todos esos conocimientos, habilidades, destrezas y

técnicas que cada uno posee para ejecutarla en el momento justo y requerido permitiendo el cumplimiento de la planificación acorde las políticas de la institución.

De ahí la necesidad de fundar las bases filosóficas de una gerencia transformacional que pueda interactuar dialécticamente con todos los actores de la sociedad, personas, instituciones, empresas y emprendimientos, que desde un perspectiva integral e interdisciplinaria de respuesta a la cantidad de demandas que no son atendidas oportunamente y se pueda establecer una mesa de trabajo permanente entre las organizaciones privadas y públicas, entre el gobierno y demás instituciones de la sociedad en pro de vincular tanto la finanzas en conjunto como los aportes de la ciencia y tecnología para el bienestar social. Esta nueva gerencia transformacional procura desde su practicidad idear modelos que edifiquen un tipo de estructura organizacional incluyente, humanista, flexible y acorde a la realidad donde se encuentre inmersa, con el real propósito de ofrecer bienes, servicios, productos, asesorías y acompañamiento a la comunidad.

El término inteligencia proviene del latín intelligentia, que a su vez deriva de intelligere. Esta es una expresión compuesta por otros dos términos: intus (“entre”) y legere (“escoger”). Por lo tanto, el origen etimológico del concepto de inteligencia hace referencia a quien sabe escoger: la inteligencia permite seleccionar las mejores opciones para solucionar un argumento.

Esta definición permite entender que la inteligencia se asocia a la capacidad de observar, captar y comprender la realidad para tomar la decisión más adecuada en un contexto determinado. En este sentido, Gardner (2001) manifiesta que la inteligencia, no solo permite solucionar los problemas que se nos presentan sino también tiene la capacidad de generar planteamientos teóricos-prácticos que benefician a las personas para que puedan vivir en sociedad.

Es por ello, que la inteligencia se asocia a cada individuo que va desarrollando un lenguaje complejo acorde al contexto cultural donde está inmerso (Gardner, 2011), en otras palabras, es su ubicación de espacio y tiempo que le ayuda a relacionarse socialmente con los demás, generando un encuentro intersubjetivo.

Para comprender lo diverso de la inteligencia humana debe considerarse al menos ocho aspectos claves de cómo se nos presenta, ellas son: inteligencia lógica-matemática .En el contexto gerencial, el líder puede reconocer en sus colaboradores quienes posee esta inteligencia más desarrollada que le permita integrarlos a los equipos que analizan estadísticamente el entorno externo e interno y a los estudian los comportamientos organizacionales, aplicando métodos como el FODA y PESTEL para obtener resultados cuantitativos que permitan dar una adecuada planificación estratégica.

En cuanto a la inteligencia lingüística se caracteriza por presentar en el sujeto la habilidad para el buen uso de la palabra a través de diversos lenguajes o formas de interacción verbal elaborando discursos coherentes, armónicos y comprensibles, al igual que la destreza para comunicarse de forma libre y agradable ante otras personas. En la inteligencia espaciales la capacidad que tiene la persona para mirar, precisar y representar gráficamente imágenes mentales desde distintos ángulos, mientras que el gerente puede reconocer en sus colaboradores todas esas habilidades que permita incorporar esos conocimientos para la creación de proyectos innovadores y creativos en beneficio de nuevos emprendimientos para la organización.

En la inteligencia musical se asocia a la competencia que tiene la persona de concebir, crear y expresar las formas musicales que involucra la sensibilidad al ritmo. La gerencia asocia con los sentimientos y estado de ánimo que permite motivar en la realización de las actividades, además de

buscar un espacio para la integración y recreación en las horas no laborales, logrando una mayor adaptación y aceptación del grupo de trabajo.

Otra es la inteligencia corporal-cinestésica es la capacidad que tiene la persona de dominar su cuerpo en actividades físicas es decir la gerencia debe procurar que la organización garantice momentos deportivos y recreativos para que sus colaboradores también desarrollen esta inteligencia, ya que la salud es importante para todos, en donde el equilibrio mente y cuerpo es esencial para que la persona pueda rendir con las actividades exigidas y desarrolle todas estas múltiples inteligencias en pro de la institución.

De igual manera la inteligencia intrapersonal es la capacidad que tiene la persona de conocerse a sí mismo con relación a su forma de pensar, sentir y actuar “para desenvolvernos de manera eficiente en la vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima” (Gardner, 2011, p. 60). Que sean más assertivos haciendo posible que sus propios conocimientos de sí mismo aporten para el desempeño y desarrollo de las actividades y responsabilidades dentro de la organización. En la inteligencia interpersonal es la interpersonal, siendo la capacidad para relacionarse social y comunicativamente con los demás, permite desarrollar el trabajo colectivo de manera efectiva.

Dentro del contexto gerencial, el reconocimiento de esta inteligencia permite que los colaboradores desarrollen buenas relaciones sociales, se expresen fluidamente en un contexto de respeto y reconocimiento que permite mejorar el ambiente laboral practicando e incentivando a que el trabajo en equipo sea más efectivo, empático, comunicativo y eficaz y la inteligencia naturalista su conocimiento sobre la naturaleza con la vida social, cultural y organizacional que aporta elementos de estabilidad y tranquilidad entre lo natural y lo construido por el ser humano.

La Universidad y su Contexto: Atendiendo su Encargo Social

En la actualidad, la universidad se encuentra inmersa en un entorno complejo y dinámico que demanda su constante adaptación y evolución. Para cumplir con su demanda, es necesario abordar su desarrollo integral desde múltiples perspectivas, considerando los diferentes aspectos que influyen en su funcionamiento y relevancia en la sociedad. De esta manera, se acrecienta, según Ortega (2010), un rol denominador y generador de procesos socios comunitarios, implicados por la acción gerencial universitaria, pues, no puedeemerger procesos si no están atenuados al dominio de una episteme imbricada por el entramado circunstancial.

La visión de la universidad debe trascender más allá de la mera transmisión de conocimientos y formación académica. Es fundamental que se convierta en un entramado de vigencia circunstancial, social, cultural, tecnológico y científico. Esto implica que debe estar en constante diálogo con su entorno, nutriéndose de sentido y significado para orientar su gestión de manera pertinente y efectiva.

De esta manera, la voz vivaz del contexto es fundamental para consolidar un rigor y vigencia ontoimplicadora en la universidad. Esto determina escuchar y comprender las necesidades y demandas de su circundante, así como los avances y cambios que se producen en el ámbito social, cultural, tecnológico y científico. Solo a través de esta integración de perspectivas será posible una cogitación que repiense, reoriente y resignifique a la universidad desde una nueva gerencia integral e integrada.

La gestión universitaria debe ir más allá de la simple administración de recursos y procesos. Debe ser capaz de articular una visión estratégica que permita a la universidad adaptarse a los desafíos del entorno y cumplir con su encargo social de manera efectiva; estableciendo una gobernanza participativa, donde se promueva la colaboración y el diálogo entre todos los actores involucrados en la comunidad universitaria.

Además, es necesario fomentar una cultura institucional orientada al aprendizaje y la innovación. La universidad debe ser un espacio donde se promueva la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de adaptación. Esto implica impulsar la investigación y la transferencia de conocimientos, así como fortalecer los vínculos con el sector productivo y la sociedad en general. También, según Ribeiro (2006), debe ser un agente activo en la construcción de una sociedad más justa y equitativa; promover la inclusión social, garantizar el acceso a la educación superior para todos los sectores de la población y contribuir al desarrollo sostenible. La responsabilidad social universitaria debe ser un eje transversal en todas las actividades y decisiones que se tomen en la institución.

Prominencias universitarias que, según Llovera (2021), van un paso más allá, con una filosofía pedagógica orientada al desarrollo del individuo como sujeto social, teniendo en cuenta sus capacidades, pero al mismo tiempo, crea un concepto cosmopolita multiparadigmático donde la pedagogía se refiere a la persona, en su concepto de libertad, pero integrando así Geist (espíritu) y Freiheit (libertad). Así, la persona lo crea desde la espiritualidad, como un sistema interactuante en la profesión, que no sólo es racional, sino también cuya acción resulta de una cierta voluntad imaginada en la espiritualidad, que conlleva valores.

Aquí la gente busca su verdadera condición humana y realiza la liberación de la mente. Cada aspecto está integrado en la filosofía fundacional de la universidad, moldeada por su contexto social e histórico, que le da a la universidad su modelo educativo. Pero fundamentalmente, la visión teleológica de la educación superior es capacitar a los individuos, utilizando sus capacidades cognitivas de manera encubierta o inteligente, para integrar la realidad, reconocer la realidad, comprender la realidad e incluso transformar la realidad.

Todo esto como un continuo pragmático de relaciones, donde se impregna la educación en la sociedad y racionaliza lo que se aprende en la

vida cotidiana. Al amenazar el verdadero descubrimiento de la universidad como sistema y no como monasterio, la educación superior presupone ideas generalizadoras y no crea embudos cognitivos que reduzcan el conocimiento a una única manera de ver el mundo. Así, su abducción refuerza las múltiples existencias de la realidad y crea nociones multiparadigmática, para crear una frontera sinuosa que gobierna el comportamiento, el pensamiento y la construcción intelectual. Es la integración de cada persona al nodo cognitivo, dándole significado y trascendencia a lo que el conocimiento social constituye.

Consecuentemente Llovera (2021), en una universidad con su significado, sus científicos, pensadores, investigadores y visión teleológica, que interviene en todas las acciones políticas del país, determina el restablecimiento de funciones específicas en sectores postergados, siempre en manos de la toma de decisiones unificada de los sujetos del Estado de acuerdo con las sanciones; porque a través de la libertad de pensamiento se puede lograr la tan ansiada autonomía e independencia, porque la libertad de pensamiento aumenta la existencia en la constitución social que libera y a su vez libera todas las dimensiones que la componen.

Es en estas dimensiones que la educación logra sus objetivos, vincula su formación global a un contexto específico, distingue el conocimiento como una herramienta pragmática y útil, ya que debe influir en la conexión entre la realidad percibida y promover el comportamiento cognitivo del sujeto, como es su objetivo, para crear conocimiento consistente. Centrarse en la necesidad de establecer una nueva ciudadanía en la sociedad, de vivir humanamente entre las personas.

El principio de reactivar la existencia de la universidad es que el individuo, a través de un proceso de formación humana y una pedagogía permanente, donde la razón se fusiona con la emoción y la acción social, se convierta en un sujeto sintiente capaz de utilizar todo su sistema de

percepción sensorial para encontrarse, pero al mismo tiempo, lograr autonomía intelectual, regular y gestionar su propio aprendizaje.

Ribeiro (2006) cree que la educación universitaria es, por supuesto, un sistema de formación consciente para todos que enseña el pensamiento crítico y racional para lograr un despertar masivo según el concepto de igualdad. A partir de este supuesto, el conocimiento y su alcance y consecuencias se generalizan, convirtiéndolo en una opción de desarrollo para todos. Por lo tanto, este contexto no puede considerarse un corredor académico confidencial, sino más bien un sistema de diálogo e interacción que involucra a la sociedad, la cultura y los individuos.

Integrar la actividad de la universidad en todos sus aspectos que la componen, porque no puede existir sin el surgimiento de una realidad sociocultural, porque su contexto determina su razón de ser y se somete a la necesidad de formarse. Por lo tanto, debe fortalecerse fortaleciendo métodos de enseñanza específicos para no solo formar una unidad de curso expresada tácitamente, sino también, implementar el aprendizaje permanente de la materia y realizar la practicidad de la educación en el contexto de la realidad potencial. Desde esta perspectiva, el aprendizaje produce efectos que dan sentido a lo que el sujeto hace en el mundo de la vida.

Una Mirada Transcompleja en la Gerencia Universitaria

La complejidad en la gerencia universitaria es un tema crucial que requiere ser abordado desde una perspectiva integral y pluriparadigmática; representando según Balza (2020), un sistema multifocal, divergente, distópico y holográfico, indispensable para fundar una visión caleidoscópica, proveniente de la sabiduría y del universo aprehensible del ser humano, que permita repensar la gestión desde lógicas múltiples y generar un pensamiento disruptivo que deconstruya los cimientos tradicionales de aquellos apegos administrativos, encarnados en una gestión universitaria.

Por tanto, la transcomplejidad en la gerencia universitaria implica un enfoque que considera la multireferencialidad y la discontinuidad como elementos centrales para comprender la complejidad de las dinámicas universitarias y su entorno global. En este sentido, se requiere una visión centrada en perspectivas discontinuas, donde la incertidumbre se convierte en una reflexión filosófica que refunda en un nuevo pensamiento con calidez divergente.

Así, la gerencia universitaria implica una mirada hacia los diferentes biomas que conforman el entorno académico, social, científico, tecnológico y humanista. Cada uno de ellos tiene su propia dinámica y complejidad, por lo que es necesario comprenderlos de manera integral y pluriparadigmática. De esta manera, se pueden generar soluciones innovadoras y disruptivas que permitan avanzar hacia un sistema integral y resiliente.

De esta manera, el acontecer del mundo, la evolución histórica de los sistemas sociales y culturales, la naturaleza de los núcleos organizacionales y educativo, la trama de la vida del ser humano en general, no se puede enmarcar dentro de una sola perspectiva de análisis, no se puede resumir en una sola mirada de la realidad, nos resulta insuficiente para desentrañar la transcomplejidad relacional existente entre individuo, pensamiento, realidad, conocimiento, lenguaje, sociedad y universo.

En este sentido, los contextos organizacionales emergentes donde se configuran y reconfiguran acciones y transformaciones socioeducativas, productivas y culturales en el escenario de una sociedad globalizada e hipertecnologizada, plantean nuevos desafíos a la gerencia, puesto que se hace necesario un re-pensamiento para su resemantización mediante la construcción de nuevos modelos conceptuales y praxeológicos, que a su vez, faciliten la activación de sinergias humanas para poder convivir con los cambios impuestos por la sociedad del conocimiento. Esto significa, repensar la idea de sistema, organización y gerencia del conocimiento desde una perspectiva transcompleja.

En efecto, la transcomplejidad surge de la crisis científica y paradigmática de la modernidad, producto de la existencia de múltiples perspectivas filosóficas en el ámbito organizacional y científico. Por ello, los planteamientos de la transcomplejidad como perspectiva epistemológica, desafían al pensamiento clásico de la racionalidad positivista, puesto que encarna una carga de ruptura de la simplicidad, hacia un pensamiento complejo y transdisciplinario, el cual germina y se expande por los avances y desplazamientos de disciplinas como la electrónica, la cibernetica, la informática, las matemáticas y la revolución científico-tecnológica, así como por la agudización de los problemas epistemológicos y prácticos no resueltos por las perspectivas clásicas de la filosofía.

Es por ello que para Soto (1999), el concepto de sistema y de organización está mediado por el concepto de interrelación, en tanto que un sistema es una unidad global compleja, organizada y organizadora de interrelaciones entre lo múltiple y lo diverso que lo constituye; posee cualidades nuevas, propiedades emergentes que son irreductibles a las propiedades de sus componentes, consideradas de manera aislada o yuxtapuesta.

Esto significa, que entre organización y sistema existe una cinegética relacional compleja, una sistemología interpretativa que permite la comprensión global de la organización desde la interdependencia de sus partes. La organización concebida de esta manera, se plantea como “la relación de las relaciones, forma lo que transforma, transforma lo que forma, se organiza al organizar y organiza al organizarse” (Morín, 1990: 136). Esto designa que una organización es una supra unidad activa que, siendo producto de las partes, emerge de sus interrelaciones, pero actúa sobre ellas, de modo que las transforma, produce, reúne y mantiene.

En efecto, esta vía permite establecer relaciones complementarias entre partes diferentes, diversas y entre ellas y el todo, donde la transcomplejidad en la gerencia universitaria, implica una reflexión crítica sobre los sistemas

de gestión tradicionales. Es necesario deconstruir los cimientos administrativos que han limitado el potencial de las universidades y avanzar hacia un sistema integral que permita una gestión más eficiente y efectiva. En este sentido, se reconfigura la gestión desde lógicas múltiples y generar un pensamiento disruptivo.

Esto comporta, que la gerencia del conocimiento se debe contextualizar en comunidades auto-eco-organizadas, pues las tendencias organizacionales desde la perspectiva transcompleja están supeditadas a cambios, turbulencias, incertidumbres e indeterminaciones experimentadas en escenarios donde transcurren situaciones y problemas complejos que influyen y se confluyen mutuamente, obligando a la gerencia a que las decisiones cotidianas sean por excelencia auto-transformadoras.

Cabe señalar, que el conocimiento designa una categoría social perteneciente al homocomplexus, puesto que forma parte de su talento, el cual es considerado como una agregación compleja de significados que ha logrado construir e internalizar al retro actuar y retrotraerse con las cosas u objetos del mundo real. Sin embargo, tales autoconstrucciones son transferidas entre los actores sociales que conforman una comunidad auto-eco-organizada mediante la comunicación, pues la praxis de ésta, permite entre otras cosas, compartir e intercambiar conocimientos de manera colaborativa, siempre y cuando la comunicación sea dialógica y consensual.

Esta idea permite citar a Balza (2020), quien postula que:

Gerenciar el conocimiento en el contexto de las organizaciones sociales desde la transcomplejidad, es intentar una propuesta epistemológica para favorecer la autorrealización personal, el desarrollo del talento humano, la salud organizacional, el tejido social, el desarrollo económico equitativo y el equilibrio ecológico en interacción sistémica. Ello supone una gestión con personas en contextos educativos escolarizados, a distancia, empresariales y socio comunitarios, con pertinencia y comprensión para desarrollar el saber desde la multidimensionalidad de la existencia humana. (p.158)

Desde esta óptica, la transcomplejidad como episteme, desafía la reelaboración de nuestras categorías mentales, desecharndo como reglas el historicismo, la fragmentación y la simplificación desconocimiento. Se centra en el homocomplexus como ser bio-psico-eco-planetario, dirigido hacia la construcción y reconstrucción del conocimiento, como elemento significativo para avanzar hacia una sociedad transcompleja.

Es una perspectiva epistémica emergente de la racionalidad humana con fundamentos en la incertidumbre, la indeterminación, el antagonismo la complementariedad, como principios que fortalecen la unidad del ser desde la diversidad Todo esto permite argumentar, que la gerencia del conocimiento desde la transcomplejidad en comunidades auto-eco-organizadas, implica en su abordaje una visión transdisciplinaria de la realidad con diferentes niveles de abstracción y dominios cognoscientes, lo que permite a la gerencia alcanzar sus objetivos metas desde el punto de vista organizacional.

Esta perspectiva de análisis traduce un complejo proceso relacional sistémico con el fin de comprender la naturaleza transcompleja de los seres humanos, buscando favorecer la autorrealización personal, para desaprender y reaprender de modo permanente y prevenir errores, puesto que solo por esta vía cada individuo puede auto descubrirse, acrecentar sus competencias y desarrollar su talento.

De allí, que la transcomplejidad se encuentra presente en diversos metas dominios del conocimiento donde confluyen psicología, espiritualidad, antropología, política, lingüística, ecología, economía, historia y filosofía, entre otras ciencias. Es por ello que, para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1997), la transcomplejidad es una nueva visión del mundo y una experiencia vivida. Es una vía de auto transformación orientada hacia el conocimiento y hacia la creación de un nuevo arte de vivir. En el caso de la educación, el pensar transcomplejo se refiere a que el propio estudiante pueda desarrollar formas de problematizar

la realidad, desde diversos encuentros con las implicaciones del saber, con las determinaciones sociales y con la búsqueda de las expresiones intersubjetivas que se entrelazan en función de una realidad en movimiento. De este modo en los espacios educativo que su imaginación, lógica en la investigación entre el docente y estudiante en la búsqueda de una explicación.

Esto plantea que la transcomplejidad, desde la visión educativa, no es un proceso, es la búsqueda infinita en las implicaciones filosóficas, sociales, culturales y políticas. Para Balza (2010) expresa: "...la trascendencia de un pensamiento transcomplejizador es lograr una percepción integradora de todos los rostros posibles de la realidad, pues se trata de activar los cinco sentidos en forma simultánea en el viaje del pensamiento" (p.107). De esta manera, en los espacios escolares deberá desarrollarse el debate creador para propiciar que se vaya más allá de lo que presenta la realidad. En el plano ontológico se trata de un cambio al interior del ser para intentar el acercamiento al interior de lo real.

El cómo se aprende se vincula al cómo se produce el pensar y al cómo se transversan las diferentes imágenes que crean un tejido intersubjetivo-transcomplejo. Se despliega una aprehensión cognitivo-sensible que lleva la huella de una subjetividad y de un sentir, pues la afectividad no se relega, la palabra queda atravesada de mundo, de saber y de sentimientos que forma parte de lo transcomplejo.

Por ello, la visión caleidosólica, solo es posible en transcomplejidad, no se trata de complejizar la realidad gerencial, sino, de hacer de la gerencia, un bioma sistémico, multiversal y complejo, donde las lógicas múltiples, la multireferenciación personal e intersubjetiva, construyan una nueva dinámica relacional, donde la fuente vivaz, sea lo sentientemente racional, cuya simbiosis epistémica situacional, lucubre en una cogitación del sentido de la gestión y construcción intelectual, mediados por una gestión social-

académica-administrativa, determinando profesionales universitarios de excelencia y resguardo comunitario.

Las Organizaciones y las Inteligencias: Nociones de un Nuevo Paradigma Gerencial

Senge (1992) el aprendizaje organizacional (AO), en su principal trabajo sobre lo que él llama la "quinta disciplina" de las relaciones entre organizaciones (cualquiera que sea este aspecto de las relaciones, tal como se caracteriza) proporciona la base teórica. En este sentido, expresa la forma en que las organizaciones desarrollan un proceso de aprendizaje cíclico, y es este aprendizaje el que de alguna manera garantiza la supervivencia en un entorno incierto y turbulento.

Por tanto, las organizaciones que tendrán sentido en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización. Ante esta situación, el autor propone cinco herramientas, las llama disciplinas, pero dada la forma en que se presentan y funcionan en un contexto organizacional, están relacionadas, por lo que no deben considerarse por separado, sino como un elemento raíz..

Las cinco disciplinas propuestas por Senge (ob. cit.), dan vida a lo que él llama "organizaciones inteligentes": 1) pensamiento sistémico, 2) dominio personal, 3) modelos mentales, 4) visión compartida y 5) aprendizaje en equipo. De esta manera, el aprendizaje es el desarrollo de competencias tras la experiencia adquirida en una disciplina que produce conocimientos duraderos y mejora la capacidad del alumno para desempeñarse eficazmente.

Es importante resaltar que los conceptos de Senge relacionados con el aprendizaje organizacional conducen a la generación y aplicación de estrategias que permitan el logro de las metas organizacionales. Según Garzón y Fisher (2009: 249), el aprendizaje organizacional es importante en

el contexto de las organizaciones independientemente del tipo que consideren. La capacidad para crear, organizar y procesar información es su fuente.

Crear nuevos conocimientos individuales, de equipo, organizacionales e interorganizacionales, crear una cultura que promueva el conocimiento y crear condiciones para el desarrollo de nuevas capacidades y competencias, desarrollando nuevos productos y servicios, complementando ofertas existentes y mejorando procesos orientados al desarrollo sostenible. Otra conceptualización del aprendizaje organizacional es propuesta por Koontz et. al. (2012) donde se describe, como una organización que es capaz de adaptarse a los cambios en el entorno externo actualizando continuamente sus estructuras y prácticas.

En este contexto, una organización que aprende resuelve problemas sistemáticamente, realiza experimentos, busca constantemente nuevos conocimientos y tolera el fracaso. Para estos autores, la organización que aprende a menudo se asocia con conceptos como compartir una visión corporativa, introspección de supuestos y prácticas dominantes, considerar estructuras organizativas completamente nuevas, formar equipos de aprendizaje y establecer relaciones con las personas. Generar nuevas ideas y perspectivas.

Es importante resaltar que los referentes mencionados anteriormente, parten de un núcleo de significado práctico que permite tener una idea amplia de lo que significa el aprendizaje organizacional para la institución como una estructura que funciona como un todo y es capaz de tejer constantemente. Organiza lo que aprendes. La capacidad de cambiar la naturaleza de tu personaje; Son los valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

En este sentido, se necesita una visión global y holística de la interrelación de las distintas partes. Se trata de un conjunto de herramientas y métodos desarrollados durante los últimos 50 años a partir de los

conceptos de integración y retroalimentación, con el objetivo de aportar claridad a los patrones generales que ayudan a integrar mecanismos y talentos individuales en las unidades productivas institucionales. Es decir, combinar las diversas partes para que sus relaciones mutuas formen un todo organizado y sistemático.

En esta disciplina, una organización se ve como un conjunto de componentes que encajan entre sí, donde cada componente es un subsistema que recibe entradas, las procesa y produce salidas que pueden alimentar a otros actores. Senge (1992), ve el pensamiento sistémico como una "quinta disciplina" que integra otras disciplinas porque subyace en cómo las organizaciones inteligentes piensan sobre el mundo.

El término "sistema" se utiliza en diferentes contextos, y Morlán (2011) lo define como: "un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, donde es importante el concepto de interrelación entre dichos elementos y cuyo objetivo es lograr un objetivo común". (pág.17). La conexión es la esencia del sistema. Por lo tanto, si uno desea influir o controlar el comportamiento de un sistema, debe actuar sobre el sistema como un todo, que es otra propiedad única del sistema expresada por el concepto de retroalimentación.

Un elemento afecta al otro elemento, mientras que el segundo elemento afecta al primero a través de una serie de relaciones causales. Pero si bien las posibilidades que ofrece el enfoque sistémico pueden parecer comprensibles, es importante reconocer que la gente no está acostumbrada a esta visión sistémica de nuestro entorno. El pensamiento sistémico proporciona un lenguaje que comienza con la reestructuración de nuestro propio pensamiento para que el auténtico aprendizaje humano-organizacional se construya a través del dominio personal, el análisis de modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Cuando estas disciplinas se fortalecen, las organizaciones son capaces de realizar aprendizajes individuales y colectivos y gestionar el conocimiento de acuerdo

con la estrategia empresarial. Sin embargo, no se puede pasar por alto la necesidad de crear “compromiso” entre todos los empleados de la organización que quieran cambiar y aprender.

Desde una implicación integral y multivariante, se percibe una integralidad holográfica, donde confluyen de manera armónica, la composición teórica antes descrita, logrando una transición comprensible entre lo orgánico, organizacional, gerencial, dialógico, intelectual y transcomplejo. Por ello, se fecunda una noción que resignifique la gestión universitaria desde una vigencia socioacadémica, científica, investigativa y comunitaria, logrando la instauración de una visión caleidoscófica, la cual, permita interconectar, la multireferenciación de los sujetos en un cosmos dinámico relacional, logrando un dominio epistémico situacional, que reorienta la función laboral, formativa, estudiantil y profesional de las universidades políticas territoriales. A razón de ello, se muestra la siguiente infografía:



Infografía N° 1. Multireferenciación teórica.

Desde esta perspectiva, la gestión es un medio de desarrollo, orden y bienestar que constituye la base de cualquier organización y debe ser vista como un medio y un fin, ya que crea acciones adecuadas para resolver situaciones conflictivas con sentimientos compartidos. Asimismo, el logro de una simbiosis entre los líderes y sus miembros determina objetivos comunes alcanzables. En este sentido, define un proceso retrospectivo donde emergen actitudes individuales hacia el orden y el mando, cada una de las cuales transmite la creencia del progreso en un hecho único, complejo y transparente en lugar de un campo de verdad obsoleto.

Al reconstituir la gestión universitaria, entendemos un proceso más ameno, abierto, flexible, complejo y concreto, porque al formar profesionales cuyo sistema de atención se involucra en la academia, se logra una comprensión más noble, donde la reflexión estigmatiza a todos. La fase activa que lubrica y da forma a la conciencia situacional permite diversas racionalizaciones, pero al mismo tiempo está arraigada en el contexto institucional y en el significado que da significado a la función que crea.

Porque cuando el liderazgo se entiende como una organización inteligente, el liderazgo se resemaniza, suprimiendo la filosofía del esfuerzo práctico, la pasión y el pináculo del desempeño sintético. En este sentido, la rigidez de los colores primarios como el blanco y el negro se vuelve amorfa, permitiendo que los tonos de gris, o mejor aún, se fusionen en una serie de colores alternativos cuyas visiones sugieren una analogía caleidoscópica donde se encuentran el mundo, la realidad y el contexto, puede entenderse basándose en varios hallazgos empíricos.

La meta significa no sólo un hecho filosófico de la gestión, sino también en su concreción práctica cognitiva y axiomática, que los directivos, utilizando sus estilos y métodos de pensamiento multidireccional, deben crear a través de las raíces del diálogo, donde intervienen todas las posibilidades. Curar o decantar soporte imaginario. Aquí, sin embargo, las ideas se juntan para que, a través de la toma de decisiones colectiva, surja una alternativa integral e

integrada que se reconfigura a través de dinámicas relacionales a la situación problemática.

Permitir que los gerentes creen una función con roles alternativos o sistémicos que cambian según los acontecimientos no significa que deba tener una cara diferente y ninguna identidad real; por el contrario, debe conservar su propia identidad, reconfigurar en sentido organizacional, gestionar la organización e integrar plásticamente a los grupos de trabajo. Debido a que esto último, la naturaleza del proceso de gestión y la visión teleológica, aunque la satisfacción del poder y el estatus, a veces pueden eclipsar la cordura de las pautas profesionales y estandarizadoras que deben seguirse.

MOMENTO III

Reflexión Metódica y su Nodo Epistémico

“El saber y el pensar, no es una verdad cierta, es un dialogo con la incertidumbre”

Morín

Integralidad Epistémica

Dentro del acometimiento epistemológico obtenido en el proceso de investigación, se deben crear pautas consistentes que conduzcan a la develación de conocimientos paradigmáticos desde una verdad relativada, por cuanto, su identidad permite asumir el sistema de ideología conveniente y de otros enfoques paradigmáticos, como una noción eidética de existencia sociocultural.

En este sentido, un paradigma representa una estructura simbólica propia de una comunidad científica, que según sus intereses académicos orientan la manera de percibir la realidad, conocerla, comprenderla y según sus intereses transformarla; es así, que dentro de su estructura epistémica se genera una matriz de significancia, que dentro de sus seguidores determina su discurso y procesos de pensamiento, con la ontología Kuhn (1962), quien lo identifica dentro las estructuras de las revoluciones científicas, como un cuerpo de creencias científico.

Desde esta direccionalidad, el paradigma es enfocado a través de una estructura coherente constituida por una red de conceptos que proporcionan una visión al campo científico, producto de diversas creencias teóricas y metodológicas entrelazadas desde la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos, e integrados a compromisos con miembros de

una comunidad científica, en el caso específico vinculada a organizaciones inteligentes desde su identidad cultural y un sintagma transcomplejo en la gerencia universitaria, genera una racionalidad múltiple, divergentes y sistémica, cuya referencialidad, determina la eclosión de una voluntad de trabajo resignificada por el apresto, valoración y redes constituidas.

Peculiaridad que invita a deconstruir la realidad *nouménica* por una integral, interpretativa y sistémica, cuyos aportes concretados desde el paradigma interpretativo, conducen la filosofía activa de esta investigación, adentrándose en la realidad de estudio en relación a sus características circunstanciales, premisas y esencias simbólicas que, al estar constituidas en su rizoma socioacadémico, cobran sentido y significado, comprendiendo desde su *eidos*, la gerencia universitaria en su nueva visión divergente y transcompleja, donde los múltiples enfoques generan versionantes que integran, nutren y consolidan el nodos universitario.

Para Sandín (2003), el paradigma interpretativo consiste en “desarrollar interpretaciones de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica” (p.89), con un interés centrado en las propiedades o cualidades de los fenómenos, sus características particulares, su interpretación, su análisis diacrónico. Asimismo, permite generar la discusión sobre los hallazgos que se encuentren en la realidad del estudio, sus fenómenos ocurridos, que conducirán al investigador, hacia una interpretación complementaria e integral de la gerencia universitaria desde un enfoque transcomplejo, reconfigurando la gestión mediante una visión caleidoscófica de organizaciones inteligentes.

Perspectiva esta, que cobra gran consistencia metodología referida a Taylor y Bogdan (1984), al orientarla desde una finalidad cualitativa, siendo aquella, donde las relaciones humanas cobran sentido en su esencia interactiva; la subjetividad y la dialógica, posibilitan un conocimiento sublime y emergente. Es decir, en el enfoque cualitativo, se supone conocer, registrar, narrar y difundir la indagación sobre el

enunciado sociocultural de los comportamientos y relaciones de los intérpretes del hecho o fenómeno objeto de estudio.

Por esta razón, el abordaje metodológico de toda investigación debe tener una postura epistémica de manera hermenéutico-dialéctica que permite abordar los fenómenos sociales, la acción humana para resolver situaciones, descubrir conocimiento, analizar el origen y desarrollo de los hechos. En cuanto a lo dialógico en la estructuración del ser para la construcción del saber y su entorno desde la gestión gerencial en el contexto universitario.

Metódica Investigativa: Nodo Ontoimplicador

Partiendo de las premisas antes descritas, la presente investigación Doctoral, se orienta sobre el método fenomenológico, puesto que permite conocer, percibir, interpretar, comprender y reflexionar las acciones individuales y colectivas implicadas en un contexto particular, partiendo del sentido dialógico que estas tienen para el sujeto actuante. De esta forma, la realidad es percibida por el individuo, quien la comprende mediante un interaccionismo dialéctico entre él y su contexto, así las estructuras coherentes cargadas de significados son expresiones del bagaje empírico previo, el cual es constituido por medio de sus vivencias.

Por consiguiente, Heidegger (citado por Rugeles, 2010) señala “que la verdad de la ciencia no es una verdad originaria, que la verdad de la ciencia se funda sobre otra verdad más fundamental, que emerge del mundo de la vida y que es irreductible a la racionalidad científica” (p. 150). Es así, como la ciencia y el conocimiento parten del nodo empírico, del mundo de vida de cada sujeto, por cuanto, las realidades experienciales determinan la forma de actuar del investigador, puesto que, él no puede comprender cierta realidad social, utilizando un método que no asuma o no parta de la dinámica de los fenómenos, por el contrario, debe emplear métodos que sean adaptados a las necesidades procedentes del contexto de estudio.

Desde este enfoque, la orientación metódica concurre con el método fenomenológico que, según Husserl (1982), se caracteriza por que centra su interés en el estudio de los fenómenos de acuerdo como son experimentados y percibidos por el individuo, en este sentido, permite el estudio de las realidades en función a su naturaleza y estructura peculiar donde solo serán percibidas a partir del marco de referencia interno al sujeto que las vive y experimenta. En este sentido, se concibe que el fin de la fenomenología, es estar orientada no solo describir un evento singular sino, a su vez, descubrir en él la esencia efectiva universalmente y útil científicamente en función a las diversas observaciones sobre la realidad, emergiendo de allí, los significados otorgados por otras personas que participan en el estudio.

Esta concreción, permite lucubrar sobre la fenomenología de Husserl, la cual, se sitúa como una fenomenología trascendental, su idea al describirla es expresar las cosas partiendo de las cosas mismas. Es una experiencia palpable de los fenómenos tal como lo viven las personas y que se evidencia mediante la percepción e intuición (Husserl, 1982). Con ello, no se trata de cosificar el fenómeno social, sino de comprenderlo desde su naturaleza *ediética*; desde este nivel epistémico, se busca comprender las demandas sentidas por los actores universitarios sobre el surgimiento de una organización inteligente que edifique una nueva episteme transcompleja, para así, reconfigurar y resignificar la gestión mediante una perspectiva multireferencial basada en la visión caleidoscófica.

Racionalidad: Integrando los Nodos Metodológicos

La visión caleidoscófica en las organizaciones inteligentes, es un enfoque que busca integrar diferentes perspectivas y puntos de vista para fomentar la innovación y la adaptabilidad en el entorno organizacional. En el contexto de la gerencia universitaria, esta visión puede implicar la capacidad de liderazgo para promover la colaboración entre diferentes áreas académicas, la aplicación de tecnologías inteligentes para mejorar

los procesos educativos y administrativos, y la búsqueda de soluciones creativas para los desafíos que enfrentan las instituciones educativas en contexto epocales.

Concurrencia que hilvana un rizoma ontoimplicador, donde la racionalidad metodológica basada en el saber, pensar y actuar de las organizaciones inteligentes como filosofía gerencial e investigativa, se focaliza en la integración de múltiples lógicas en el proceso epistémico. Esto implica una comprensión de la realidad social como un caleidoscopio, donde la diversidad y la concreción son esenciales para su interpretación y reflexión.

En este sentido, el paradigma interpretativo se convierte en un componente fundamental para la comprensión de esta realidad compleja. La interpretación se vuelve un proceso dialógico y reconstructivo de la percepción organizacional, permitiendo una comprensión más profunda y significativa de la realidad socioacadémica, donde cada sujeto cognosciente, integra la realidad gerentiva y, desde un nodo integrativo, se lidera y gestan cambios sistémicos, epistémicos y de producción intelectual dentro de la gerencia universitaria, pues, su implicación, siempre ha de nutrir lo personal, social, científico e investigativo.

Por cuanto, el enfoque cualitativo también juega un papel importante en la dinámica ontoepistémica, al constituir los cimientos relationales, intersubjetivos y dialógicos en la edificación paradigmática del sentido y significado de las organizaciones inteligentes desde un sintagma transcomplejo. De esta manera, la construcción ontoimplicadora es un postulado que se basa en la interacción y dialógica, lo que implica una reconstrucción continua de la realidad social a través de la percepción de los actores involucrados.

Arquitectura Metódica

Toda acción metodológica debe estar emprendida en una estructura real descriptiva e interpretativa de las cualidades y relación social, como una narración coherente, explicativa y organizada, la cual le permita

establecer cada una de las fases a realizar. Con respecto a esto Martínez (2002), concibe este despertar filosófico, como la esencia fenomenológica, basada en la interacción organizada e interdependiente entre seres humanos, cuya vigencia sentiente, se erige del sentido y significado intersubjetivo.

En referencia con lo antes citado, el diseño de investigación representa la sistematización de etapas, fases o momentos por los cuales transitará la investigación, originando una descripción clara y precisa sobre lo que se hará y cómo se hará. Determinando de esta manera, el accionar dentro del rigor metodológico, cohesionado con los propósitos establecidos en el estudio, los cuales se concatena de manera lógica con su finalidad.

Como el método a empleado es el fenomenológico, dicho diseño debe emerger en esencia epistemológica del mismo, vinculado transcendental con un método propio que permita el alcance de la verdad en su enfoque multireferencial y sistémico. Por vivencia, ha de entenderse el mecanismo entre un acto de percepción, imaginación, recuerdo, deseo y el objeto que es alcanzado en esa vivencia, el objeto intencional de lo percibido y lo imaginado.

Sobre tal descripción, se entiende que la vivencia misma, o una parte relevante de ella “la experiencia”, constituyen el todo vital de la vida misma; es por ello, que el “holos” no puede existir sin las partes, y viceversa. Se aprecia una relación dependiente de una con la otra, considerando de ante mano, el “Lebenswelt” de Husserl (1986: 262), el cual determina en la investigación cualitativa la acepción “del mundo de vida y el mundo vivido” de los actores sociales, puesto que, cada experiencia a la cual se expone un sujeto, complementa la totalidad del conocimiento empírico del mismo.

Desde esta visión, se integran algunos de los elementos del método fenomenológico a fin de interpretar las evidencias internas obtenidas en la realidad del estudio para dar valor científico-social a los significados que otorgarán los informantes clave: “gerentes y docentes”, al desarrollo de

una visión caleidosófica de las organizaciones inteligentes, cuyo enfoque epistémico nutre la gerencia universitaria desde un sintagma transcomplejo.

El análisis epistemológico a las ideas de Husserl (ob. cit.), acerca del método fenomenológico a la parte de la existencia misma del ser, para lograr encontrar los sujetos participantes, sus significados sobre el hecho o fenómeno de estudio, guiado a comprenderlo e interpretarlo, mediante el lenguaje, pensamiento e ideas expresadas con una perspectiva de intencionalidad, vivencias, disposición afectiva, descripción, análisis, reducción e interpretación acerca de la realidad, complementada hacia la construcción del conocimiento. Entonces, los aspectos se discuten en diálogo a partir de hallazgos, significados identificados para ser aplicados a la situación estudiada mediante aportes teóricos-práctico.

Desde estas premisas, continua el autor, al recurrir su sistema metódico a las condiciones del dialogo de una fenomenología trascendental, recubierta por las fases reduccionistas “epojé, eidética, fenomenológica y trascendental”. Esta simbiosis, integra la noción teleológica de este estudio, al permitir generar una visión epistémica construida y resignificada desde el sentido social. Por ello, se denotan las siguientes fases investigativas:

Fase I, Reducción por Epojé: Caracteriza la gestión universitaria emergente basada en una visión caleidosófica que contraste las tradiciones directivas supeditadas por un modelo monocular.

Fase II, Reducción Eidética: Comprende las demandas sentidas por los actores universitarios sobre el surgimiento de una organización inteligente que edifique una nueva episteme transcompleja.

Fase III, Reducción Fenomenológica: Reflexiona sobre los cambios epocales que genera la multireferencialidad gerencial basada en la consolidación de una cultura docente permeable y adaptativa.

Fase IV, Reducción Trascendental: Estructura las dimensiones filosóficas, epistémicas, axiopragmáticas y gerenciales de la nueva visión caleidosófica de las organizaciones inteligentes, como un sintagma

transcomplejo en la gestión de las universidades politécnicas territoriales venezolanas.

Para dar mayor consistencia ontoepistémica a la finalidad metódica, se genera la siguiente infografía, como un medio activo de ilustrar la axiopracticidad investigativa, alternando lo ontológico, epistémico y metodológico en un transitar teórico, cuya pertinencia, genera una visión integral e integrada al concebir una nueva multireferenciación de la gerencia universitaria.



Infografía N° 2. Arquitectura Metódica.

La infografía presentada aborda la relación metódica en el contexto de las organizaciones inteligentes, específicamente en la gerencia universitaria. Se destaca la importancia de comprender los diferentes nodos que influyen en este fenómeno, incluyendo aspectos circunstanciales, sociales, culturales, académicos y gerenciales.

Se menciona la implicación del método fenomenológico en la visión caleidoscófica de las organizaciones inteligentes, lo que implica una

imbricación sistémica desde la hologogía del ser como gerente, docente y estudiante universitario. En este sentido, se hace énfasis en la gestión académica, el compromiso laboral y la reconfiguración de un nuevo sistema de pensamiento disruptivo.

En la gerencia universitaria, es fundamental tener una visión holística e integradora que permita abordar los diferentes desafíos que se presentan en este ámbito. El método fenomenológico puede ser un medio útil para comprender los fenómenos que ocurren en las organizaciones y tomar decisiones informadas. Por otro lado, se destaca la importancia de considerar los diferentes aspectos culturales y sociales que influyen en la gerencia universitaria. En este sentido, es fundamental tener una visión crítica y reflexiva que permita abordar estos aspectos de manera efectiva.

Por cuanto, la fenomenología es un método filosófico e investigativo que busca comprender la experiencia humana y su relación con el mundo. En este sentido, se basa en cuatro principios fundamentales: la reducción por epojé, la reducción eidética, la reducción fenomenológica y la reducción trascendental.

La reducción por epojé es el primer principio de la fenomenología. Se trata de un proceso de suspensión de los juicios y prejuicios que tenemos sobre el mundo y sobre nosotros mismos. Al suspender estos juicios, se puede ver las cosas tal como son en sí mismas, sin la influencia de nuestras interpretaciones o creencias previas.

El segundo principio de la fenomenología es la reducción eidética. Esta reducción se enfoca en la esencia de las cosas, en su naturaleza más profunda. Al hacer esta reducción, se entienden las características esenciales del *eidos*, sus premisas y circunstancias eclosionantes y su relación con el mundo. La reducción fenomenológica es el tercer principio; se enfoca en la experiencia directa de las cosas, sin la influencia de nuestras interpretaciones o creencias previas. Al hacer esta reducción, se ven los fenómenos sociales tal como son en sí mismos, sin la influencia de nuestras interpretaciones o creencias previas.

El cuarto y último principio es la reducción trascendental. Esta reducción se enfoca en la relación entre la experiencia humana y el mundo. Al hacer esta reducción, se entiende cómo nuestra experiencia del mundo está relacionada con la naturaleza del mundo en sí mismo.

En conjunto, estos cuatro principios de la fenomenología nos permiten comprender la experiencia humana de una manera más profunda y significativa. Al aplicar estos principios a la gerencia universitaria, se desarrolla una comprensión más profunda de los sentidos y significados que subyacen en el mundo de vida de cada sujeto cognoscente. Además, al enfocarla en una interacción intersubjetiva, sentiente, dialógica y reconstructiva de los sentidos y significados, se puede reorientar la praxis de la gerencia universitaria hacia un rizoma de lógicas múltiples. Esto significa, una comprensión más profunda y significativa del sentido común como una manifestación integral e integrada de logros constitutivos dentro de la nueva gestión o visión caleidosófica de la gerencia universitaria.

Contexto de Estudio

El contexto de estudio constituye esa unidad espacial y temporal donde se asume el transitar investigativo, constituido por los sujetos de estudio o versionantes, quienes, desde su identidad personal e intersubjetiva, comparten unos códigos lingüísticos, epistémicos y sociales comunes, lo que determina un nodo epistémico de sentido y significado común. De esta manera, se encuentra representada por las Universidades Politécnicas Territoriales de Venezuela, singularizadas por la del estado Lara y Portuguesa; Andrés Eloy Blanco y Juan de Jesús Montilla respectivamente.

Sujetos de Estudio

Toda investigación debe ascender de sujetos que proporcionen información consistente de la realidad de estudio, para así, comprender

de manera más racional y vinculada en las características que hacen del fenómeno una problemática. Obteniendo de ellos, elementos de análisis que sean relacionables con su contexto original. Con respecto a esto Martínez (2002), los define como “una unidad escogida intencionalmente, usando varios criterios con el fin de optimizar el proceso de la investigación” (p. 224). Es así, que los sujetos de estudios son escogidos intencionalmente por el investigador, para que faciliten informaciones necesarias para el estudio.

De esta manera, es ineludible desarrollar el proceso de investigación partiendo de las manifestaciones representativas y empírica de sujetos que, mediante su particularidad, contextualizan el fenómeno de estudio, otorgándole credibilidad representativa, pues son las concepciones que las personas tienen de su universo de vida. Constituyendo una manera más de percibir una realidad, lo que determina una cosmovisión de un mismo experimentado.

Sin embargo, es necesario que los sujetos de estudio o informantes clave guarden estrecha relación con la realidad fenoménica. Al respecto, Hurtado y Toro (2008), quienes señalan: “los informantes clave son participantes que poseen la información, conocimiento, status o destrezas comunicativas especiales y además se muestran abiertos a colaborar con el investigador” (p.113), son participantes que poseen la información, conocimiento, status o destrezas comunicativas especiales y además se muestran abiertos a colaborar con el investigador donde se realizara el estudio.

En este sentido, el enfoque cualitativo e investigación interpretativa, seleccionado el criterio metodológico de Martínez (2011), que consiste en explicitar los criterios conceptuales para la selección de los respectivos informantes, de acuerdo a su relevancia en cuanto al alcance de objetivos, de allí que, como investigadora me corresponde elegir a cuatro (4) informantes clave, entre ellos, dos (2) directivos de la Universidad Politécnica Territorial de Portuguesa y Universidad Politécnica Territorial de Lara. El proceso de selección de los informantes clave será realizado

mediante un criterio de tipo intencional-teórico, que es definido por Martínez (ob.cit), como la obtención de una muestra que sea comprensiva y que, a su vez, tenga en cuenta los negativos o desviantes, pero haciendo énfasis en los casos más representativos y paradigmáticos.

La selección con intencionalidad establece criterios metodológicos que identifican y caracterizan a los actores sociales-informantes clave por aspectos referentes a la edad, profesión, tiempo de trabajo, conocimientos, experiencias desde la postura de desarrollar una teoría que pueda ser aplicada al caso de estudio y servir, ser útil a otros semejantes.

En concordancia con Rusque (2003), en su planteamiento, lo importante no es el número o cantidad, sino la composición adecuada de los actores sociales, por cuanto un número mayor de individuos no implica mejor información, sino que es redundante y produce la saturación del espacio simbólico. En esta investigación, se considera un conjunto de características representativas y específicas para seleccionar a los informantes clave: Ser directivo y docente de la Universidad Politécnica en condición de personal ordinario, con una formación académica y profesional por área de conocimiento, tener responsabilidad de impartir cursos del componente general, profesional, con un mínimo de tres años de servicio, conocimientos y experiencias en el área.

Asimismo, para generar mayor rigurosidad y consistencia interna en los hallazgos obtenidos, se contrastará la información. Quedando de esta manera, la descripción categórica de los informantes claves, que serán en todo momento, copartícipe de este andamiaje paradigmático, partiendo de su mundo empírico como estructura de representación simbólica.

Cavilación Pragmática en la Pragmatis Investigativa

Las técnicas de recolección de la información son planificadas, organizadas y seleccionadas por la autora basado en el tipo de enfoque, paradigma, método, tipo de investigación y diseño, de acuerdo a lo establecido por Pérez Serrano (1998), con implicaciones planteadas

mediante un fin u objetivo determinado, donde es esencial contar con el apoyo de un esquema de trabajo, que refleje el proceso de planificación sistemática y permita la captación de aspectos o manifestaciones concretas que se desean estudiar. En este caso, investigadora es será aplicada la observación participante y directa, en las áreas de gerencia-docencia en las universidades Politécnicas, apoyada en un guion de observación y un guion de entrevista en profundidad a fin de lograr captar los aportes que proporcionen los informantes clave del contexto objeto de indagación.

En cuanto a la observación participante Martínez (2011: 122), la considera como “desde adentro” debe integrarse al grupo cuando el investigador y actores sociales sobre el contexto de estudio donde se desenvuelven los procesos administrativos, funcionales, gerenciales-académicos de directivos-docentes-estudiantes, a su vez permite caracterizar a la realidad en cuanto a su problemática asociada en este caso a la cultura organizacional y gerencia académica.

Con respecto a la técnica de entrevista en profundidad para la recolección de información es utilizada por los métodos cualitativos, para Taylor y Bogdan (1984), la sumen como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la compresión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

En la investigación se proyecta el instrumento de recolección de la información el guion de entrevista a profundidad que, contendrá las categorías y subcategorías a tratar según los propósitos de la investigación. Constituye un esquema abierto, con los aspectos a ser desarrollados, existe autonomía, libertad, toma de decisión de la investigadora para organizar cada una de las preguntas en cuanto a su orden no tiene que seguir necesariamente, su objetivo se orientará a recoger el flujo particular de información del entrevistado “informante

clave" y de esta manera captar incluso, aspectos que no están previstos en el guion.

De esta manera, se crea una relación dinámica en la que se van generando los temas de acuerdo al entrevistado, sin regirse a un orden prefijado. Al respecto, Taylor y Bogdan (1984), el guion de entrevista en profundidad es definida, como una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante, no es un protocolo estructurado por lo que el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas.

El guion de entrevista a profundidad fue diseñado y aplicado por la investigadora en su contexto de estudio de acuerdo a los propósitos planteados, contiene cinco (5) preguntas relacionadas con las categorías o subcategorías sobre la VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA, con la intención de llevar un orden lógico en las preguntas que se formulen y por ende las que emergan.

Credibilidad y Consistencia Interna

La investigación cualitativa requiere de la aplicación de criterios de credibilidad, como sustentos de veracidad, generalización y la consistencia en la información recopilada Goetz y Le Compete (1988) y para Fernández (2007), la credibilidad se logra cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como "reales" o "verdaderos" por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado.

Es así, que la credibilidad garantiza una descripción sustancial y veraz de la realidad de estudio, sin alteración las observaciones y conversaciones con los informantes, recabada la información, asumiéndola como un hallazgo y ésta le lleva a hallazgos reconocidos por el grupo de participantes en el estudio como una verdadera aproximación sobre lo que piensan y sienten en relación con el evento, situación o fenómeno.

Por cuanto, la presente investigación se basa en la credibilidad o validez de significancia, puesto que, a través de diversos encuentros con los participantes, ellos tendrán la oportunidad de aprobar, contrastar y reorientar la información ofrecida en los en las entrevistas en profundidad.

De esta manera, la presente investigación logró adquirir consistencia lógica y coherente en el mismo grado que otros estudiosos realicen los mismos hallazgos con efectos semejantes, para ello se vinculará, codificará e interpretará la información obtenida en las entrevistas y grupos focales de discusión. Es así, que la fiabilidad utilizada fue inter jueces, que según Martínez (2011), la describe como la “orientación hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno, es decir, la fiabilidad será, sobre todo, interna, inter jueces” (p. 256).

De esta manera, la fiabilidad se orienta en la asociación de fenómenos relacionados, en los cuales se demuestre el afianzamiento de las intenciones del estudio para validar tanto científica como socialmente la presente investigación, generando desde la especificidad una teoría ideográfica que, partiendo de la complementariedad simbólica, logra ser un sistema más amplio, orientándose hacia modelos de orden holísticos.

En correspondencia con lo antes mencionado, la fiabilidad de la presente investigación, se focaliza en observar y reflexionar desde la experiencia vivida del sujeto investigador como son las condiciones de diálogo establecidas en la relación Directivos-docentes en la construcción del Trabajo de Grado, para así, construir un constructo teórico que oriente el procesos organizaciones inteligentes desde Visión Caleidoscópica en las Organizaciones Inteligentes: un Sintagma Transcomplejo en la Gerencia Universitaria.

Codificación Interpretativa: Realizando la Realidad

Para lograr la consistencia en la credibilidad y la fiabilidad, se deben realizar procesos de análisis tanto de las informaciones obtenidas como en los hallazgos adquiridos, con la intención de contrastar los alcances

procedentes del estudio. Según Heidegger (1974) menciona: "los datos deben hablar por sí mismos" (p.10). Partiendo de lo antes señalado, el análisis de la información debe ir en conjunción al método de investigación que se utiliza, puesto que este dará respuestas a las incógnitas formuladas, permitiendo interpretar de forma crítica, las informaciones facilitadas por los actores principales de la realidad estudiada.

Cabe indicar que, en virtud a la orientación paradigmática que asume dicho estudio, el análisis está sujeto bajo las concepciones ontológicas e ideográficas, promoviendo de esta manera, la reivindicación y realce de las tendencias humanistas que predominan en los fenómenos o situaciones sociales, originando con ello, un estudio humano entre humanos.

De esta manera, se hace necesario comprender la forma en que el sujeto percibe el fenómeno de estudio, haciendo énfasis no solo en lo enunciado, sino también comprender su relación. Es por ello, que la técnica de análisis fue la hermenéutica, puesto que ella busca interpretar el discurso oral y escrito, así como el contexto. Desde esta perspectiva Martínez (2002), la define como:

Una forma de estar en el mundo y de cómo a través de nuestra experiencia leemos (interpretamos) lo que nos pasa, lo que nos rodea, nuestras interacciones con los otros sujetos y si se quiere, los discursos que a través del diálogo estos otros sujetos comparten con nosotros. (p. 05)

Es así, que dicha técnica fue manejada en la interpretación de la información que suministrarán los informantes claves en un contexto dado, permitiendo, no sólo comprender la comunicación oral sino también la expresión física y contextual, determinando la manera de como el sujeto interioriza su acción dialéctica mediante los elementos de su entorno práctico.

En este mismo orden de idea, el análisis de la información del presente estudio hizo uso del proceso de categorización, el cual inicia en la fase de descubrimiento de las unidades de análisis, en donde se

establecen evidencias, apreciaciones, temas emergentes y otros elementos esenciales que permitan una aproximación a sus realidades mediante un contrates entre el contexto empírico y las ideas de un teórico que argumenta el proceso heurístico en planteamiento formal. Sobre esta perspectiva Martínez (2011) señala:

Las categorías son las clasificaciones que se hacen sobre la evidencia. Ellas pueden surgir directamente de la información recabada o ser construida por el investigador. Las primeras son las categorías emergentes y las segundas son las que construimos como investigador. Tenemos que diferenciarlas con un símbolo el cual seleccionamos, según muestras preferenciales y registramos a través de una leyenda, al final de la tabla de especificaciones. (p.63).

Se observa, como este proceso consiste en dar sentido lógico y coherente a la información adquirida en las entrevistas y grupos focales de discusión, estableciendo una estructura congruente de unidades de análisis, que orienten el descubrimiento de elementos ocultos en el discurso, los cuales permitan el esclarecimiento de circunstancias que generan el problema de estudio.

En este orden de ideas, para reforzar la estabilidad interna de las categorías, es necesario establecer una triangulación como medio de confrontación empírica y teórica, es así que Fernández (2007), la describe como “un procedimiento imprescindible y su uso requiere habilidad por parte de la investigadora o del investigador para garantizar que el contraste de las diferentes percepciones conduce a interpretaciones consistentes y válidas” (p. 242).

En virtud a ello, es necesario precisar que la triangulación permite cavilar la información obtenida con aspectos teóricos y experienciales de la situación fenoménica, estableciendo una relación existente entre las categorías de la investigación, desde un sistema riguroso sustantivamente.

Es así, que una vez obtenidas las categorías con sus respectivas interpretaciones, estas serán complementadas por elementos conceptuales, las cuales garantizarán su consistencia interna, la

credibilidad y fiabilidad del estudio, generando así, un proceso de estructuración teórica viable, sistemático, crítico, ontológico y particular, el cual dé respuesta a contextos específicos de la dinámica social.

De este modo, la triangulación empleada fue mixta, que según Fernández (2007), la define como “aquel método en el que se establece una red de relaciones dialécticas entre el investigador, el o los sujetos de estudio y el arbitraje teórico” (p. 244). Por lo cual, una vez obtenida la información, interpretada, comprendida y categorizada, se procederá a triangularla para generar una teoría sustantiva que dé respuesta a su contexto, existiendo una interacción entre las posturas del investigador, los elementos de análisis revelados por los entrevistados y perspectivas teóricas de autores vinculados a dichas unidades.

En el ámbito de la gerencia universitaria, resulta fundamental llevar a cabo procesos de categorización, análisis hermenéutico y triangulación mixta. Estas técnicas permiten obtener una visión más clara y completa de la realidad a la que se enfrenta una institución académica, así como de las dinámicas sociales y gerenciales que la rigen.

Para llevar a cabo este proceso, es necesario atender a los principios de deconstrucción y reconfiguración del significado implícito. Esto implica analizar detalladamente las ideas, conceptos y prejuicios que subyacen en el discurso y en las prácticas cotidianas de la organización. De esta manera, se pueden identificar las creencias y valores que influyen en la toma de decisiones, así como los obstáculos que se presentan para implementar cambios significativos.

Asimismo, resulta fundamental realizar una inmersión epistémica para conocer las ontoimplicaciones experienciales del ser en su dinámica social y gerencial. Esto implica ponerse en el lugar de los diferentes actores que intervienen en la vida universitaria y comprender sus perspectivas y necesidades. Solo así, se pueden diseñar políticas y estrategias que respondan de manera efectiva a las demandas de la comunidad.

Por otro lado, es importante tener en cuenta los nodos integrales de las versiones divergentes y concretas. Esto conlleva a considerar las múltiples perspectivas y opiniones que existen dentro de la organización, así como las diferencias culturales y contextuales que influyen en la forma en que se percibe la realidad. Solo a través de un diálogo constructivo y una escucha activa se pueden identificar los puntos de encuentro y diseñar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas.

Finalmente, es fundamental lograr un continuum de significados consistentes a la luz de la teleología epistémica de la visión caleidosófica en la gerencia universitaria. Esto implica tener una multireferenciación clara y coherente de los objetivos a largo plazo de la institución, así como de los valores y principios que guían su actuación. Solo así se pueden diseñar políticas y estrategias efectivas que permitan alcanzar una gestión universitaria exitosa y sostenible en el tiempo.

MOMENTO IV

Deconstruyendo la Realidad Fenoménica desde su Entramado Existencial

“Si alguna vez te has sentido cautivado por los detalles complejos creados dentro de textos, fotos o palabras habladas, el análisis de contenido es tu boleto para descubrir el significado”

Cristina Ortega

El proceso investigativo con enfoque cualitativo es fundamental para comprender de manera profunda y significativa los fenómenos sociales, culturales y gerenciales que se estudian. En este sentido, es necesario desarrollar un sistema interconectado de apreciaciones reflexivas y críticas que permita adentrarse en el mundo de vida de los sujetos de estudio. Este enfoque valora la experiencia y la racionalización intersubjetiva, lo cual constituye un elemento esencial en el análisis cualitativo.

La gestación de este sistema interconectado implica asumir el valor empírico que semantiza la información necesaria y suficiente para la cavilación. Es decir, se busca comprender la esencia del fenómeno estudiado a partir de la complejidad de las experiencias y percepciones de los sujetos involucrados. De esta manera, según Llovera (2023) el proceso de categorización cobra relevancia, ya que representa el entramado de codificación que permite deducir la esencia del fenómeno comprimida en la experiencia.

Para llevar a cabo este proceso de categorización, es fundamental incorporar la triangulación mixta, la cual consiste en contrastar la esencia semántica, el nodo teórico y la postura del investigador. Esta metodología

permite enriquecer el análisis al considerar diversas perspectivas y fuentes de información, lo que contribuye a una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

En este contexto, es importante destacar la relevancia de las fuentes referenciales, las cuales aportan sustento teórico y respaldo empírico al proceso investigativo. La incursión o exploración de la red semántica y la postura del investigador permite contextualizar el estudio en un sistema multireferencial de significados, nutriendo los nodos ontoepistémicos que permiten desentrañar la realidad latente y soterrada del fenómeno de estudio.

Encuentro Dialógico y Experiencial “A”

Información General del entrevistado:

Descriptores: V.B.

Tipo de entrevistado: Rector.

Institución: Universidad Politécnica Territorial del estado Portuguesa “Juan de Jesús Montilla”.

Unidades de Análisis	Línea	Categorización
1) Partiendo de sus criterios formativos, ¿qué significado tiene para usted las organizaciones inteligentes?	1 2 3	
V.B: Tiene un alto significado pues, <u>son aquellas organizaciones donde las decisiones que se tomen deben ser apropiadas, partiendo de sus políticas de direccionalidad de procesos y la cultura interna que posean sus trabajadores, para por medio de la eficiencia y la eficacia a través del manejo de recursos puedan llevarla a la efectividad en el alcance de sus objetivos programados.</u>	4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	C1L4-14: Decisiones estratégicas y sustanciales mediadas por la praxis y racionalidad organizacional.
2) Desde su experiencia, ¿por qué es necesario construir una identidad epistémica dentro de las organizaciones universitarias?	1 2 3	
V.B: Epistemológicamente hablando se hace necesaria la identidad dentro de las organizaciones de educación universitaria debido a que <u>solo con el</u>	4 5 6 7 8	C2L8-13: El conocimiento contextualizado determina la direccionalidad de las acciones con sentido y significado.

conocimiento de su origen y planificación de alcances, es que los trabajadores podrán sentirse consustanciados con los logros aspirados.	9 10 11 12 13	
3) Teniendo en cuenta la dinámica organizacional, ¿cómo describe los hitos culturales-laborales dentro de las Universidades Politécnicas Territoriales?	1 2 3 4 5 6	C3L6-18: Circulo vicioso de incumplimiento y satisfacción laboral.
V.B: Partiendo de la premisa de ver un hito como un acontecimiento significativo e importante en el desarrollo de procesos en el quehacer de una organización, puedo decir en la universidad que direcciono, mas no así extrapolarlo a las territoriales en su totalidad, con grandes vicios, sobre todo en los trabajadores administrativos quienes tienen arraigada una cultura de desidia, abandono y desafecto para con la institución de educación universitaria donde prestan sus servicios, el incumplimiento se apodero de la conciencia del trabajador a tal punto que inasiste constantemente partiendo de la insuficiencia del salario y de lo traumático que es todo nuestra legislación proceso de despido en nuestra legislación laboral, tal es el punto que prepondera una cultura de alcahuetería en los jefes inmediatos que no accionan con sus subordinados por la cultura del amiguismo ,compadrazgo y la familiaridad que se gestó con el ingreso de los trabajadores, todo son esposos, padres e hijos y hermano, por ejemplo hay trabajadores que ingresaron a sus dos hermanos y a sus cuatro hijos, convirtieron a la universidad en una fuente de empleo familiar y esa cultura laboral es nefasta para la organización pues nunca los interese familiares estarán por debajo de los interés organizacionales, empresariales e institucionales.	7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41	C4L18-30: Estructura universitaria que suprime el valor al trabajo desde la devaluación salarial. C5L30-41: Universidad como fuente de empleo familiar la cual laстра el rigor académico laboral.
4) Considerando el transitar hacia una nueva organización universitaria y	1 2	

acción gerencial, ¿por qué es imprescindible impregnar el proceso desde una apreciación multireferencial asumiendo las acciones e identidad personal?	3 4 5 6 7	
V.B: <u>Pues porque la trascomplejidad trae consigo un repensar de las estructuras establecidas, donde se direcciona con viejos procesos existentes, ella plantea avanzar hacia nuevos procesos de construcción y reconstrucción con otros enfoques, otras maneras y otras lógicas organizacionales para aproximarnos a una nueva sociedad de estructuras cambiantes y adaptativas a un nuevo orden más contextualizado y dinámico.</u>	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	C6L8-19: Gerencia basada en la lógicas múltiples y adaptabilidad social.
5) Con respecto a la finalidad epistémica, ¿cómo debe ser la gerencia universitaria desde un enfoque transcomplejo, la cual, aperture el camino hacia las organizaciones inteligentes?	1 2 3 4 5 6 7 8	
V.B: <u>Debe ser una gerencia consciente del momento histórico que vivimos, con una visión emergente, con nueva cosmovisión organizacional, ética, crítica, humanista, de congruencia, firmeza, convicción y cohesión social, con un conjunto de creencias y valores compartidos donde todos los trabajadores universitarios remen hacia un mismo puerto, donde todos sus miembros corran hacia la misma meta con el fin único y colectivo de alcanzar los objetivos previamente conocidos, debatidos y fijados por la organización para de esta manera intelligentemente mediante la dinámica laboral efectiva alcanzarlos con innovación, producción y competitividad.</u>	9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24	C7L7-24: Competencias gerenciales integrales y sociohumanistas que reivindiquen y dirijan hacia una multireferenciación de logos sustanciales.

Encuentro Dialógico y Experiencial “B”

Información General del entrevistado:

Descriptores: L.A.

Tipo de entrevistado: Vicerrectora.

Institución: Universidad Politécnica Territorial del estado Portuguesa “Juan de Jesús Montilla”.

Unidades de Análisis	Línea	Categorización
1) Partiendo de sus criterios formativos, ¿qué significado tiene para usted las organizaciones inteligentes?	1 2 3	
<p>L.A: Buenos días, estimada Maryeris, de verdad agradecida por la confianza que me has dado al seleccionarme como tu informante clave, de verdad es un placer compartir contigo un poco de mis saberes, mira la idea de una organización inteligente es un concepto que a nivel organizacional este se ha incorporado de manera innovadora, es un tema de verdad novedoso pero nuevo y como todo lo nuevo pues tiende a tener su cómo te diría sus cualidades sus características propias que delinean su comportamiento; básicamente te puedo decir que <u>una organización</u> inteligente es como el ser humano que <u>se va enriqueciendo, creciendo y construyendo a medida que su experiencia se va adquiriendo a través de esas vicisitudes que a diario se van presentando dentro de la organización,</u> es como decimos a nivel educativo aprender haciendo, aprender de sus propias experiencias, es hacer un compendio, una recopilación de todos los datos de las situaciones que se van presentando y a nivel de la empresa se van solventando podemos hablar como de una mejora continua de sobre la base de las situaciones que se van presentando. Una organización inteligente aprende a diario de su experiencia, en el caso de la universidad pues la universidad es más</p>	4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37	C1L18-36: Un entramado integral e integrado por la conciencia intersubjetiva de desarrollo y crecimiento.

que todo una organización inteligente, la	38
organización educativa o las	39
instituciones educativas las	40
conformamos las personas y como	41
personas pues aportamos nuestras	42
culturas, saberes, costumbres, nuestras	43
experiencias, nuestras vivencias y es lo	44
que va enriqueciendo y creciendo la	45
organización como tal conformando una	46
verdadera organización inteligente.	
2) Desde su experiencia, ¿por qué	1
es necesario construir una identidad	2
epistémica dentro de las organizaciones	3
universitarias?	4
L.A: me acabas de sumergir en medio	5
de una disyuntiva compleja por llamar	6
esta situación de alguna forma,	7
identidad epistémica combinado o	8
inmerso dentro de las organizaciones	9
universitarias que en la pregunta	10
anterior asumimos que las mismas son	11
un vivo ejemplo de las organizaciones	12
inteligentes; bueno, mira hablar de lo	13
que es la epistemología la identidad son	14
dos palabras fuertes entonces	15
imagínate ellas combinadas o	16
concatenadas como lo que tú llamas	17
identidad epistémica, entonces	18
estaríamos hablamos sencillamente de	19
la construcción del conocimiento dentro	20
de la institución educativa o de la	21
organización inteligente dentro del	22
sector universitario, una identidad en un	23
conocimiento un descubrir interno de lo	24
que tenemos o con lo que contamos,	25
entonces, pienso que dentro de toda	26
organización inteligente y de toda	27
organización educativa el conocimiento	28
es algo fundamental, conocer la historia,	29
las personas, las costumbres, las	30
características que conforman esa	31
organización es fundamental para su	32
desarrollo diario, así que	33
respecto a la pregunta que me hace que	34
si es necesario construir una identidad	35
epistémica dentro de las organizaciones	36
universitarias, sí yo podría decirte que	37
es necesario, es fundamental para el	38

<u>desenvolvimiento diario de sus directivos de su comunidad universitaria como base primordial para la toma de decisiones, es el conocimiento la identificación el saber el construir el acumular ese saberes y haceres que conforman la institución universitaria y sobre esas bases delinear las estrategias que le permitan a sus directivos avanzar en la toma de decisiones acertadas.</u>	39
	40
	41
	42
	43
	44
	45
	46
	47
	48
	49
3) Teniendo en cuenta la dinámica organizacional, ¿cómo describe los hitos culturales-laborales dentro de las Universidades Politécnicas Territoriales?	1
	2
	3
	4
	5
L.A: Mira, como hemos venido abordando la entrevista, y poco a poco nos hemos adentrado al tema específico de las universidades politécnicas territoriales, es menester especificar que te voy hablar exclusivamente del caso o del contexto de nuestra universidad, siendo esta una Universidad Politécnica Territorial (UPT). Las UPT son muchas y eso lo sabes, y cada una tiene su propia identidad epistémica que se enriquece del contexto donde se desenvuelve, identidad que le aporta elementos para la construcción de la organización educativa inteligente al servicio de la comunidad universitaria en general. Con respecto a lo que me pregunta sobre los hitos culturales y laborales dentro de las UPT considero importante mencionar dentro de los hitos culturales la parte cómo ha evolucionado el contexto educativo dentro de nuestro país y lo importante que han sido las UPT en el desarrollo del nuevo modelo educativo universitario esto sin duda alguna ha impactado dentro del quehacer laboral de cada uno de sus trabajadores, por ejemplo, <u>hoy en día nos llamamos todos "trabajadores universitarios" sin hacer la distinción del obrero, administrativo, o docente, todos somos dentro de la</u>	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12
	13
	14
	15
	16
	17
	18
	19
	20
	21
	22
	23
	24
	25
	26
	27
	28
	29
	30
	31
	32
	33
	34
	35
	36
	37

C4L34-41: Construcción de una equidad organizacional desde el sentido y dirección humana.

<u>contratación colectiva trabajadores universitarios eso sin duda alguna es un hito que ha impactado dentro de las universidades políticas;</u>	38
<u>el desarrollo académico dentro de las mismas también ha sido un hito cultural de identidad institucional lo que nos ha llevado a construir académicamente un nuevo modelo educativo universitario,</u>	39
<u>entonces, dentro de los hitos culturales y laborales podría identificarse la evolución por decírtelo de alguna forma por la cual hemos ido transitando y que nos ha permitido hoy en día estar aquí;</u>	40
<u>no podemos olvidar el rol importante que tuvo la pandemia del COVID – 19, sin duda alguna el COVID – 19, vino a trastocar nuestra vida académica universitaria esto ha impactado en nuestra cultura y en nuestras labores cotidianas, por ejemplo, tú te debes recordar cuando la pandemia tuvimos que cambiar nuestras costumbres</u>	41
<u>laborales nuestra forma de ser y hacer, nuestra forma de aprender y de enseñar, eso sin duda alguna es un hito laboral dentro de las UPT y eso solo se llevó a cabo en este contexto organizacional que tenemos en la actualidad y cómo organización inteligente organización que aprende pues aprendimos a subsistir y a dialogar con el entorno teniendo presente esa limitante que nos puso la pandemia,</u>	42
<u>entonces, eso sin duda alguna pues aportó elementos culturales a nuestra identidad epistémica Universitaria.</u>	43
	44
	45
	46
	47
	48
	C5L54-74: Sistema
	49
	académico adaptativo a las
	50
	demandas y circunstancias
	51
	epochales.
	52
	53
	54
	55
	56
	57
	58
	59
	60
	61
	62
	63
	64
	65
	66
	67
	68
	69
	70
	71
	72
	73
	74
4) Considerando el transitar hacia una nueva organización universitaria y acción gerencial, ¿por qué es imprescindible impregnar el proceso desde una apreciación multireferencial asumiendo las acciones e identidad personal?	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
L.A: Imprescindible impregnarnos de un proceso multireferencial desde la trans complejidad universitaria por llamarlo de alguna forma, yo tearía	8
	9
	10
	11

decir que es la visión que vamos a tener nosotros de nuestro mundo universitario o la construcción epistemológica de nuestro mundo universitario donde emerge múltiples posibilidades para entender o rectificar la realidad la realidad universitaria en la cual nos desenvolvemos como trabajadores universitarios y como aprendices, porque a diario lo que hacemos es aprender de nuestras experiencias, desde ellas pues debemos impregnarnos para adoptar una postura abierta flexible inacabada, estar abierto al aprender haciendo, al aprender a diario, al construir sistémicamente multivariadamente todas esas experiencias múltiples que vamos a ir coleccionando y que cada trabajador cada miembro de la comunidad universitaria va a aportar a nuestra universidad.	12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33	C6L12-33: Acciones situadas desde la multidireccionalidad referidas a las pluricircunstancias que emergen desde el sentido y relación intersubjetiva.
5) Con respecto a la finalidad epistémica, ¿cómo debe ser la gerencia universitaria desde un enfoque transcomplejo, la cual, aperture el camino hacia las organizaciones inteligentes?	1 2 3 4 5	C7L11-20: Disposiciones gerenciales limitadas por estructuras jerárquicas que delinean estrategias contextuales con las carencias propias de la organización.
L.A: Ay Dios la gerencia universitaria dentro de un enfoque trascomplejo, es profunda la pregunta mira tú como yo conocemos el contexto universitario y sabemos que el gerente o el gerente universitario está muy limitado en la toma de decisiones y que más allá de tomar una decisión lo que hacemos es delinear estratégicamente nuestro accionar diario, sin embargo, las grandes decisiones siempre se toman a nivel central y sin duda alguna pues impactan en el quehacer diario de la universidad; la gerencia universitaria dentro de un enfoque trascomplejo en sí yo diría que impacta en la toma de decisiones estratégicas y que el gerente debe ser un gerente abierto con un pensamiento no abstracto, un pensamiento abierto, flexible y	6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26	C8L23-32: Pensamiento restaurativo y adaptativo a las situaciones circunstanciales.

<u>adaptable a las situaciones que a diario</u>	27
<u>se le presentan dentro del entorno</u>	28
<u>universitario, un gerente que sea capaz</u>	29
<u>de conciliar, aceptar y aportar idea que</u>	30
<u>le permitan delinear y ejecutar las</u>	31
<u>decisiones del nivel central,</u> porque sin	32
duda alguna, las decisiones que se	33
toman a nivel central no son las más	34
acordes al entorno en que nos	35
desarrollamos, sin embargo, son las	36
decisiones que el gerente debe asumir	37
adoptar y ejecutar.	38

Encuentro Dialógico y Experiencial “C”

Información General del entrevistado:

Descriptores: O.P.

Tipo de entrevistado: Vicerrectora Académica.

Institución: Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco.

Unidades de Análisis	Línea	Categorización
1) Partiendo de sus criterios formativos, ¿qué significado tiene para usted las organizaciones inteligentes?	1 2 3	
O.P: <u>Desde mi punto de vista una organización inteligente es aquella que por sí misma, a pesar de las adversidades busca la manera de funcionar de la forma más eficiente posible ya sea buscando su autogestión o por el presupuesto asignado, este último caso de las universidades.</u>	4 5 6 7 8 9 10 11	C1L4-11: Procesos de auregulación y autogestión para el desarrollo integral.
2) Desde su experiencia, ¿por qué es necesario construir una identidad epistémica dentro de las organizaciones universitarias?	1 2 3	
O.P: <u>Es preciso tener esa identidad epistémica ya que nos va a permitir tener ese conocimiento intrínseco que debe existir en el ámbito educativo, ya que por excelencia las universidades somos generadores de conocimientos. Los docentes universitarios somos los encargados de generar investigaciones</u>	4 5 6 7 8 9 10 11 12	C2L5-13: Conocimiento imbricado en el reconocimiento organizacional y direccionalidad gerencial.

<u>y trasmítir ese conocimiento en el aula.</u>	13
3) Teniendo en cuenta la dinámica organizacional, ¿cómo describe los hitos culturales-laborales dentro de las Universidades Politécnicas Territoriales?	1 2 3 4 5 C3L6-17: La experiencia y 6 vigencia intersubjetiva 7 construye la valoración 8 organizacional. 9 10 11 12 13 14 15 16 17
O.P: <u>Los hitos culturales dentro de las Universidades Politécnicas van a depender de la experiencia cultural laboral de cada uno de sus trabajadores, docentes, administrativos y personal de servicio, en conjunto con los que la dirigen. Esa cultura laboral va desde las palabras que se emplean, acciones, valores y las creencias, una de las más importante es el sentido de pertenencia y pertinencia que se tenga dentro de la institución.</u>	
4) Considerando el transitar hacia una nueva organización universitaria y acción gerencial, ¿por qué es imprescindible impregnar el proceso desde una apreciación multireferencial asumiendo las acciones e identidad personal?	1 2 3 4 C4L8-12: Múltiples visiones 5 para la resignificación de la 6 realidad organizacional. 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
O.P: <u>La transcomplejidad es entendida como una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad, lo transcomplejo, como episteme integradora que vincula la complementariedad, la relationalidad, la dialógica, la integralidad, la reflexividad y la transdisciplinariedad por ende el proceso cultural universitario. Por eso lo cultural desde lo transcomplejo es una visión de pensamiento que le abre paso a lo multidiverso y cambiante, lo cual conduce a un repensar de los principios y criterios que explican la ciencia y la educación.</u>	C5L13-24: Proceso dialógico de construcción multidivergente en el ethos organizacional.
5) Con respecto a la finalidad epistémica, ¿cómo debe ser la gerencia universitaria desde un enfoque transcomplejo, la cual, aperture el camino hacia las organizaciones inteligentes?	1 2 3 4 C6L7-20: Resemantizar la 5 episteme y reconfigurar la 6 praxis desde el sentido

O.P: Desde la esencia de esta interrogante puedo acotar que desde el enfoque transcomplejo, implica nuevos lenguajes para develar la educación cambiante a partir de la educación tradicional, por ello, lo transcomplejo invita a repensar estructuras semánticas y establece una ruptura, con los viejos lenguajes investigativos que dan paso a un proceso de construcción y reconstrucción, que desde lo multidimensional e integración de saberes conduce a un lenguaje transcomplejo. La transcomplejidad constituye una propuesta emancipadora y de transformación tanto del ser como de la realidad, que se construye en una relación dialógica que integra paradigmas, abre paso a la incertidumbre, a nuevos significados y al redescubrimiento ontoepistemológico a partir del cual se estructuran nuevos fundamentos de explicación de la realidad y de esta manera obtener una organizaciones inteligentes capaces de sobrevivir a las realidades existentes y afrontar coyunturas actuales y emergentes en una educación de calidad.	7	multifocal.
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	C7L20-34: Organizaciones
	20	emancipadoras desde la
	21	identidad epistémica y
	22	multidireccionalidad
	23	gerencial.
	24	
	25	
	26	
	27	
	28	
	29	
	30	
	31	
	32	
	33	
	34	

Encuentro Dialógico y Experiencial “D”

Información General del entrevistado:

Descriptores: G.P.

Tipo de entrevistado: Directora General de Gestión Académica.

Institución: Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco.

Unidades de Análisis	Línea	Categorización
1) Partiendo de sus criterios formativos, ¿qué significado tiene para usted las organizaciones inteligentes?	1 2 3	
G.P: Son organizaciones que consideran que para funcionar eficientemente la toma de decisiones debe estar dirigida a maximizar el uso	4 5 6 7	C1L4-11: Sistema instituido desde la toma de decisiones autentica para el fortalecimiento

<u>de los recursos que tiene, a fin de lograr mejores resultados y para ello debe fortalecer la política y la cultura interna de la institución u organización.</u>	8 9 10 11	organizacional.
2) Desde su experiencia, ¿por qué es necesario construir una identidad epistémica dentro de las organizaciones universitarias?	1 2 3 4	
G.P: <u>Evidentemente es necesario construir una identidad epistémica en las instituciones a fin de que sirva de base a quienes la conforman y les quie en la ejecución de sus actividades y se identifiquen con la misma.</u>	5 6 7 8 9 10	C2L5-10: Representa la direccionalidad estratégica.
3) Teniendo en cuenta la dinámica organizacional, ¿cómo describe los hitos culturales-laborales dentro de las Universidades Politécnicas Territoriales?	1 2 3 4 5	
G.P: <u>Estos hitos culturales-laborales van a depender de la identidad epistémica de cada UPT, los cuales son diferentes en cada una de ellas. Esto a pesar de que la filosofía de la UPT es la misma, pero se diferencian en las política y cultura interna de cada una, además de que la toma de decisión depende de las características del líder que este en la misma.</u>	6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	C3L6-15: Procesos contextualizados en cada nicho universitario.
4) Considerando el transitar hacia una nueva organización universitaria y acción gerencial, ¿por qué es imprescindible impregnar el proceso desde una apreciación multireferencial asumiendo las acciones e identidad personal?	1 2 3 4 5 6 7	
G.P: <u>Se hace necesario que el accionar gerencial sea visto o se ejerza desde la diversidad de visiones para que ocurran los cambios necesarios en el proceso cultural, el cual se lograra implementando la búsqueda de nuevas alternativas que nos lleve a lograr una nueva visión de los problemas, logrando así los mejores resultados posibles basándonos en la trasdisciplinariedad.</u>	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	C4L8-17: Plurivisión como una alternativa de integración gerencial para el desarrollo integral.
5) Con respecto a la finalidad epistémica, ¿cómo debe ser la gerencia	1 2	

universitaria desde un enfoque	3	
transcomplejo, la cual, aperture el	4	
camino hacia las organizaciones	5	
inteligentes?	6	
G.P: <u>La gerencia universitaria debe ser</u>	7	C5L7-17: Enfoque resiliente
<u>creativa, incluyente, visionaria, flexible,</u>	8	que reconfigure la
<u>integral, considerar la</u>	9	direccionalidad
<u>transdisciplinariedad, debe liberalizar</u>	10	organizacional.
<u>los cambios y ser resiliente. Considero</u>	11	
<u>que una gerencia universitaria con este</u>	12	
<u>tipo de enfoque es de gran relevancia</u>	13	
<u>porque este tipo de organizaciones</u>	14	
<u>evolucionarán más rápidamente ante</u>	15	
<u>los desafíos que se le presenten y</u>	16	
<u>estarán a la vanguardia.</u>	17	

Cuadro 3.
Estructuración Categorial: Sistema Interconectado de Realidades

Ítem	V.B.	L.A.	O.P.	G.P.	Marcocategoría
1	C1L4-14: Decisiones estratégicas y sustanciales mediadas por la praxis y racionalidad organizacional.	C1L18-36: Un entramado integral e integrado por la conciencia intersubjetiva de desarrollo y crecimiento.	C1L4-11: Procesos de autoregulación y autogestión para el desarrollo integral.	C1L4-11: Sistema instituido desde la toma de decisiones autentica para el fortalecimiento organizacional.	Un entramado integral e integrado desde la multiracionalidad estratégica
2	C2L8-13: El conocimiento contextualizado determina la direccionalidad de las acciones con sentido y significado.	C2L20-33: Construcción situacional del conocimiento desde el repositorio personal con implicación rizomática.	C2L5-13: Conocimiento imbricado en el reconocimiento organizacional y direccionalidad gerencial.	C2L5-10: Representa la direccionalidad estratégica.	Construcción situacional de una conciencia intra e intersubjetiva con una multidireccionalidad organizacional.

3	<p>C3L6-18: Círculo vicioso de incumplimiento y satisfacción laboral.</p> <p>C4L18-30: Estructura universitaria que suprime el valor al trabajo desde la devaluación salarial.</p> <p>C5L30-41: Universidad como fuente de empleo familiar la cual lastra el rigor académico laboral.</p>	<p>C4L34-41: Construcción de una equidad organizacional desde el sentido y dirección humana.</p> <p>C5L54-74: Sistema académico adaptativo a las demandas y circunstancias epochales.</p>	<p>C3L6-17: La experiencia y vigencia intersubjetiva construye la valoración organizacional.</p>	<p>C3L6-15: Procesos contextualizados en cada nicho universitario.</p>	<p>Composición holográfica de sentido y dirección humana.</p>
4	<p>C6L8-19: Gerencia basada en las lógicas múltiples y adaptabilidad social.</p>	<p>C6L12-33: Acciones situadas desde la multidireccionalidad referidas a las pluricircunstancias que emergen desde el sentido y relación intersubjetiva.</p>	<p>C4L8-12: Múltiples visiones para la resignificación de la realidad organizacional.</p> <p>C5L13-24: Proceso dialógico de construcción multidivergente en el ethos organizacional.</p>	<p>C4L8-17: Plurivisión como una alternativa de integración gerencial para el desarrollo integral.</p>	<p>Acción integrativa basada en lógicas múltiples para la resignificación de la realidad organizacional.</p> <p>Multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial.</p>

5	<p>C7L7-24: Competencias gerenciales integrales y sociohumanistas que reivindiquen y dirijan hacia una multireferenciación de logos sustanciales.</p> <p>C8L23-32: Pensamiento restaurativo y adaptativo a las situaciones circunstanciales.</p>	<p>C7L11-20: Disposiciones gerenciales limitadas por estructuras jerárquicas que delinean estrategias contextuales con las carencias propias de la organización.</p>	<p>C6L7-20: Resemantizar la episteme y reconfigurar la praxis desde el sentido multifocal.</p> <p>C7L20-34: Organizaciones emancipadoras desde la identidad epistémica y multidireccionalidad gerencial.</p>	<p>C5L7-17: Enfoque resiliente que reconfigure la direccionalidad organizacional.</p>	<p>Enfoque restaurativo como continuum resiliente el desarrollo de una praxis multifocal.</p> <p>Competencias integrales sensitivas dirigidas hacia la emancipación epistémica organizacional.</p>
---	--	--	--	---	--

Cuadro 4.
Sistema Categorial Emergente

Categorías	Subcategorías
<i>Visión Caleidosófca^(Fi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción situacional de una conciencia intra e intersubjetiva con una multidireccionalidad organizacional. - Composición holográfica de sentido y dirección humana.
<i>Organizaciones Inteligentes^(Pi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Un entramado integral e integrado desde la multiracionalidad estratégica. - Multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial.
<i>Multidireccionalidad Transcompleja^(Fi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Acción integrativa basada en lógicas múltiples para la resignificación de la realidad organizacional.
<i>Función Gerencial^(Rt)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque restaurativo como continuum resiliente al desarrollo de una praxis multifocal. - Competencias integrales sensitivas dirigidas hacia la emancipación epistémica organizacional.

Pi: categoría que emergió del proceso de investigación; **Rt:** categoría establecida a partir de los referentes teóricos; **Fi:** categoría fijada por el investigador.

Fuente: Llovera (2021), adaptación realizada por Velez (2024).

Triangulación: Articulando el Fenómeno de Estudio desde su Vigencia Ontoepistémica

Categoría: Visión Caleidoscópica

Desde los tiempos epocales, la gerencia ha sido concebida como un enfoque globalizador que busca optimizar los recursos y maximizar la eficiencia en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad, se hace necesario transitar hacia una concepción celestofósica, en la que el sentido y la identidad epistémica se nutran desde la divergencia situacional y el repositorio sociocultural del sujeto. Como señala Senge (1992), la gerencia debe evolucionar hacia una visión más holística que reconozca la interconexión entre los aspectos individuales, organizacionales y socioculturales.

Esta transición hacia una concepción celestofósica implica reconocer que el desarrollo y el bienestar individual y organizacional no pueden ser abordados de manera unidimensional. Según Mintzberg (2000), "las estrategias de desarrollo deben considerar múltiples dimensiones, incluyendo aspectos emocionales, cognitivos y culturales" (p. 45). En este sentido, la gerencia debe adoptar un enfoque multifocal que permita integrar diversas perspectivas y valores, reconociendo la complejidad inherente a las dinámicas organizacionales.

Para lograr esta transición, es fundamental que la gerencia incorpore prácticas que fomenten la diversidad de pensamiento y la inclusión de múltiples voces; las organizaciones que promueven la diversidad cognitiva y cultural son más innovadoras y resilientes. Esto implica valorar las experiencias y conocimientos situacionales de los individuos, reconociendo que la riqueza epistémica se construye a partir de la interacción entre diferentes contextos y perspectivas.

Asimismo, la concepción celestofósica de la gerencia requiere un cambio en la forma en que se concibe el liderazgo. Desde esta concepción, el liderazgo debe alejarse de modelos jerárquicos y autoritarios, para dar paso a una visión más participativa y colaborativa;

permitiendo empoderar a los colaboradores y fomentar la co-creación de soluciones, reconociendo que el conocimiento y la sabiduría emergen del diálogo y la interacción entre pares.

Subcategoría: Construcción situacional de una conciencia intra e intersubjetiva con una multidireccionalidad organizacional.

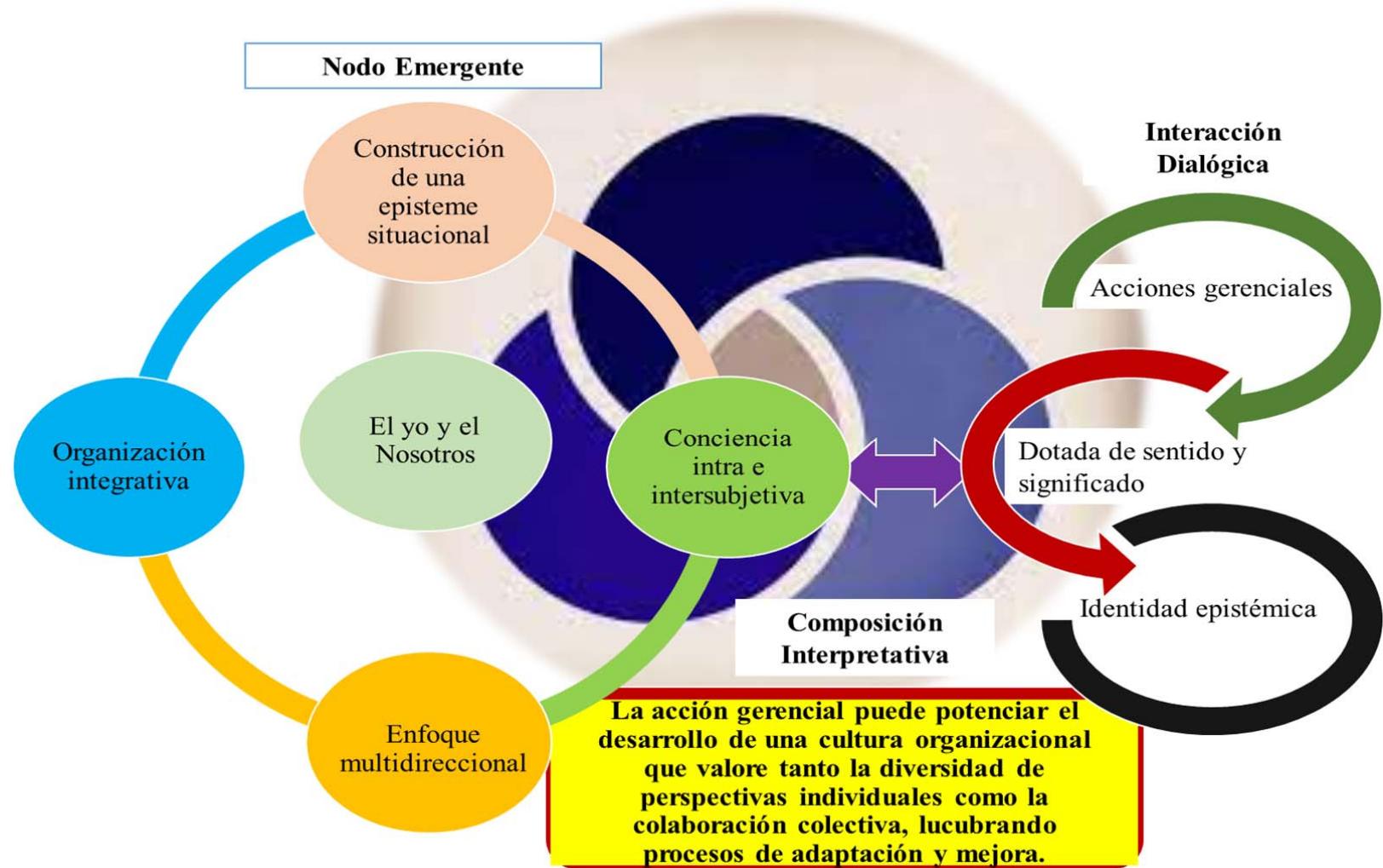
Cuadro 5.
Matriz de Triangulación 1

Sujetos de Estudio	V.B.	L.A.	O.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	C2L8-12: solo con el conocimiento de su origen y dentro de la planificación de alcances, es educativa o de la que los trabajadores podrán sentirse consustanciados con los logros aspirados.	C2L19-32: la construcción del conocimiento epistémica ya que nos va a permitir tener ese conocimiento intrínseco que debe existir en el ámbito conocimiento un educativo, ya que por excelencia las universidades somos generadores de conocimientos. Los docentes universitarios somos los encargados de generar investigaciones y trasmisitir ese conocimiento, las personas, las costumbres, las características que conforman esa organización es fundamental para su desenvolvimiento	C2L5-13: Es preciso tener esa identidad epistémica ya que nos va a permitir tener ese conocimiento intrínseco que debe existir en el ámbito conocimiento un educativo, ya que por excelencia las universidades somos generadores de conocimientos. Los docentes universitarios somos los encargados de generar investigaciones y trasmisitir ese conocimiento, las personas, las costumbres, las características que conforman esa organización es fundamental para su desenvolvimiento	Desde la perspectiva y voces de los versionantes, se entiende la gerencia como ese proceso de construcción situacional del conocimiento, el cual fecunde la conciencia intra e intersubjetiva, valorando lo individual y colectivo en las acciones gerenciales, dotando de significado la multidireccionalidad organizacional. Como menciona Nonaka (1994), en su teoría de la creación del conocimiento, es crucial que las organizaciones fomenten la generación de conocimiento tácito y explícito, promoviendo así la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante

diario.

C3L36-48: es necesario, es fundamental para el desarrollo diario de sus directivos de su comunidad universitaria como base primordial para la toma de decisiones, es el conocimiento la identificación el saber el construir el acumular ese saberes y haceres que conforman la institución universitaria y sobre esas bases delinear las estrategias que le permitan a sus directivos avanzar en la toma de decisiones acertadas.

cambio. Además, esta construcción situacional epistémica debe estar en línea con la teoría de necesidad de comprender la interconexión y la multidimensionalidad de los fenómenos organizacionales. De esta manera, la gerencia puede potenciar el desarrollo de una cultura organizacional que valore tanto la diversidad de perspectivas individuales como la colaboración colectiva, permitiendo así una gestión más efectiva y sostenible en el tiempo.

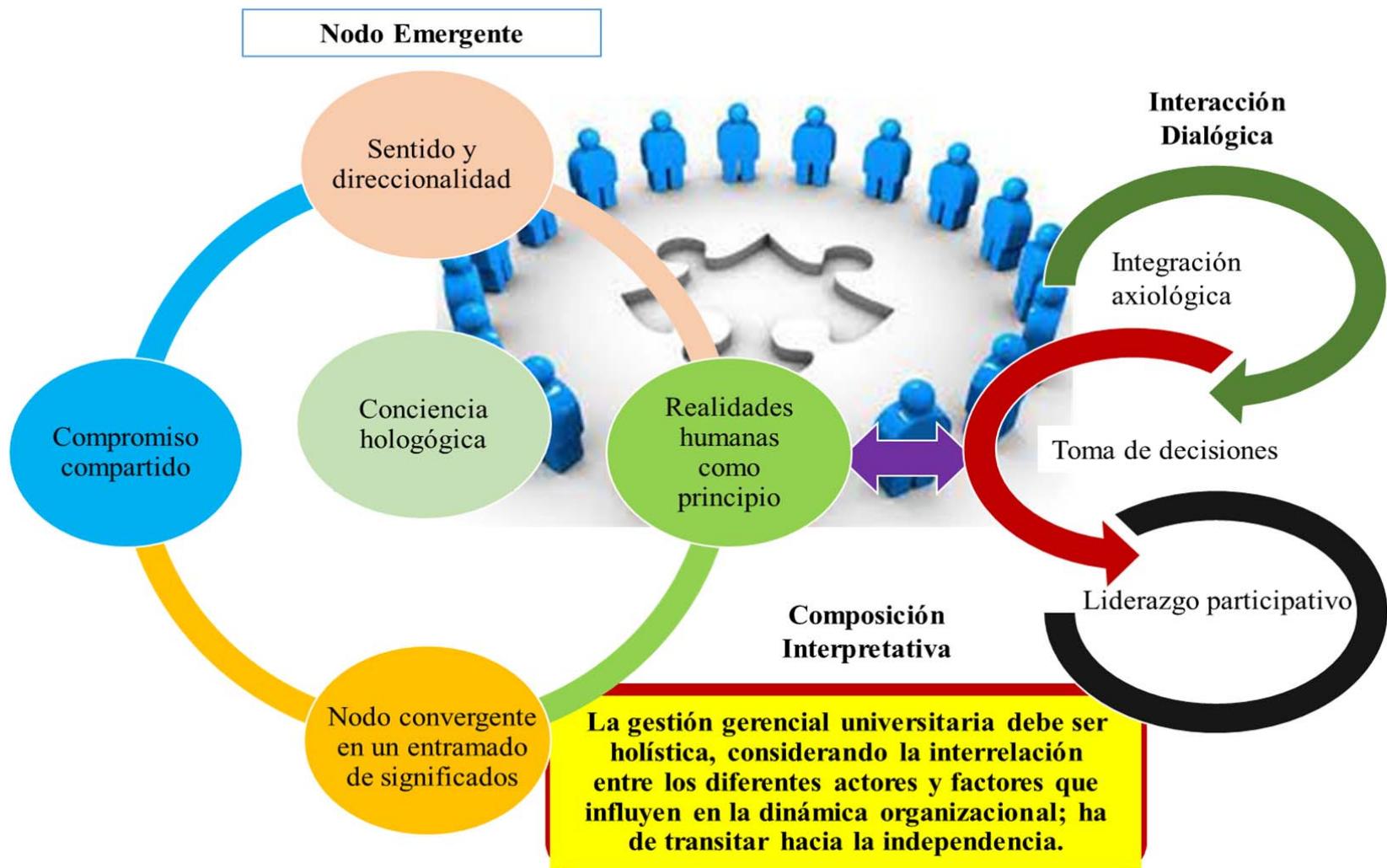


Infografía 3. Construcción situacional de una conciencia intra e intersubjetiva con una multidireccionalidad organizacional.

Subcategoría: Composición holográfica de sentido y dirección humana.

Cuadro 6.
Matriz de Triangulación 2

Sujetos de Estudio	L.A.	O.P.	G.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	C4L32-39: hoy en día nos llamamos todos “trabajadores universitarios” van sin hacer la distinción del obrero, administrativo, o docente, todos somos dentro de la contratación colectiva trabajadores universitarios eso sin duda alguna es un hito que ha impactado dentro de las universidades políticas.	C3L5-16: Los hitos culturales dentro de las Universidades Politécnicas van a depender de la experiencia cultural laboral de cada uno de sus trabajadores, docentes, administrativos y personal de servicio, en conjunto con los que la dirigen. Esa cultura laboral va desde las palabras que se emplean, acciones, valores y las creencias, una de las más importante es el sentido de pertenencia y pertinencia que se tenga dentro de la institución.	C3L5-14: Estos hitos culturales-laborales van a depender de la identidad epistémica de cada UPT, los cuales son diferentes en cada una de ellas. Esto a pesar de que la filosofía de la UPT es la misma, pero se diferencian en las política y cultura interna de cada una, además de que la toma de decisión depende de las características del líder que este en la misma.	Se entiende desde el mundo empírico de los sujetos de estudio y en contraste teórico que, la gestión universitaria según García (2018), debe estar orientada hacia la construcción de un sentido de pertenencia y compromiso por parte de todos los miembros de la comunidad educativa. Esto implica la integración de valores éticos y morales en la toma de decisiones, así como el fomento de un liderazgo participativo que promueva la participación activa y el desarrollo integral de los individuos. En este sentido, la representación y gestión gerencial universitaria debe ser holística, considerando la interrelación entre los diferentes actores y factores que influyen en la dinámica organizacional. La visión sistemática y la comprensión de las interconexiones entre las diversas dimensiones de la gestión son fundamentales para promover un ambiente propicio para el aprendizaje, la innovación y la excelencia académica. Asimismo, es crucial promover una cultura organizacional que fomente la autonomía, la creatividad y la colaboración, en línea con los principios de la gestión participativa.



Infografía 4. Composición holográfica de sentido y dirección humana.

Categoría: Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones como fuente vital de relaciones intersubjetiva, se constituye como un universo de apreciaciones, sistema interviniente y modélica comunicacional, donde el contexto, el sentido de identidad, estilo de pensamiento, gerencia y proceso direccional, orientado al realce de una episteme situacional, nutren la esencia vital de toda institución, superando desde la visión de organizaciones inteligentes, lo infraestructural, por un eidos sociocultural, gnoseológico, ontoimplicador y restaurador, donde, la cognición genera una conciencia colectiva, posibilitadora del desarrollo de competencias personales, integrales e innominadas, donde el ser se desarrolla bajo un criterio personal, pero a la vez, colectivo, pues, es el todo consciente e inconsciente el promotor del núcleo medular de la acción empresarial.

Su fortaleza radica en ser una unidad simbiótica, atendida por todos y cada uno de los actores constitutivos, quienes desde un compromiso auténtico, gestan acciones conjuntas, integrales e integradas, siendo el conjunto, lo simbólicamente existencial, donde lo estructural, departamental son oposiciones del caudal de metas, retroactivaciones, logros y resultados, determinando un sinfín de aciertos y desaciertos, no como un elemento restrictivo, sino, introspectivo, con el cual, se mejoren o reorienten las políticas institucionales, siendo el ethos común de la cultura organizacional. Esta última, determina las vertientes multiexistenciales. La cosmovisión, es un pilar de convergencia entre el ser, organización, gerencia y estilo de pensamiento-laboral-gerencial, concatenadas en una noción neuroactiva.

Apreciación que alude a una expresión artística y a la vez racional, donde las lógicas múltiples intervienen en un rizoma de acciones orquestadas desde la esencia misma del ser, contexto e institución. Realidad asumida desde los criterios de Balza (2020), como un sistema multifloral, donde el sujeto, su esencia, sus raíces e identidad, construye el sentido de la organización, sus bases, estructura y razón social, así, como la naturaleza de sus metas. A razón de ello, desde las

Universidades Politécnicas Territoriales se busca una resemantización y reconfiguración de la gerencia universitaria, medida por un enfoque de organizaciones inteligentes, donde el neuroliderazgo y valor laboral, condicionan la gestión integral de hechos, contextos, resultados, productividad y satisfacción funcional.

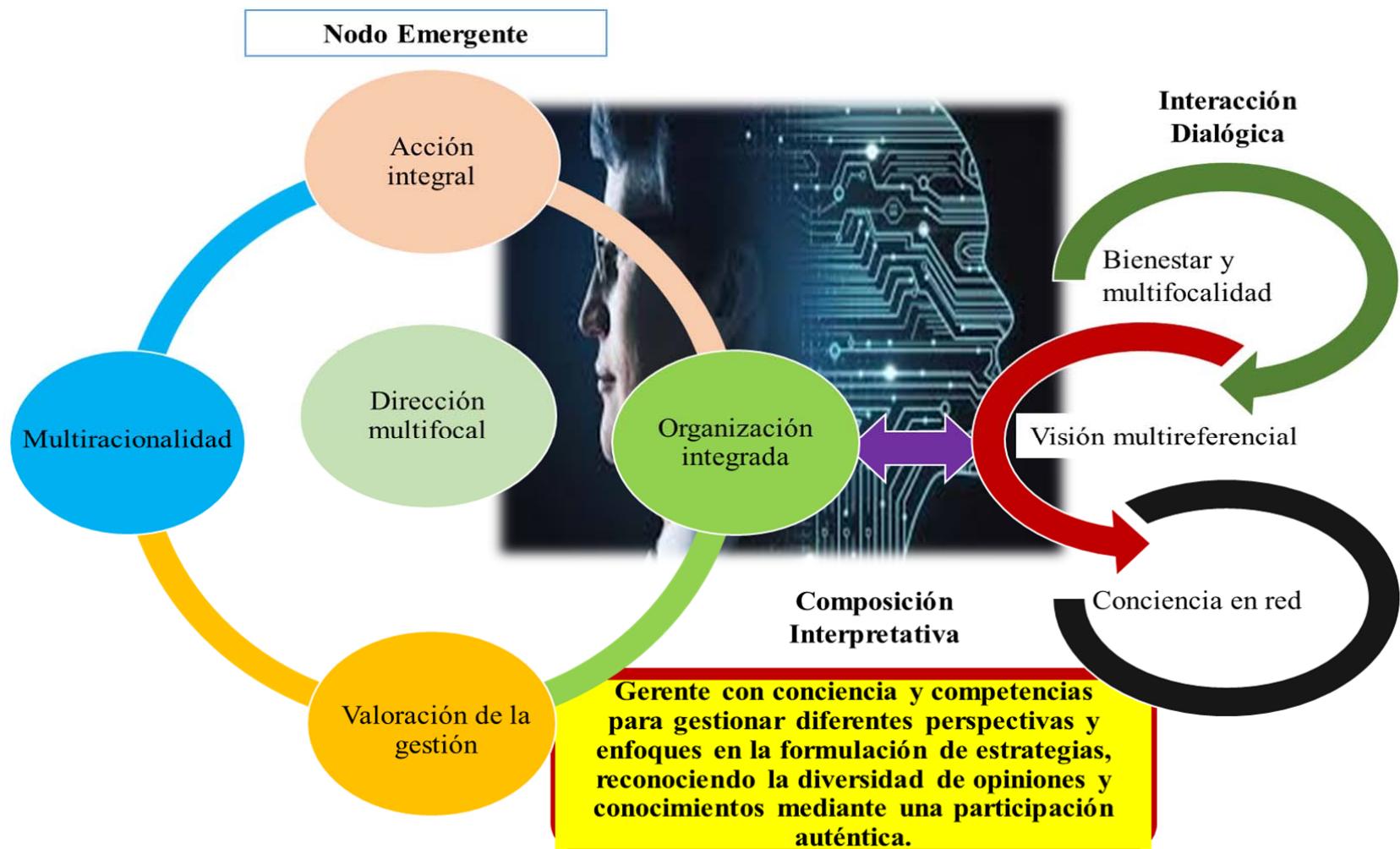
Subcategoría: Un entramado integral e integrado desde la multiracionalidad estratégica.

Cuadro 7.
Matriz de Triangulación 3

Sujetos de Estudio	V.B.	L.A.	O.P.	G.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	C1L4-13: son aquellas organizaciones donde las decisiones que se tomen deben ser apropiadas, partiendo de sus políticas de direcciónalidad de procesos y la cultura interna que posean sus trabajadores, para por medio de la eficiencia y la eficacia a través del manejo de recursos puedan llevarla a la efectividad en el alcance de sus objetivos programados.	C1L18-36: una organización donde el ser humano que se va Enriqueciendo, creciendo y construyendo a medida que su experiencia se va adquiriendo a través de esas vicisitudes que a diario se van presentando dentro de la organización, es como decimos a nivel educativo aprender haciendo, aprender de sus propias experiencias, es hacer un compendio,	C1L4-11: Desde mi punto de vista una organización inteligente es aquella que por sí misma, a pesar de las adversidades busca la manera de funcionar de la forma más eficiente posible ya sea buscando su autogestión o por el presupuesto asignado, este último caso de las universidades.	C1L4-11: Son organizaciones que consideran que para funcionar eficientemente la toma de decisiones debe estar dirigida a maximizar el uso de los recursos que tiene, a fin de lograr mejores resultados y para ello debe fortalecer la política y la cultura interna de la institución u universidades.	Se extrae de la realidad semántica, una composición de la gerencia vista como un entramado integral e integrado desde la multiracionalidad estratégica, fecundativa del bienestar y multifocalidad organizacional, la cual, determina una visión holística que considera la interconexión de diversos elementos en la toma de decisiones gerenciales. Según Mintzberg (1994), la multiracionalidad estratégica se refiere a la

una recopilación de todos los datos de las situaciones que se van presentando y a nivel de la empresa se van solventando podemos hablar como de una mejora continua de sobre la base de las situaciones que se van presentando. Una organización inteligente aprende a diario de su experiencia.

capacidad de la gerencia para manejar diferentes perspectivas y enfoques en la formulación de estrategias, reconociendo la diversidad de opiniones y conocimientos dentro de la organización. Por otro lado, la fecundatividad del bienestar, como plantea Senge (1992), se centra en la generación de condiciones que promuevan el desarrollo humano integral, considerando aspectos más allá de lo puramente económico. En conjunto, estas perspectivas integrales y multidisciplinarias permiten una gestión más efectiva y sostenible en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

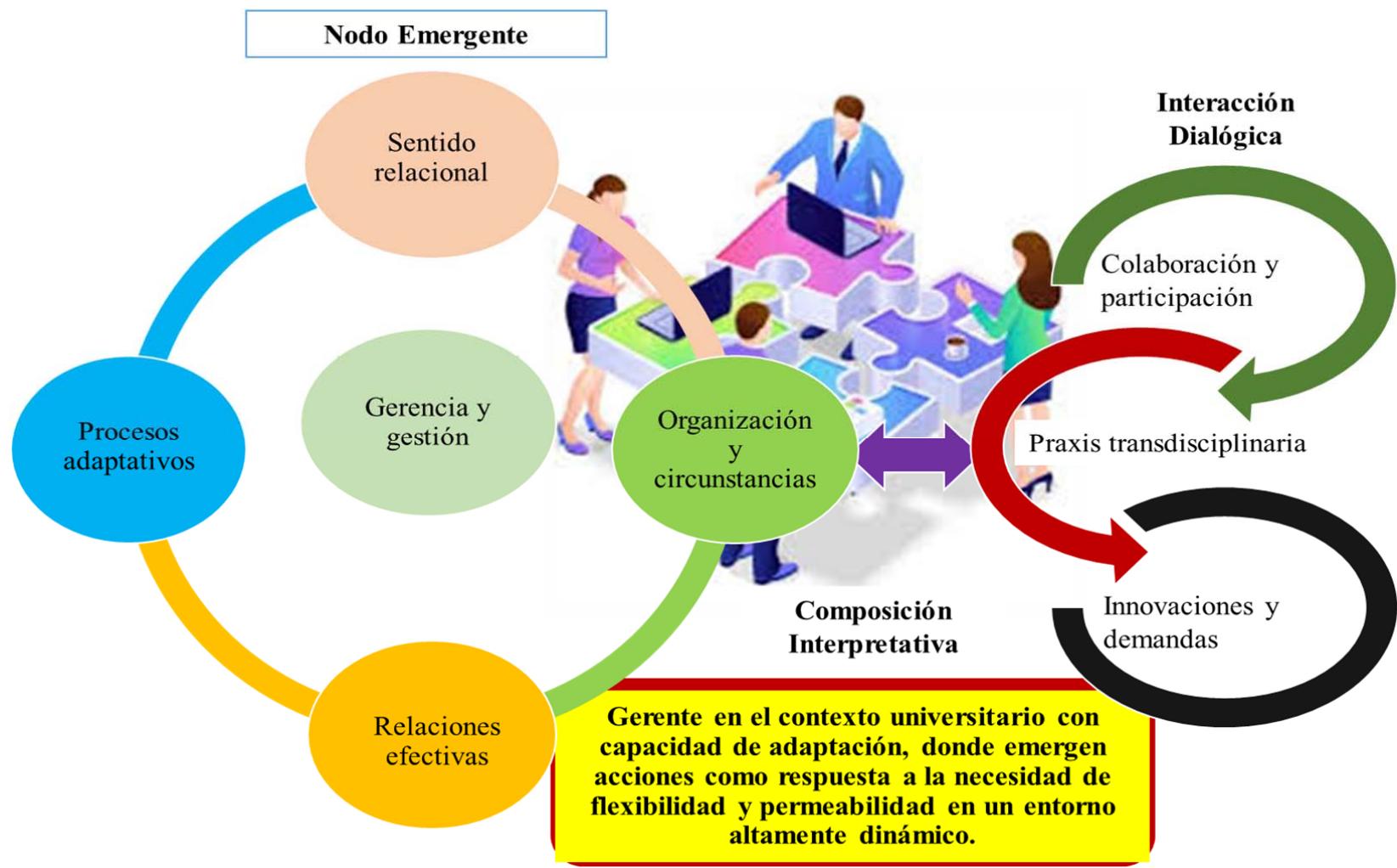


Infografía 5. Un entramado integral e integrado desde la multiracionalidad estratégica.

Subcategoría: Multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial.

Cuadro 8.
Matriz de Triangulación 4

Sujetos de Estudio	L.A.	O.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	<p>C6L12-32: es la visión que vamos a tener nosotros de nuestro mundo universitario o la construcción epistemológica de nuestro universitario donde emerge múltiples posibilidades para entender o rectificar la realidad la realidad universitaria en la cual nos desenvolvemos como trabajadores universitarios y como aprendices, porque a diario lo que hacemos es aprender de nuestras experiencias, desde ellas pues debemos impregnarnos para adoptar una postura abierta flexible inacabada, estar abierto al aprender haciendo, al aprender a diario, al construir sistémicamente multivariadamente todas esas experiencias múltiples que vamos a ir colecciónando y que cada trabajador cada miembro de la comunidad universitaria va a aportar a nuestra universidad.</p>	<p>C5L12-23: como episteme integradora que vincula la complementariedad de d, la relationalidad, la dialógica, la integralidad, la reflexividad y la transdisciplinariedad por ende el proceso cultural universitario. Por eso lo cultural desde lo transcomplejo es una visión de pensamiento que le abre paso a lo multidiverso y cambiante, lo cual conduce a un repensar de los principios y criterios que explican la ciencia y la educación.</p>	<p>Se entiende que, la multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial lastrado o emergente en las Universidades Politécnicas Territoriales constituye el acervo y labranza situacional; según García (2018), la capacidad de los directivos de establecer relaciones efectivas con diversos actores internos y externos, adaptándose a las circunstancias cambiantes del entorno es imprescindible. En el contexto universitario, esta capacidad es fundamental para promover la colaboración interdisciplinaria, la innovación y la adaptación a las demandas del mercado laboral. Además, según Rodríguez y Domínguez (2007), la capacidad gerencial puede verse lastrada por estructuras burocráticas rígidas, pero también puede emerger como respuesta a la necesidad de flexibilidad y adaptación en un entorno altamente dinámico. En este sentido, es crucial que los directivos de las Universidades Politécnicas Territoriales desarrollen habilidades de liderazgo relacional, promoviendo la colaboración, la comunicación efectiva y la gestión participativa.</p>



Infografía 6. Multidireccionalidad gerencial constituida por el sentido relacional circunstancial.

Categoría: Multidireccionalidad Transcompleja

La gerencia transcompleja es un enfoque innovador que busca comprender y gestionar la complejidad en las organizaciones. Según Morín (1990), la complejidad es una característica inherente a los sistemas vivos, y su comprensión requiere un enfoque transdisciplinario que trascienda las fronteras tradicionales del conocimiento. En este sentido, se basa en la idea de que las organizaciones son sistemas complejos, caracterizados por la interconexión de múltiples variables, la incertidumbre y la no linealidad de los procesos.

Para abordar esta complejidad, la gerencia transcompleja propone un enfoque holístico que reconoce la interdependencia de los distintos elementos que componen una organización. De acuerdo con Wheatley (2006), esto implica dejar de lado la visión reduccionista y lineal de la gestión, para adoptar una perspectiva que valore la diversidad, la interconexión y la adaptabilidad; promueve la co-creación de soluciones a través de la participación activa de todos los actores involucrados, reconociendo la multiplicidad de perspectivas y conocimientos que convergen en una organización.

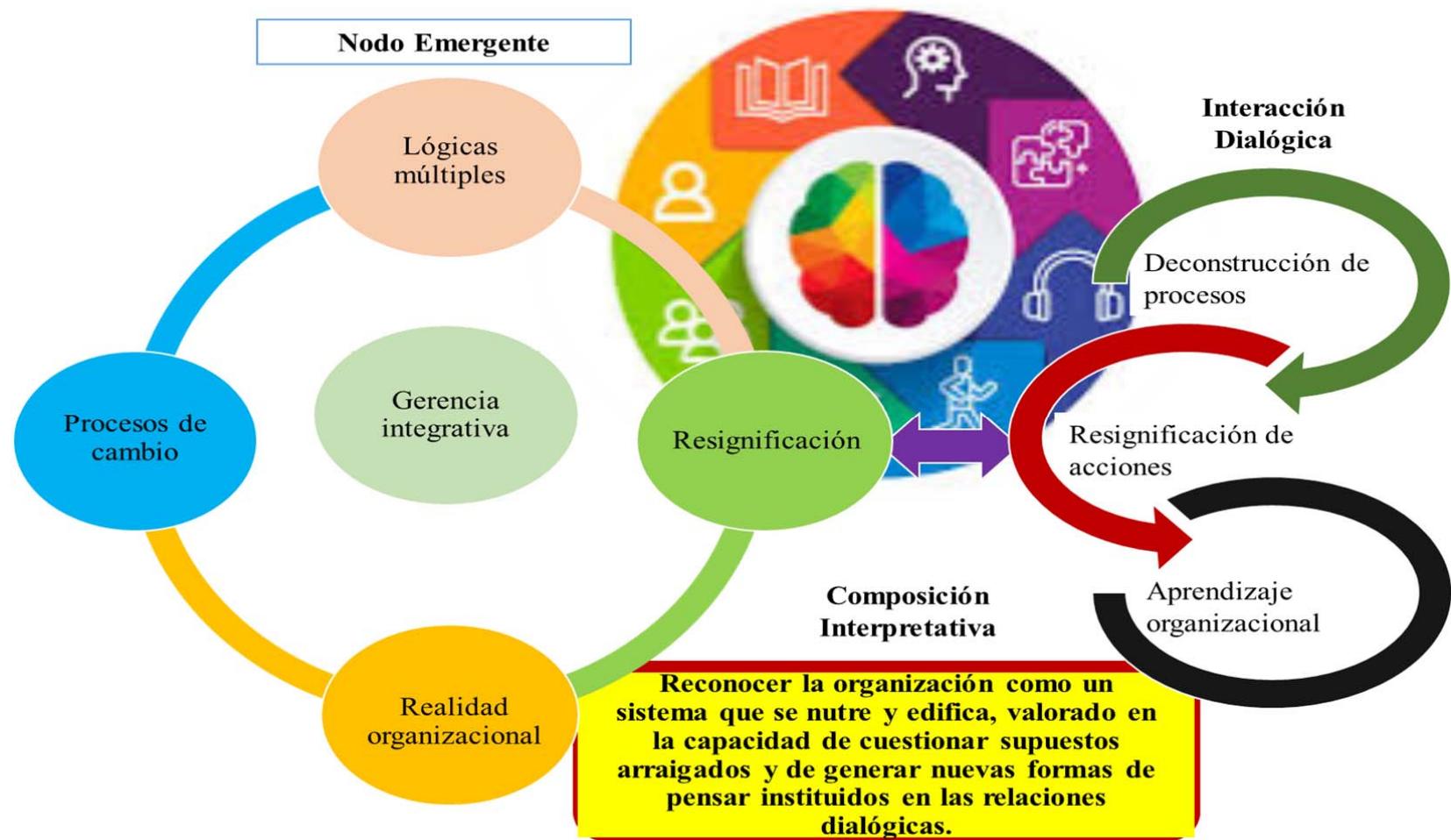
Uno de los pilares fundamentales de la gerencia transcompleja es el desarrollo de la inteligencia colectiva, referida esta, como la capacidad de un grupo para movilizar sus conocimientos y habilidades de manera coordinada, con el fin de enfrentar desafíos complejos. En este sentido, la gerencia transcompleja busca potenciar esta inteligencia colectiva a través de prácticas colaborativas, fomentando el diálogo, la reflexión conjunta y la construcción de conocimiento compartido.

Además, la gerencia transcompleja reconoce la importancia de la ética y la responsabilidad social en la gestión organizacional. De acuerdo con Maturana (2013), las organizaciones son sistemas autopoéticos, es decir, sistemas que se autogeneran a través de sus interacciones internas y externas; promueve una gestión ética que reconozca el impacto de las decisiones organizacionales en el entorno social y ambiental, buscando contribuir al bienestar colectivo y a la sostenibilidad a largo plazo.

Subcategoría: Acción integrativa basada en lógicas múltiples para la resignificación de la realidad organizacional.

Cuadro 9.
Matriz de Triangulación 5

Sujetos de Estudio	V.B.	O.P.	G.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	C6L8-18: Pues porque la trascomplejidad trae consigo un repensar de las estructuras establecidas, donde se episteme, que dirección con emerge para viejos procesos existentes, ella plantea avanzar hacia nuevos procesos de construcción y reconstrucción con otros enfoques, otras maneras y otras lógicas organizacionales para aproximarnos a una nueva sociedad de estructuras cambiantes y adaptativas a un nuevo orden más contextualizado y dinámico.	C4L8-12: La transcomplejidad entendida como una visión de mundo o mundo episteme, que dar múltiples posibilidades de reentender la realidad.	C4L8-17: Se hace necesario que el gerencial sea visto o se ejerza desde la diversidad de visiones para que ocurran los cambios necesarios en el proceso cultural, el cual se lograra implementando la búsqueda de nuevas alternativas que nos lleve a lograr una nueva visión de los problemas, logrando así los mejores resultados posibles basándose en la trasdisciplinariedad.	Valorando la realidad empírica manifestada por los versionantes, se asume la acción gerencial como un sistema integrativo, fundado en la idea de que la racionalidad no debe ser concebida como una conducción obsoleta, sino más bien, valorada en función de las lógicas múltiples, las cuales permiten la resignificación de la realidad organizacional. Como señala Senge (1992), el aprendizaje organizacional no puede limitarse a la mera adquisición de conocimientos, sino que debe abarcar la capacidad de cuestionar supuestos arraigados y de generar nuevas formas de pensar. En este sentido, la importancia del aprendizaje individual y organizacional como procesos interconectados, permite al sujeto aprender desde su esencia y en interacción con los demás. Esta perspectiva, además, coincide con la noción de la organización como un sistema complejo, en el cual las interrelaciones entre sus componentes son fundamentales para comprender su funcionamiento.



Infografía 7. Acción integrativa basada en lógicas múltiples para la resignificación de la realidad organizacional.

Categoría: Función Gerencial

La función gerencial es crucial para el éxito de una organización, ya que implica la toma de decisiones estratégicas, la coordinación de recursos y la supervisión del desempeño del personal. Según Acevedo (2023), la función gerencial se compone de cuatro elementos principales: planificación, organización, dirección y control. La planificación implica establecer metas y desarrollar estrategias para alcanzarlas, mientras que la organización implica asignar recursos y diseñar estructuras para lograr los objetivos.

Por otra parte, la dirección influye en el comportamiento del personal para que contribuyan al logro de las metas, y el control implica monitorear el desempeño y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Además, la función gerencial también implica la gestión del cambio, ya que las organizaciones están constantemente expuestas a factores internos y externos que requieren adaptación.

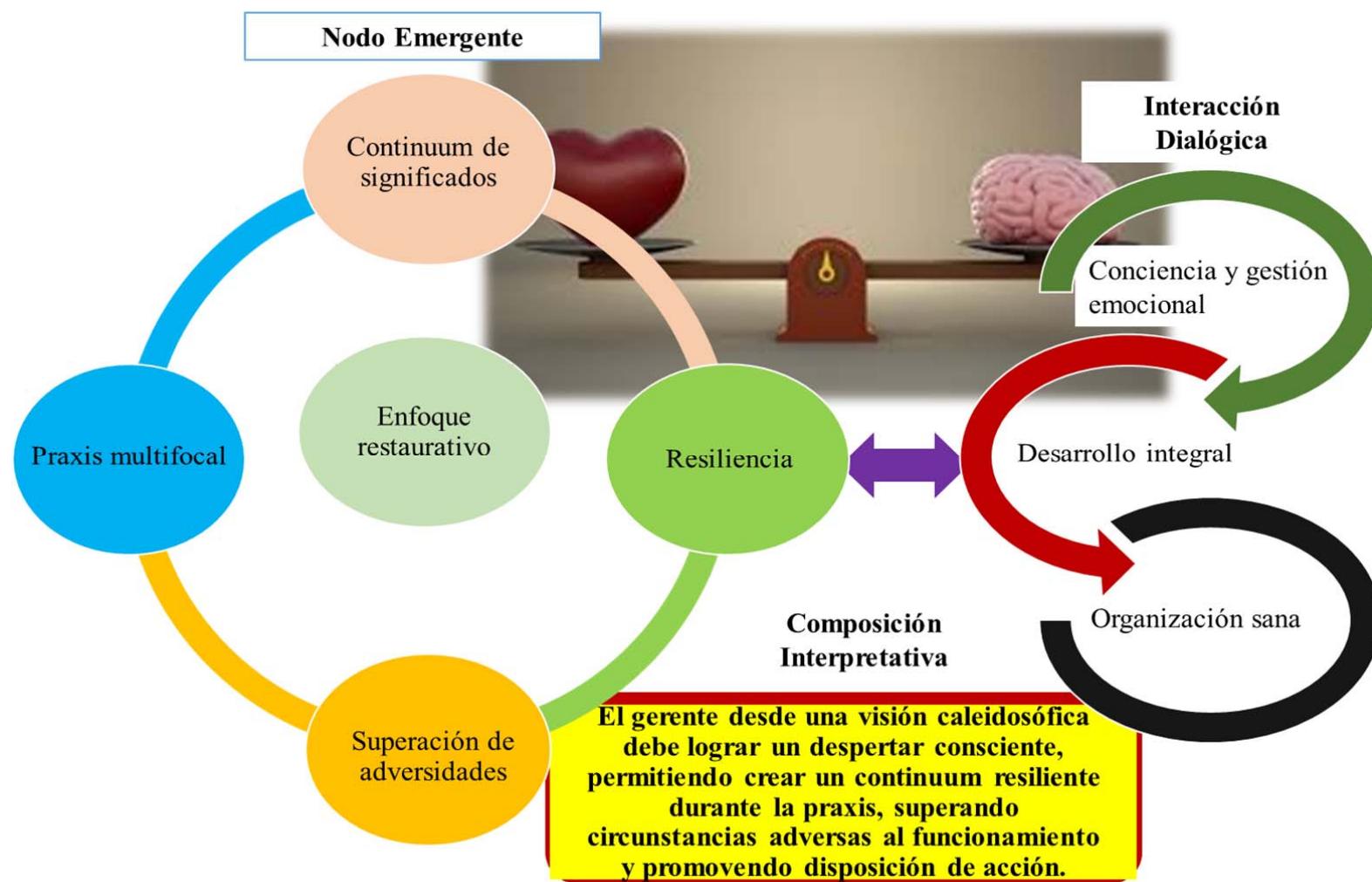
Según Drucker (2002), la gestión del cambio efectiva implica establecer un sentido de urgencia, crear una visión clara, comunicar la visión, empoderar a otros para actuar en base a la visión, generar victorias a corto plazo, consolidar los logros y anclar los cambios en la cultura organizacional. Por lo tanto, la función gerencial no solo implica mantener el status quo, sino también liderar procesos de cambio que permitan a la organización adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

Es importante que los gerentes desarrollen habilidades en cada uno de estos aspectos para poder desempeñarse efectivamente en su rol. Además, es crucial que estén al tanto de las últimas tendencias y prácticas en gestión para poder adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

Subcategoría: Enfoque restaurativo como continuum resiliente el desarrollo de una praxis multifocal.

Cuadro 10.
Matriz de Triangulación 6

Sujetos de Estudio	L.A.	O.P.	G.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	C8L23-31: el gerente debe ser un gerente abierto con un pensamiento no abstracto, un pensamiento abierto, flexible y adaptable a las situaciones tradicional, por que a diario se le presentan dentro del entorno universitario, un gerente que sea capaz de conciliar, aceptar y permitan delinejar y ejecutar las decisiones del nivel central.	C6L7-20: Desde la esencia de esta interrogante aberto con un pensamiento transcomplejo, implica nuevos lenguajes para develar la educación tradicional, por ello, lo transcomplejo invita a repensar estructuras semánticas y establece una ruptura, con los viejos lenguajes investigativos que dan paso a un proceso de construcción y reconstrucción, al e integración de saberes que desde lo multidimensional e integración de saberes que desde lo multidimension	C5L7-17: La gerencia universitaria debe ser creativa, incluyente, visionaria, flexible, integral, considerar la transdisciplina- riedad, debe liberalizar los cambios y ser resiliente. Considero que una gerencia universitaria con este tipo de enfoque es de gran relevancia porque este tipo de organizaciones evolucionarán más rápidamente ante los desafíos que se le presenten y estarán a la vanguardia.	Se entiende desde las voces de los sujetos entrevistados, la necesidad de lograr un despertar consciente en la multidireccionalidad gerencial, dirigida sobre un enfoque restaurativo que sirva como pilar y medio de desarrollo; se basa en la idea de que la conciencia y la gestión emocional son fundamentales para el avance integral en el ámbito gerencial. Según Goleman (2002), la inteligencia emocional es crucial en la toma de decisiones y en la gestión de equipos. Asimismo, este despertar consciente permite crear un continuum resiliente durante la praxis, superando circunstancias adversas al funcionamiento y disposición de acción. Como señala Luthans (2008), la resiliencia organizacional es clave para enfrentar desafíos y mantener un alto rendimiento. Dentro de la gestión implica no solo estar atento a las propias emociones, sino también promover un entorno que fomente la resiliencia y la capacidad de adaptación ante los cambios.

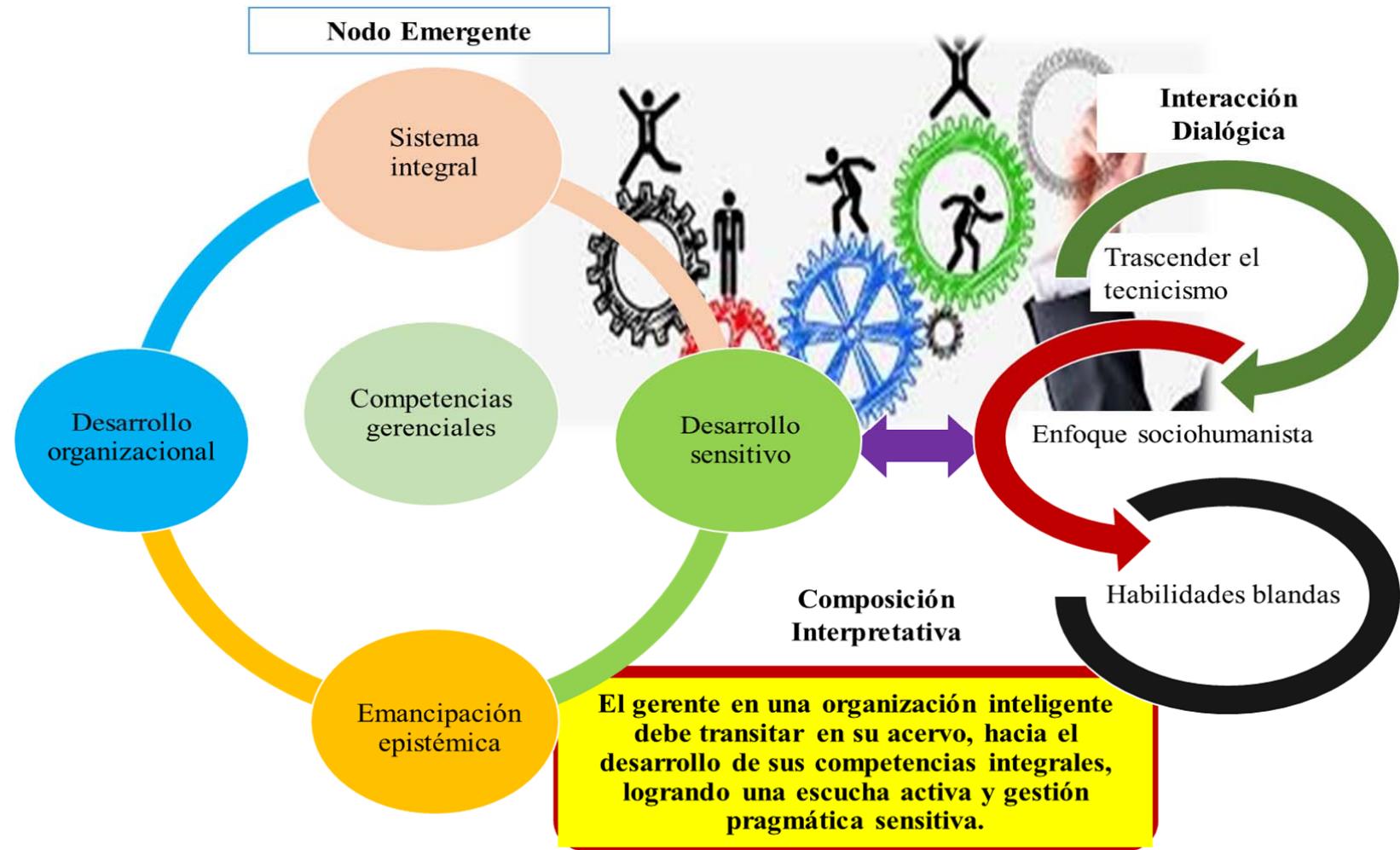


Infografía 8. Enfoque restaurativo como continuum resiliente el desarrollo de una praxis multifocal.

Subcategoría: Competencias integrales sensitivas dirigidas hacia la emancipación epistémica organizacional.

Cuadro 11.
Matriz de Triangulación 7

Sujetos de Estudio	V.B.	O.P.	Reducción Trascendental
Reducción Eidética	C7L7-24: Debe ser una gerencia consciente del momento histórico que vivimos, con una visión emergente, con una nueva cosmovisión organizacional, ética, crítica, humanista, de congruencia, firmeza, convicción y cohesión social, con un conjunto de creencias y valores compartidos donde todos los trabajadores universitarios remen hacia un mismo puerto, donde todos sus miembros corran hacia la misma meta con el fin único y colectivo de alcanzar los objetivos previamente conocidos, debatidos y fijados por la organización para de esta manera inteligentemente mediante la dinámica laboral efectiva alcanzarlos con innovación, producción y competitividad.	C7L20-34: La transcomplejidad constituye una propuesta emancipadora y de transformación tanto del ser como de la realidad, que se construye en una relación dialógica que integra paradigmas, abre paso a la incertidumbre, a nuevos significados y al redescubrimiento ontoepistemológico a partir del cual se estructuran nuevos fundamentos de explicación de la realidad y de esta manera obtener una organizaciones inteligentes capaces de sobrevivir a las realidades existentes y afrontar coyunturas actuales yemerger en una educación de calidad.	Emerge desde esta contrastación, un significado fundamental con el cual el gerente dentro del ámbito universitario, ha de desarrollar competencias integrales que vayan más allá de lo meramente técnico, donde la sensibilidad y la conciencia jueguen un papel crucial. Como menciona Senge (1992), la gestión debe ser desde una conciencia sentiente, es decir, desde la capacidad de sentir y empatizar con la organización en su totalidad. Esta perspectiva permite que el desarrollo se empalme con la sensibilidad organizacional, generando un impacto real en el trabajo en equipo y promoviendo una emancipación epistémica, como plantea Freire (2003), que transforme la manera en que se genera y comparte conocimiento dentro de la institución. Solo a través de esta praxis consciente, donde se fusionan la sensibilidad y el conocimiento, se puede lograr una gestión que trascienda lo puramente administrativo y se enfoque en el crecimiento integral de la comunidad universitaria.



Infografía 9. Competencias integrales sensitivas dirigidas hacia la emancipación epistemica organizacional.

MOMENTO V

Rizoma Teórico: un Sintagma Transcomplejo en la Multireferenciación Gerencial

“Una gerencia que asuma la trans complejidad como una alternativa novedosa que va más allá del cientificismo fundamentalista, requiere que los procesos gerenciales en las instituciones se imbriquen en la diversidad que representa lo múltiple y el pluralismo de la razón; con base a la infinita variedad de la vida”

Alexander Farfán

Urdimbre Gnoseológica de la Teoría Sustantiva

El conocimiento es el principio inmaterial e innominado que caracteriza la ferviente búsqueda del saber, representando el pensamiento y la acción una disposición del ser y su naturaleza sapiente. Esta composición implica una articulación rizomática que fecunda en el despertar de un sujeto consciente de su realidad. En su transitar, se generan sistemas multirelacionales que posibilitan la construcción de la episteme gerencial, basada en la dialógica constructiva e interactiva. Este enfoque permite una comprensión profunda y holística de los procesos gerentivos, promoviendo la integración de diversas perspectivas y la creación de soluciones innovadoras.

Su resonancia epistémica gerencial, fundamentada en el conocimiento como principio sistémico, reconoce la importancia de la reflexión crítica y la apertura a nuevas ideas. A través de una constante búsqueda de sabiduría, se retroactiva el desarrollo de una mentalidad proactiva y adaptativa, capaz de enfrentar los desafíos emergentes en un entorno organizacional en constante cambio. Denota un aprendizaje continuo y la multireferenciación epistémica permite la generación de

sinergias y la optimización de recursos, potenciando así la capacidad de liderazgo y toma de decisiones.

Logrando desde su bagaje pragmático, una articulación rizomática entre todos los actores que integran el entorno organizacional como fuente vital; de esta manera, el conocimiento en el ámbito gerencial implica la interconexión de múltiples dimensiones, tales como la gestión estratégica, la inteligencia emocional, la ética empresarial y la innovación disruptiva. Esta compleja red de saberes se entrelaza para nutrir el pensamiento crítico y la capacidad analítica, fundamentales para la resolución efectiva de problemas y la identificación de oportunidades. Asimismo, promueve la colaboración transdisciplinaria y el intercambio de experiencias, enriqueciendo así, el acervo de conocimientos y habilidades sociohumanistas del gerente.

Se busca, el despertar de un ser consciente de su realidad, reconociendo la interdependencia entre el individuo, la organización y el entorno. Esta conciencia holística se traduce en una gestión orientada hacia la sostenibilidad, la responsabilidad social colectiva y el respeto por la diversidad. Al comprender su papel como agente de cambio, el ser consciente asume un compromiso con la generación de valor compartido, promoviendo así relaciones equitativas y duraderas con todos los actores involucrados en el entramado empresarial.

Los sistemas multirelacionales que emergen en el transitar del ser consciente se caracterizan por su capacidad para adaptarse a las complejidades del entorno, tejiendo conexiones significativas entre distintos ámbitos del conocimiento. Esta imbricación dinámica favorece la integración de perspectivas diversas y la generación de soluciones innovadoras, propiciando así un ambiente propicio para el florecimiento de la creatividad y la excelencia en la gestión. Asimismo, estos sistemas potencian la agilidad organizacional y la capacidad de anticipación, fortaleciendo la resiliencia frente a los desafíos y oportunidades que se presentan.

Conmina un vislumbramiento de la construcción epistémica gerencial a partir de sistemas multirelacionales, implicando un enfoque dinámico y evolutivo, que reconoce la naturaleza cambiante y no lineal de los procesos organizacionales. Esta dialéctica constructiva e interactiva favorece la co-construcción del conocimiento, promoviendo un diálogo continuo entre teoría y práctica, entre lo local y lo global, entre lo individual y lo colectivo. Esta interacción constante nutre la capacidad reflexiva del gerente como líder, permitiéndole adaptarse con agilidad a los cambios del entorno y generar valor de manera sostenible.

Vigencia Óntica

En el contexto de la gestión universitaria, es fundamental adoptar el principio restaurador del reconocimiento como enfoque cocéntrico gerencial. Esto implica visualizar a la organización como un cosmos vital que no solo nutre, sino que también retroalimenta la dinámica general. De esta manera, se permite una complementariedad de sistemas multiconectados que influyen en la dirección institucional; con ello, se valoran las metas sólidamente establecidas en cada acción, cambio y desarrollo llevado a cabo en la organización.

Al reconocer el enfoque cocéntrico gerencial, se promueve una visión holística de la gestión universitaria, donde se entiende que cada parte de la organización contribuye de manera significativa al funcionamiento general. Esta perspectiva permite una mayor integración y coordinación entre las diferentes áreas y departamentos, fomentando así un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

Además, el enfoque cocéntrico gerencial impulsa la idea de que la gestión universitaria no se limita a estructuras jerárquicas rígidas, sino que se basa en la interacción dinámica entre diversos elementos. Esto incluye tanto a las personas que conforman la comunidad universitaria como a los recursos materiales y financieros disponibles. Al considerar esta interconexión, se promueve una gestión más equitativa y participativa, valorativa de la diversidad de perspectivas y experiencias.

Su constitución permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante los desafíos y oportunidades que puedan surgir. De esta manera, la institución se posiciona de manera proactiva en la búsqueda de la excelencia académica y el desarrollo integral de su comunidad.

Deconstrucción Epistémica

El proceso de intelectualización es fundamental en el desarrollo cognitivo, ya que integra tanto la experiencia situacional como la disposición cognitiva. Este enfoque trasciende las limitaciones impuestas por la naturaleza, centrándose en la complejidad y singularidad de la composición cognitiva. Desde una perspectiva caleidoscópica, se busca deconstruir los procesos tradicionales de la gerencia, la cual se enfoca en el orden, mando y cumplimiento. En este nuevo paradigma, todos los individuos participan en la reconstrucción de la dinámica organizacional, nutriendose de manera progresiva de sus propios desarrollos orgánicos. Se trata de fortalecer el músculo medular de la acción, la respuesta y la valoración, alejándose de concepciones restrictivas y abriendo paso a una gestión más dinámica y participativa.

Composición Axiopragmática

Al abordar la gestión universitaria desde una perspectiva multireferencial, el gerente se encuentra inmerso en un proceso de redescubrimiento ontoepistémico que conduce a una comprensión sublime de la realidad institucional. En este contexto, el gerente se identifica y reconoce a sí mismo como un miembro más dentro de la organización, cuyas competencias individuales determinan el desarrollo integral de las relaciones intersubjetivas. El equipo de trabajo se constituye como un entramado distribuido y delegado, en el cual cada sujeto aporta desde su propia singularidad hacia la consecución de objetivos comunes.

Sin embargo, el enfoque gerencial también requiere de una sensibilidad particular, que se traduce en la capacidad de comprender

empáticamente a los demás actores involucrados en el quehacer universitario. Esta práctica trasciende lo puramente cinético, es decir, la mera estructura y funcionamiento de la organización, para adentrarse en lo metafísico, en la dimensión más profunda y sentiente del sentido y la racionalización del trabajo.

En este sentido, el gerente universitario se enfrenta al desafío de consolidar no solo la eficiencia operativa, sino también la cohesión emocional y espiritual del equipo. La labor gerencial adquiere así una dimensión holística, que busca integrar tanto los aspectos prácticos y tangibles de la gestión, como aquellos más sutiles y trascendentales. El resultado es una visión global y armoniosa de la labor universitaria, en la cual el gerente no solo ejerce un rol de liderazgo, sino que también se erige como un facilitador del desarrollo personal y profesional de quienes conforman la comunidad universitaria.

En última instancia, al atender la gestión universitaria desde esta perspectiva multireferencial, el gerente se convierte en un agente de transformación que promueve la sinergia entre lo individual y lo colectivo, entre lo material y lo espiritual, entre lo racional y lo emocional. Este enfoque trae consigo la posibilidad de generar un impacto positivo no solo en los resultados académicos e institucionales, sino también en la experiencia humana de quienes participan en la vida universitaria.

El Ser Humano y su Multireferenciación Trascendental

El conocimiento es una de las capacidades más significativas y trascendentales que distinguen al ser humano. Se trata de una composición existencial, sublime, singular y compleja que subyace en la esencia misma del individuo, otorgándole la posibilidad de comprender y transformar su entorno desde esa disposición del ser y pensar.

La naturaleza del conocimiento radica en su calidad o competencia para interpretar la realidad circundante. A través de esta facultad, el ser humano puede adquirir información, asimilarla, procesarla y aplicarla en su interacción con el mundo que le rodea. Es, en esencia, un mecanismo

que le permite comprender la complejidad de su entorno y actuar en consecuencia.

Su pragmatis se consolida desde la consistencia empírica del sujeto cognoscente y su singularidad contextual, concibiendo una vigencia epistémica fecundada en la interacción existencial del individuo con su entorno. Esta complejión implica un constante diálogo entre el sujeto y su realidad, en el cual, el conocimiento se convierte en una herramienta esencial para la comprensión y transformación de dicha realidad. Es a través de esta dialogicidad que la episteme se integra como parte esencial del mundo circundante del individuo.

Resulta imposible comprender al sujeto sin conocer su realidad, ya que el conocimiento es el medio a través del cual el individuo se relaciona con su entorno, interpreta su significado y actúa en consecuencia. La comprensión de la realidad circundante es fundamental para el desarrollo integral del ser humano, ya que le permite adaptarse, evolucionar y contribuir al progreso tanto individual como colectivo.

Además, el conocimiento no solo se limita a la adquisición de información, sino que también implica la capacidad de reflexionar, cuestionar y generar nuevos saberes. Esta dimensión reflexiva le confiere un carácter dinámico y evolutivo, permitiendo al individuo expandir sus horizontes cognitivos y contribuir al avance del conocimiento en su conjunto.

En este sentido, el conocimiento no solo es una herramienta para comprender la realidad, sino que también es un medio para transformarla. A través del conocimiento, el individuo puede identificar desafíos, plantear soluciones innovadoras y contribuir al desarrollo de su entorno. Esta capacidad transformadora del conocimiento es fundamental para el progreso social, económico y cultural de las sociedades.

Por tanto, la episteme se erige como un pilar fundamental en la construcción de sociedades más justas, equitativas y sostenibles. Su valor radica en su capacidad para empoderar a los individuos, brindándoles las

herramientas necesarias para comprender su entorno, actuar de manera informada y contribuir al bienestar colectivo.

De esta manera, no se puede hablar o concebir al humano desde una bifurcación existencial; por cuanto, la consistencia sociocultural representa un papel fundamental en la formación del sujeto, ya que actúa como un repositorio eidético que moldea y determina al individuo en su totalidad. Este sujeto, mediado por emociones, razones y valoraciones, se ve influenciado por una multitud de referencias y perspectivas que provienen de su entorno empírico, formativo, familiar y personal. Es en esta intersección de influencias donde se dilata y extiende su episteme, conformando su visión del mundo y su manera de interactuar con él.

Es importante comprender que la consistencia sociocultural no se limita a un único marco de referencia, sino que abarca múltiples dimensiones que se entrelazan de manera compleja. Desde la diversidad de creencias y valores hasta las normas y tradiciones que rigen una sociedad, cada uno de estos elementos contribuye a la configuración del ser en su totalidad. Es por ello que cualquier acción gerencial debe estar situada en esta cohesión de referencia plurifuncional y multifocalizada, reconociendo la diversidad de influencias que actúan sobre el individuo.

En este sentido, la consistencia sociocultural se convierte en un entramado complejo que nutre al individuo con una variedad de perspectivas y experiencias. Esta multiplicidad de influencias no solo enriquece la visión del mundo del individuo, sino que también le otorga una mayor capacidad para comprender y adaptarse a diferentes contextos. La interacción con distintas culturas, tradiciones y formas de pensamiento amplía el horizonte del individuo, permitiéndole desarrollar una comprensión más profunda y matizada de la realidad.

Se promueve una configuración de las relaciones interpersonales y la construcción de identidades colectivas, como una acción constituida en una red retroactivadora. Las dinámicas familiares, las tradiciones culturales y las normas sociales actúan como mediadores en la formación de vínculos y en la definición de roles dentro de la sociedad. Asimismo,

estas influencias moldean la percepción que el individuo tiene de sí mismo y de los demás, contribuyendo a la construcción de una identidad personal y colectiva.

En el ámbito laboral, la comprensión de la consistencia sociocultural cobra especial relevancia en la gestión de equipos y en el desarrollo de estrategias organizacionales. La diversidad cultural y la multiplicidad de perspectivas presentes en un entorno laboral demandan una gestión que sea capaz de integrar estas influencias de manera efectiva. La sensibilidad hacia las diferencias culturales, la promoción de un ambiente inclusivo y el fomento del diálogo intercultural son aspectos fundamentales para potenciar el rendimiento y la cohesión de los equipos de trabajo.

Gerencia y Gestión Universitaria

El proceso formativo es la acumulación de experiencias ambientales determinadas por un escenario académico, que orienta la función docente hacia fines comunes y se ve reforzada por la finalidad universitaria y su encargo social. De esta manera, la educación necesita una dirección de gestión en su labor, para orientar la acción laboral en el sentido de la organización, su razón y esencia relacional, así como también, en el ordenamiento jurídico, de tal forma que corresponda a la política educativa vigente.

En este sentido, la función gerencial es fundamental para el óptimo desempeño académico, administrativo y funcional, ya que, fortalece la competencia profesional de los estudiantes, el proceso de aprendizaje, el orden administrativo y legal en toda la institución universitaria. Cuya importancia reviste, una gestión pedagógica para la potencialización de la competencia en todo el entramado de principios individuales y colectivos, cuya correcta implementación conjuga el desempeño en el logro de las metas trazadas, que se caracteriza siempre por la integridad, la democracia y el respeto mutuo, cuya transversalidad permite un dominio y

esfera de dirección jerárquica de respeto, pero con consenso y multidireccionalidad.

Considerando que la gestión educativa desde la incidencia gerencial, no es un típico mecanismo de mando y orden, sino un medio por el cual los objetivos institucionales se formulan de manera unánime entre todos los participantes del proceso formativo, promoviendo así, el sentido de pertenencia y la pertinencia de la función docente, administrativa y académica. Disponiendo de sistemas de atención integrales, con los cuales, se pueda reorganizar, reconfigurar el sentido laboral, generando un sentido común retroactivador de la conciencia colectiva.

Consecuentemente, se creará un escenario de trabajo en equipo en el que se propondrán las habilidades de formación, utilizando pautas de gestión adecuadas, basadas en puntos de convergencia multidireccionales en lugar de un enfoque de extensión. Cualidad esencial que debe tener un líder educativo en su camino de transformación, pues su sinergia funcional debe incubar la integración, el entorno y el deseo de liderar según estándares sociales, dialógicos y socialmente constructivos, que le permitan orientar el desempeño de su equipo. Trabajar hacia un objetivo común es una realidad que es abordada desde las competencias de los líderes educativos.

Hecho nutrido por roles consistentes, tales como: supervisor, coordinador, evaluador, planificador, orientador, motivador, entre otros; debe llevar un seguimiento a largo plazo de los diversos proyectos implementados en la organización para alcanzar favorablemente las metas a corto, mediano y largo plazo; esto permitirá realizar una evaluación sistemática, a fin de valorar la incidencia, dirección y pertinencia de los logros.

Distinción relevante, útil y necesaria a la hora de dirigir una institución universitaria, porque no se trata solo de mantener la imagen de un jefe autoritario que manda y cuyos empleados obedecen, sino por el contrario, de profesionales capacitados que beben, desde la perspectiva humana del mentoring, orientar procesos y articularlos a las metas

organizacionales. Se necesita construir vínculos relationales, es decir, imbricar los objetivos en relaciones restaurativas y sistemas de comunicación, por lo que los docentes deben estar motivados para desempeñar sus funciones académicas.

Todo esto con el fin de lograr la calidad formativa desde el centro del conocimiento contextual, competencias laborales y aprendizaje en servicio, estableciéndose como un soporte de gestión de formación integral, donde el gerente, refleja el desarrollo de la práctica académica, funcional, administrativa y relacional, fortaleciendo los procedimientos de participación integrada de todos los actores. De hecho, es el líder, gracias a sus funciones de liderazgo, quien determina una actitud positiva hacia el desempeño de la calidad de apresto laboral.

Cuando existe un diálogo o comunicación segura y eficaz, es posible lograr un clima organizacional respetuoso y oportuno, incidente en el rendimiento personal y colectivo. Por cuanto, la función gerencial debe enfocarse en fortalecer o crear un ambiente de trabajo coherente donde todos, en uso de sus competencias profesionales, compartan la responsabilidad, la participación y la integración para el bien común de su organización, siempre con el objetivo de mejorar la calidad de la educación.

Gerencia Restaurativa en la Nueva Visión de las Organizaciones Inteligentes

La gestión de una organización no se limita únicamente a los procesos administrativos y organizacionales, sino que también debe enfocarse en lo inherentemente humano, que es esencial desde la existencia y complejo desde las interrelaciones dialógicas. En este sentido, el líder como gestor tiene la responsabilidad de trascender en su acervo, implementando procesos que mejoren la practicidad desde la conciencia y valoración.

Es crucial reconocer que los nodos restrictivos emocionales, laborales y hasta personales, deben ser abordados desde una

perspectiva sensitiva. Esto implica reestructurar y mejorar lo que se suscita en la entropía organizacional desde la individualidad mediada por el colectivo. Este principio reticular posibilita el desarrollo integral tanto a nivel personal como colectivo, identificando limitaciones y transformándolas en competencias de crecimiento común.

El líder como gestor debe ser consciente de que su labor va más allá de simplemente dirigir procesos y tomar decisiones. Debe ser capaz de comprender y atender las necesidades emocionales, laborales y personales de su equipo, promoviendo un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo tanto individual como colectivo. Por cuanto, ha de reconfigurar la modélica gerentiva desde una gestión eficiente, nutrida por un liderazgo de reconocimiento e integralidad organizacional.

Es fundamental que el líder como gestor se enfoque en promover la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Estas habilidades son esenciales para construir relaciones sólidas y fomentar un ambiente laboral saludable. Además, como gestor debe estar dispuesto a identificar y abordar los desafíos emocionales que puedan surgir en el entorno laboral. Esto implica estar abierto a escuchar las inquietudes y preocupaciones de los miembros del equipo, así como brindar el apoyo necesario para superar obstáculos y adversidades.

Asimismo, es importante que el líder como gestor promueva una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y la colaboración. Esto contribuirá a fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización. En concreción, el gerente debe comprender que su labor trasciende los aspectos puramente técnicos y operativos. Debe ser capaz de conectar con la dimensión humana de su equipo, reconociendo la importancia de atender las necesidades emocionales y personales para potenciar el desarrollo integral tanto a nivel individual como colectivo.

Sintagma Epistémico desde la Visión Caleidoscófica: Principios del Nuevo Gerente en las Organizaciones Inteligentes

La gerencia es un medio de desarrollo, orden y bienestar, constituido desde las bases integrales de toda composición organizacional, ella, ha de concebirse como un medio y finalidad, pues, genera las acciones pertinentes a ser empleada para solventar situaciones conflictivas de afección común, logrando una simbiosis entre el gerente y sus actores, así mismo, determina las metas colectivas a ser alcanzadas. En este sentido, determina un proceso retroactivo, donde median las garantías del progreso, siendo un hecho singular, complejo, permeable, nunca un dominio de verdad obsolescente, al eclosionar una actitud individual de orden y mando.

Al transitar en la gerencia universitaria, se entiende un proceso mucho más ameno, abierto, flexible, complejo e *idiográfico*, pues, al estar representada por profesionales formativos, su sistema de atención, está implicado de academia, logrando una comprensión más sublime, donde la reflexión estigmatiza cada fase activa, lucubrando e instaurando una episteme situacional, dando cabida a una racionalización divergente, pero a la vez, rizomada al contexto epocal y sentido de la institución, dotando de sentido a toda función que de ella emerja.

Por cuanto, al entender la gerencia desde las organizaciones inteligentes, se resemantiza la gerencia, lastrando la filosofía de la práctica en el ápice de esfuerzo, pasión y logro consolidado. Desde este sentido, la rigurosidad de los colores base como el negro y blanco se vuelve amorfo, permitiendo las tonalidades grisáceas, o mejor aún, convergiendo en un abanico de alternativas coloridas, cuya visión, alude a la analogía caleidoscópica, donde el mundo, realidad y contexto, pueden ser comprendidos desde una multidiversidad de destellos empíricos.

Finalidad que, no solo se alude al hecho filosófico de la gerencia, sino, en su concreción epistémica y axiopragmática, donde el gerente, desde su estilo de pensamiento y método de multidireccionalidad, han de establecerse mediante un rizoma dialógico, donde todas las posibilidades

intervienen en un sostén de curación o decantamiento de imaginarios. Aquí, las ideas convergen, sin embargo, desde la toma de decisiones colectiva, se genera una alternativa integral e integrada, la cual, se reconfigura por la dinámica relacional, siendo dirigida a la situación problema.

Permitiendo al gerente, establecer una funcionalidad cargada de roles alternos o sistémicos, los cuales, varíen según los eventos, con esto, no se quiere decir que, deba tener diversas caras, sin contar con una identidad real, por el contrario, debe mantener su vigencia epistémica, reconfigurada en el sentido de la organización, empleando una plasticidad en el modo de orientar la organización e integrar el equipo laboral. Siendo esto último, la esencia y la visión teleológica del proceso gerentivo, aunque, la sacia de poder y posicionamiento, nublan en ocasiones, la cordura del profesional, estandarizándose en crear lineamientos para ser cumplidos.

Su acepción entrópica, en efecto, se solidifica en una realidad dismórfica y discontinua, donde los intereses de cada quien van a razón de su valor personal, por cuanto, para que una organización transite hacia el logro de sus funciones, primero, se debe identificar y comprender el entorno laboral, luego, desentrañar el clima organizacional, para crear una ilación activa de trabajo, la cual atienda la realidad desde su multiexistencialidad. Focalizándose entonces, en construir un equipo de trabajo, con alianzas energéticas condicionadas por una comunicación asertiva, originada en una escucha activa. Solo así, se logrará una organización en pininos de ser sentida.

Configuración integrada en este enfoque de gerencia universitaria desde las organizaciones inteligentes, donde la fortaleza productiva, el bienestar común, la ergonomía y satisfacción laboral, sean el bucle de voluntad armónica, donde todo proceso que surja desde el líder, sea una toma de decisiones compartida, donde la conciencia de otredad, garantiza el dominio y empoderamiento del entorno laboral. Logrando con ello, el restablecimiento de una episteme situacional, singular y compleja, donde

la reflexión, permita una lógica múltiple, cuyo sintagma dialógico, nutra el rigor de comprensión y transformación institucional. Esto, es una clara concreción de la retroactividad que debe existir, dado que, un gerente no es una autoridad, sino un sistema de integración medida por la comunicación desarrollada.

Singularidad que dota de prominencia un nuevo pensamiento de la gerencia, ulterior al dominio y poder, ubicada en la esencia humana, emocional y relacional; siendo estos aspectos, los elementos nutricionales que avivan de vigor activo los sistemas funcionales, a razón de una interpretación e integración profunda. Es como crear, una conciencia colectiva, conocida también como conciencia de colmena, donde uno sienta el todo y, el todo, converja del sentimiento individual, articulando una prospección de superación, trabajo y logros.

Para ello, es imprescindible asumir el cosmos universitario como un entramado complejo que involucra a múltiples actores, sistemas y realidades. Desde una perspectiva multireferencial, es necesario comprender esta organización como una vigencia orgánica, en la cual todos los elementos intervienen desde su propio realismo y contexto circundante. Resulta prominente adoptar una visión caleidofónica, que permite apreciar la pluridireccionalidad inherente a este tejido organizacional, posibilitando así, una introspección del todo desde su composición holográfica.

Se alude en el sentido pragmático y *eidético* a la vigencia orgánica del cosmos universitario, ya que cada elemento que lo conforma tiene un rol fundamental en su funcionamiento y desarrollo. Desde los estudiantes, docentes, investigadores, personal administrativo, hasta las estructuras académicas y de gestión, todos contribuyen de manera significativa a la configuración de este complejo entramado. Es importante reconocer que cada uno de estos nodos integracionales aporta su propia perspectiva, conocimientos y experiencias, lo que enriquece la dinámica universitaria y promueve la diversidad de enfoques.

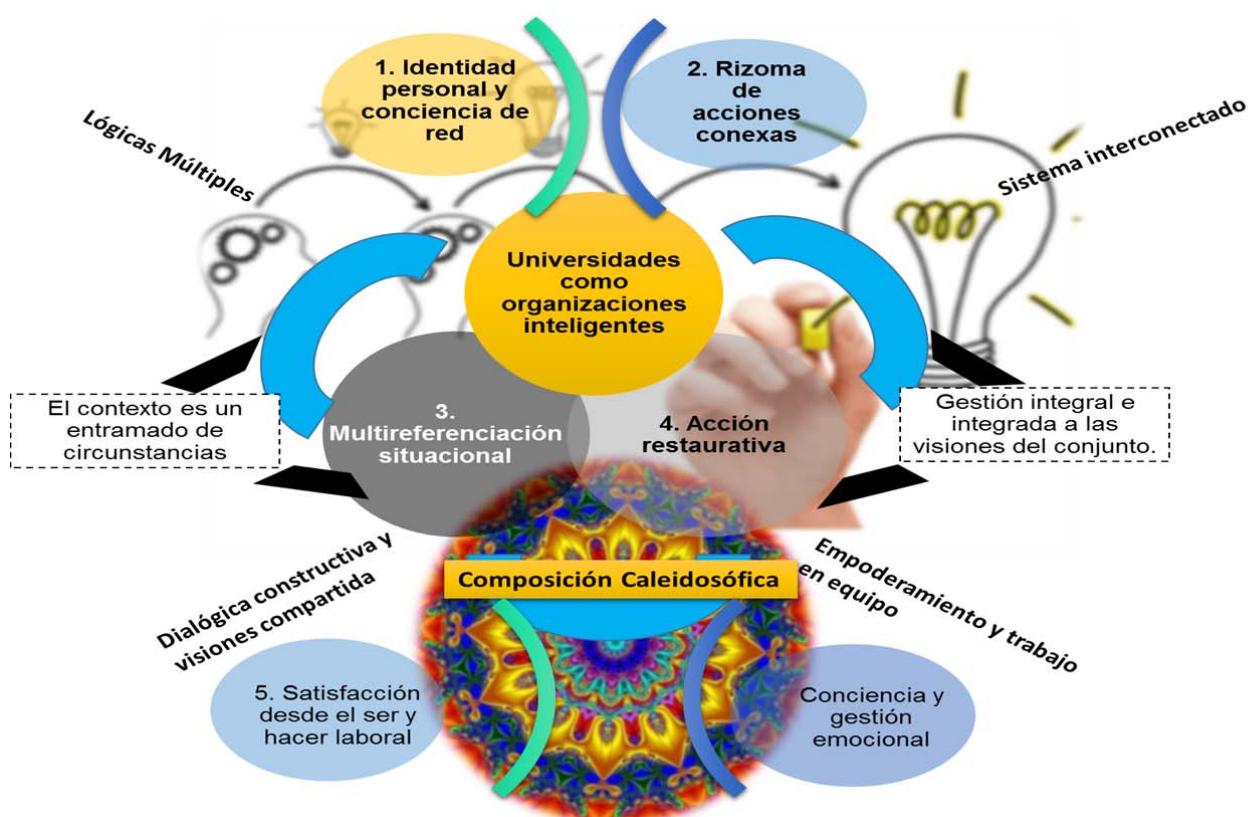
La visión caleidofónica, por su parte, nos invita a apreciar la multiplicidad de perspectivas y direcciones que coexisten en el cosmos universitario. Esta mirada permite comprender la interconexión de las múltiples situaciones y sistemas epistémicos que convergen en este espacio, reconociendo la complejidad inherente a la educación superior. Asimismo, considera la red interconectada que constituye la universidad, en la cual cada nodo representa un componente esencial para el funcionamiento integral del sistema.

En este contexto, es fundamental atender al bienestar común como punto de convergencia de todas las acciones y dinámicas que tienen lugar en el cosmos universitario; no se limita únicamente al ámbito individual, sino que abarca el crecimiento y desarrollo integral de toda la comunidad universitaria. Determina un fomento de la cultura colaborativa, solidaridad y responsabilidad compartida, orientada hacia la consecución de objetivos colectivos que promuevan el progreso y la excelencia académica.

La acción colectiva se erige como un pilar fundamental en la construcción de la realidad universitaria vibrante y dinámica. La colaboración entre diferentes agentes, la participación activa en espacios de diálogo y reflexión, así como el compromiso con valores éticos y principios de equidad, son elementos esenciales para impulsar un desarrollo integral sostenible. En este sentido, la convergencia de esfuerzos individuales en pos del bien común se convierte en un motor impulsor de transformaciones positivas dentro del entorno universitario.

La comprensión del cosmos universitario como una red interconectada nos lleva a reconocer la importancia de promover una cultura de apertura, inclusión y diversidad. La interacción entre diferentes perspectivas, enfoques y paradigmas resulta enriquecedora para el desarrollo académico y humano de la comunidad universitaria. Asimismo, esta interconexión trasciende las fronteras disciplinarias y fomenta la transdisciplinariedad como vía para abordar los desafíos complejos que enfrenta la sociedad contemporánea.

Se requiere, por tanto, de un compromiso constante con la excelencia académica, la innovación educativa y la responsabilidad social. La promoción de una cultura de calidad y mejora continua, el fomento de la creatividad y el pensamiento crítico, así como la integración de la investigación y la extensión como pilares fundamentales de la labor universitaria, son aspectos clave para garantizar un crecimiento sostenible y equitativo. Para lograr una mejor transición comprensiva, se erige la siguiente infografía:



Infografía 10. Sintagma Epistémico desde la Visión Caleidosófica: Principios del Nuevo Gerente en las Organizaciones Inteligentes

En la actualidad, el rol del gerente en las organizaciones ha evolucionado hacia un enfoque más integral, donde se valoran las habilidades blandas, la conciencia en red y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Desde el enfoque caleidosófico de organizaciones inteligentes, es fundamental que el nuevo gerente desarrolle una visión y

axiopragmatis que promueva la identidad personal, la cooperación, la multireferenciación situacional, la acción restaurativa y la satisfacción laboral. A continuación, se detallan los principios y competencias que deben circundar en la concreción axiológica del líder.

1. Identidad personal y conciencia en red: el nuevo gerente debe reconocer las potencialidades individuales de cada sujeto, valorando un entendimiento sistémico constituido en su mundo empírico y vigencia práctica de su hacer. Comprende una valoración de utilidad de las habilidades propias y las de sus compañeros, generando una vigencia de trabajo en equipo que trascienda lo cinético y se ubique en lo sociointegrativo. La conciencia en red implica comprender la interconexión entre los individuos y su impacto en el entorno laboral, promoviendo la colaboración y el reconocimiento mutuo.

2. Rizoma de acciones conexas: desde esta concepción, el nuevo gerente debe buscar que las acciones superen la estructuración parsoliana, imbricando un sistema de apreciaciones del ser en un principio de otredad. Se trata de superar las brechas laborales mediadas por la complementariedad y cooperación, fomentando un ambiente de trabajo basado en la confianza mutua y el apoyo entre colegas. Esto implica superar los celos laborales y competencias infructuosas, promoviendo la colaboración y el crecimiento conjunto.

3. Multireferenciación situacional: el nuevo gerente debe estar atento a toda manifestación situacional u holográfica que pueda afectar la empatía, acción y valoración laboral. Esto implica establecer indicadores de logros y variaciones del proceso, permitiendo una adaptación ágil a los cambios del entorno. La capacidad de identificar y comprender las múltiples referencias situacionales permite al líder tomar decisiones informadas y promover un ambiente laboral flexible y receptivo a las necesidades cambiantes.

4. Acción restaurativa: desde esta composición caleidosófica, el gerente debe mejorar las realidades organizacionales y relaciones interpersonales desde las habilidades blandas. Se promueve una escucha

activa y atención sistémica sociohumanizadora, valorando al sujeto y su trabajo. La acción restaurativa busca promover la resolución de conflictos de manera constructiva, fomentando un ambiente laboral basado en el respeto mutuo, la empatía y gestión emocional.

5. Satisfacción desde el ser y hacer laboral: el fin y el medio del proceso gerencial recae en hacer de la labor un estadio placentero de logros, redescubrimiento y mediaciones afectivas. El nuevo gerente debe promover un ambiente laboral que fomente la satisfacción personal y profesional, reconociendo los logros individuales y colectivos. Determina crear espacios para el desarrollo personal y profesional, donde los empleados se sientan valorados y motivados a alcanzar sus metas.

Desde el enfoque caleidoscófico de organizaciones inteligentes, el gestor de cambios debe desarrollar una visión y axiopragmasis que promueva la identidad personal, la cooperación, la multireferenciación situacional, la acción restaurativa y la satisfacción laboral. Estos principios y competencias son fundamentales para liderar equipos en entornos complejos y cambiantes, donde la adaptabilidad, la empatía y el trabajo en equipo son clave para alcanzar el éxito organizacional. El desarrollo de estas habilidades permitirá enfrentar los desafíos del mundo laboral actual con eficacia y ética, promoviendo un ambiente laboral saludable y productivo para todos los miembros de la organización.

El Multiverso dentro de las Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones, y en un sentido pragmático, las universidades, representan un cosmos multireferencial que va más allá de la simple formación académica y los procesos administrativos. En este universo coexisten seres humanos que desempeñan roles diversos, desde estudiantes hasta personal administrativo y de limpieza, y que constituyen un mundo peculiar dentro de un mundo total. Esta diversidad de roles y funciones dentro de la organización determina un repositorio personal que, a su vez, se vuelve común y sistémico en las relaciones interpersonales.

En este contexto, es importante comprender que una universidad no es simplemente una estructura tácita, sino que se trata de una organización inteligente que se restituye y se desarrolla desde su integralidad interactiva e intersubjetiva. Esta realidad la convierte en un nodo sentiente y vital, capaz de adaptarse y evolucionar en función de las necesidades cambiantes de su entorno.

La vida universitaria no se limita únicamente a la transmisión de conocimientos y la obtención de títulos académicos. Se trata de un ecosistema en el que convergen la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la gestión administrativa, la convivencia social y el desarrollo personal. Cada individuo que forma parte de esta comunidad aporta su propia perspectiva, experiencias y habilidades, enriqueciendo así el tejido social y académico de la institución.

Los estudiantes, como actores fundamentales en este escenario, representan el futuro de la sociedad y son el foco central de la labor educativa. Su participación activa en el proceso de aprendizaje, su interacción con sus pares y con el cuerpo docente, así como su compromiso con el desarrollo personal y profesional, son elementos esenciales para el crecimiento y la proyección de la universidad como ente formador.

Por otro lado, el corpus docente desempeña un rol determinante en la generación y transmisión del conocimiento. Su labor va más allá de la mera impartición de clases; implica la mentoría, la investigación, la actualización constante de sus conocimientos y la contribución al desarrollo académico y científico de su caudal transdisciplinario. Los docentes son agentes de cambio y guías en el camino del aprendizaje, modelando el pensamiento crítico y fomentando la curiosidad intelectual en sus estudiantes.

Los gerentes y el personal administrativo son responsables de velar por el funcionamiento eficiente de la institución. Su labor abarca desde la gestión de recursos hasta la planificación estratégica, pasando por la coordinación de actividades y el soporte logístico para garantizar un

entorno propicio para la enseñanza y la investigación. Su contribución es fundamental para mantener el equilibrio operativo y financiero de la universidad.

Incluso el personal de limpieza juega un rol significativo en este entramado organizacional. Su labor contribuye a mantener un ambiente limpio, ordenado y seguro para toda la comunidad universitaria. El cuidado de las instalaciones y el respeto por el entorno físico son aspectos que influyen directamente en la calidad de vida dentro del campus.

En este sentido, es crucial comprender que una universidad no es simplemente la suma de sus partes, sino que constituye un sistema complejo e interconectado en el que cada elemento cumple una función específica, pero a su vez, contribuye al funcionamiento holístico. Esta interdependencia entre los diferentes actores y procesos es lo que confiere a la universidad su carácter sistémico y su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno.

La inteligencia organizativa de una universidad radica en su capacidad para aprender, evolucionar y adaptarse a los cambios. Esta inteligencia se nutre del intercambio constante entre sus miembros, del diálogo abierto, del respeto por la diversidad de opiniones y del fomento de una cultura institucional basada en la colaboración y el crecimiento conjunto.

En última instancia, una universidad es mucho más que un espacio físico o una estructura burocrática; es un ente vivo, en constante transformación, que se nutre del talento, la creatividad y el compromiso de quienes forman parte de ella. Reconocer esta vitalidad y promoverla activamente es fundamental para garantizar que la institución cumpla con su misión de formar ciudadanos críticos, profesionales competentes y líderes capaces de afrontar los retos del mundo actual.

Habilidades Blandas y Competencias Integrales en la Gerencia Universitaria

Las personas que integran una organización, se vuelven una unidad biótica de existencia de la propia institución, la cual, depende de su fuerza laboral integrativa, así, como de sus competencias personales de desarrollo y colectivas de producción; concibiéndose el hecho laboral, como ese entorno motivacional e innominado que posibilita la activación del potencial latente y soterrado en las personas, por ello, el gerentes ha de estar formado entre sus competencias, en el dominio de sus habilidades blandas, emocionales y coaccionantes, para así, poderlas identificar en sus coactores del proceso y, articularlas en las metas colectivas.

Siendo las habilidades blandas, un conjunto de destrezas sociales que facilitan que las personas se comuniquen con sus compañeros. Aunque muy relacionados con la personalidad de un sujeto, son mejorables y, a pesar de su esquidez, son muy valorados en las organizaciones contemporáneas, por estar presente, en los indicadores de producción y motivación personal. Comprendiendo el estadio integral del sujeto sociolaboral, no como algo simplificado, sino complejo, cambiante y reconfigurable.

Estas habilidades incluyen la inteligencia emocional, la gestión del cambio, el pensamiento divergente, crítico y la dialogicidad. Su potencialización, representa un sistema retroactivador para consolidar ambientes de trabajos agradables y productivos. Aquí, lo ergonómico asciende lo estructural, como bienestar propio de las condiciones laborales, pero se focaliza, en la integralidad del ser, sus fortalezas y debilidades, estas últimas, no son asumidas como un problema, sino, como una oportunidad de mejoramiento consistente.

Su integralidad organizacional, ha logrado una deconstrucción de los procesos de formación no sólo técnicos, operativos y funcionales, donde los currículos, no solo son valorados desde las competencias laborales, sino también, desde el dominio de las habilidades blandas, puesto que, no

es nada atractivo, contar con un personal altamente competente en la lógica procedural de sus funciones, cuando actúa como un autómata, sin considerar a su entorno laboral y equipo de trabajo. Hoy en día, se ha logrado asentar la inteligencia y conciencia emocional, como un aspecto de cúspide necesaria en el desarrollo personal, laboral, social y familiar, permitiendo la trascendencia de las metas compartidas.

Por cuanto, su verdadera esencia, radica en las habilidades personales y sociales que facilitan las relaciones y permiten a una persona desenvolverse con éxito en cualquier área de la vida, incluido el trabajo. Se habla, de todo lo que integra al ser humano como humano, relacionadas con la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, el liderazgo, la resiliencia y la cogitación del cambio consistente, siendo en extensión, necesarias para el conocimiento integral y el desarrollo educativo, porque trabajan junto con las habilidades duras para prepararse para un trabajo exitoso al reforzar las habilidades necesarias. En sí misma, la capacidad de una persona para responder positivamente requiere no solo habilidades cognitivas, sino también el fortalecimiento de habilidades blandas a nivel personal e interpersonal, para integrarse plenamente en la sociedad global y producir un trabajo excelente.

Desde la concepción del gerente en las organizaciones inteligentes, permite el dominio de la habilidades interpersonales, incluyen la escucha activa, comunicación asertiva, capacidad de negociación, confianza, motivación, cooperación y rapport; las cognitivas, pues, determina la axiopracticidad de sus competencias, activando la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, la autoevaluación desde una reflexión introspectiva; y, aquellas de control emocional, destinadas para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones conflictivas, de estrés y sentimientos intensos que puedan desorientar el flujo funcional.

Reconfigurando la Gerencia Universitaria desde el Liderazgo Sentiente

La grandeza de la naturaleza humana radica en los sentimientos humanos, que no son meramente adquiridos, es un principio o virtud que las personas pueden desarrollar como condición de su naturaleza. Aunque todos lo contenemos esencialmente, a veces puede ser reprimido por intereses idiosincrásicos y lúgubres, por encima del bien común, violentando los derechos de los demás por necesidades individuales, convirtiéndose en seres socialmente obsoletes.

A nivel organizacional, dentro de la competencia del personal docente y personal gerencial, es necesario crear tal cosmovisión en la que los más justos puedan integrarse a su contexto, ser parte de su entorno, vivir de acuerdo con su conciencia social. Proporcionar un sistema social y cultural completo basado en la bondad humana. Así, cada persona será más humana y actuará en interés de los demás, porque considerando a su próximo como parte integral de su ser, logrará una relación simbiótica, iniciada por la comunidad y no por duales del individualismo.

Permaneciendo en su igualdad cósmica: unidad, comprensión, virtud y valores cívicos. Partiendo de este supuesto, existe una tendencia real en la sociedad, cuya entropía excede al individuo, a través de una serie de realidades interactivas que conviven interna e intersubjetivamente, en tanto las personas forman partículas de un todo social, cuya cultura permea el saber en su sentir, integrando el comportamiento en un sistema de coexistencia en red, donde la identidad laboral común, se construye dentro de un *eidos* contextual.

Como tendencia a la ética del trabajo, se da una aculturación sistemática activa, una función de servicio dirigida en las condiciones del trabajo conjunto, donde el modelo organizacional no es el desprecio de los principios académicos, filosóficos o axiológicos, sino que, consiste en tareas alimentadas por necesidades de servicio, donde el bienestar laboral, desempeño y satisfacción, son logrados en el sistema de gestión,

cuyo compromiso, es atender las necesidades de la sociedad desde un enfoque académico, administrativo e intervientista. Sólo un sujeto basado en principios sociales puede romper los diversos grilletes de la actividad organizativa que obstaculizan su naturaleza noble y, así, crear un hangar de oportunidades benignas.

La meta en su concepto de bienestar y desempeño, debe integrarse a la función del trabajo social, porque los engranajes de cambio necesarios para la personalidad, está en desarrollarse plenamente, en interacción con el contexto inmediato, donde la transformación real puede tener lugar visualizada, extensiva a la coherencia social. De esta manera, la esencia gerencial y laboral, se construye y reconstruye de acuerdo a necesidades comunes.

Desde esta peculiaridad, se puede ver un rizoma de esperanza, realzando la verdadera naturaleza de la virtud humana, porque el estar en sociedad dentro de la organización, es la clave para el redescubrimiento de la gestión exitosa, por lo que todos los escenarios del contexto sociocultural, deben activarse para fortalecer la ciudadanía global en la noción funcional laboral, siendo necesarias, las garantías ergonómicas, habilidades blandas, las teleológicas, el liderazgo y la dialógica restaurativa.

Adaptabilidad Gerencial en los Desafíos Complejos del Siglo XXI

En el panorama contemporáneo, las organizaciones enfrentan desafíos que surgen de una intersección compleja entre las tecnologías emergentes, los avances en neurociencia, las transformaciones epistemológicas y las dinámicas humanas. Este cruce de caminos exige una comprensión profunda de las demandas actuales, que no solo se limitan a los aspectos técnicos y operativos, sino que también abarcan dimensiones económicas, familiares, personales y emocionales. En este contexto, la clave radica en adoptar una conciencia integral que permita "hacer, avanzar e interactuar sin contracciones", es decir, operar con

fluidez y coherencia ante la diversidad de factores que convergen en los entornos organizacionales.

La tecnología ocupa un lugar central en esta composición epocal. Desde la inteligencia artificial hasta la “big data”, las herramientas tecnológicas han revolucionado la manera en que trabajamos, tomamos decisiones y nos relacionamos. Sin embargo, su implementación no está exenta de retos. Las instituciones deben equilibrar la adopción de estas herramientas con el desarrollo de habilidades humanas que permitan aprovecharlas al máximo.

Además, la tecnología no solo transforma los procesos internos, sino que también redefine las expectativas de los clientes y usuarios; docentes y estudiantes en el contexto universitarios; gerentes y empleados. En este sentido, las organizaciones deben ser capaces de responder a demandas cada vez más personalizadas y dinámicas, integrando soluciones tecnológicas que sean éticamente responsables y sostenibles.

Decantando, un conocimiento organizacional centrado en el proceso de reconfiguración constante. En la actualidad, la episteme, entendida como el marco conceptual que guía la producción y validación del conocimiento, se enfrenta a un entorno donde la información fluye de manera vertiginosa y donde la interdisciplinariedad se ha convertido en una necesidad. Las organizaciones deben adoptar modelos flexibles que permitan integrar perspectivas diversas y fomentar la innovación.

En este sentido, el liderazgo organizacional debe evolucionar hacia un enfoque basado en el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Los líderes ya no solo son responsables de ejecutar estrategias, sino también de construir entornos donde el conocimiento colectivo pueda florecer. Esto implica promover la colaboración, cuestionar paradigmas establecidos y estar abiertos a nuevas formas de entender el mundo.

Desde este sentido, la neurociencia ha aportado conocimientos valiosos sobre cómo los seres humanos procesan información, toman decisiones y gestionan emociones. Estos avances tienen implicaciones

directas en el ámbito organizacional, especialmente en áreas como el liderazgo, la gestión del talento y el diseño de experiencias laborales.

Por ejemplo, comprender cómo funciona el cerebro bajo estrés puede ayudar a las organizaciones a diseñar entornos laborales más saludables y productivos. Asimismo, el conocimiento sobre la plasticidad cerebral resalta la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde los empleados puedan desarrollar nuevas habilidades y adaptarse al cambio con mayor facilidad.

Además, la neurociencia también pone de manifiesto la importancia del bienestar emocional en el desempeño laboral. Las organizaciones que priorizan la salud mental de sus empleados no solo mejoran su productividad, sino que también fortalecen su capacidad para retener talento y construir equipos resilientes.

En el centro de esta composición epocal se encuentra el ser humano, cuya complejidad trasciende los roles laborales para abarcar dimensiones económicas, ergonómicas, familiares, personales y emocionales. Las organizaciones modernas deben reconocer que sus colaboradores no son piezas aisladas dentro de un engranaje productivo, sino individuos integrales cuyas vidas están influenciadas por múltiples factores externos e internos.

En este sentido, es fundamental adoptar un enfoque holístico que considere las necesidades individuales y colectivas. Esto incluye desde políticas laborales flexibles que permitan conciliar la vida personal y profesional hasta iniciativas que promuevan el desarrollo personal y emocional de los empleados.

Asimismo, las organizaciones deben ser conscientes del impacto económico que tienen en sus colaboradores y comunidades. Un entorno laboral justo y equitativo no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la reputación y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Por cuanto, "la noción de "hacer sin contracciones" invita a reflexionar sobre cómo las organizaciones pueden operar con coherencia

y fluidez en un entorno caracterizado por la complejidad. Esto implica alinear objetivos estratégicos con valores éticos, promover una comunicación transparente y construir relaciones basadas en la confianza.

Para lograrlo, es necesario desarrollar una conciencia organizacional que permita identificar tensiones internas y externas, así como abordar desafíos desde una perspectiva integradora. Esto no significa eliminar por completo los conflictos o contradicciones que son inherentes a cualquier sistema, sino gestionarlos de manera constructiva para convertirlos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Por tanto, en el contexto actual, caracterizado por un entorno global dinámico, incierto y en constante transformación, la gestión gerencial enfrenta desafíos inéditos que exigen una profunda capacidad de adaptación. El gerente del siglo XXI no solo debe ser un líder estratégico, sino también un mediador de cambio, resiliente y con una visión sistémica multireferencial que le permita abordar la complejidad desde diversas perspectivas.

La adaptabilidad gerencial se fundamenta en la capacidad de reconfiguración continua, un proceso que implica aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje. Este ciclo no solo es necesario para adquirir nuevas competencias, sino también para abandonar prácticas y paradigmas que ya no son pertinentes en el contexto actual. El desaprender, aunque desafiante, resulta clave para abrir espacio a nuevas formas de pensar y actuar que respondan a las demandas del entorno.

En este marco, el gerente debe desarrollar una visión sistémica que le permita comprender las interrelaciones entre los diferentes factores que afectan a su organización. La multireferenciación se convierte en una herramienta esencial para integrar conocimientos provenientes de diversas disciplinas y sectores, facilitando la toma de decisiones informadas y equilibradas. Este enfoque no solo mejora la capacidad de

anticipar riesgos y oportunidades, sino que también fomenta la innovación y la sostenibilidad organizacional.

Además, la resiliencia emerge como una competencia indispensable. Los gerentes deben ser capaces de enfrentar la incertidumbre con flexibilidad emocional y mental, transformando los retos en oportunidades de crecimiento. La resiliencia no solo se traduce en fortaleza ante la adversidad, sino también en la habilidad de liderar equipos hacia un propósito común, inspirando confianza y compromiso.

El rol del gerente como mediador de cambio adquiere una relevancia central. En un mundo donde el cambio es constante, el liderazgo tradicional basado en el control y la previsibilidad resulta insuficiente. El nuevo gerente debe ser un facilitador del cambio organizacional, capaz de orientar a su equipo con sentido y pertinencia. Esto implica comunicar una visión clara, fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, y promover un entorno donde las personas se sientan empoderadas para contribuir al éxito colectivo.

Reflexividad Epistémica

Desde el transitar ontoepistémico de esta forma divergente de sentir, pensar y pragmatizar la gerencia universitaria, se fecundan unas reflexiones entrópicas e introspectivas, las cuales fecundan el camino de cavilación consciente, por cuanto, al generar un constructo teórico concurrido desde una visión caleidoscópica en las organizaciones inteligentes, considerando este enfoque como un sintagma transcomplejo en la gerencia universitaria, se trasciende la manera obsoleta de gestionar procesos, por sistemas sentientes y transformacionales del cosmos orgánico.

En consecuencia, se caracterizó la gestión universitaria emergente basada en una visión caleidoscópica que contrasta las tradiciones directivas supeditadas por un modelo monocular. Desde esta singularidad, se asumió una urdimbre ontoepistémica que redescubra la vigencia de un nuevo gerente, superador de las brechas coercitivas heredadas desde el

orden y mando, por un sistema multiconectado de realidades intersubjetivas, donde la construcción y multidireccionalidad determina el holos funcional de la organización.

En este sentido, es importante destacar que la visión caleidosófica en las organizaciones inteligentes representa un enfoque innovador que busca trascender las limitaciones impuestas por modelos directivos tradicionales. Al adoptar esta perspectiva, las universidades politécnicas territoriales venezolanas pueden promover un cambio significativo en su gestión, orientándose hacia la adaptabilidad, la flexibilidad y la apertura a nuevas realidades intersubjetivas. La caleidosofía como marco conceptual permite abordar la complejidad inherente a las dinámicas organizacionales, reconociendo la diversidad de perspectivas y la necesidad de una gestión holística que integre múltiples dimensiones.

La caracterización de la gestión universitaria emergente basada en una visión caleidosófica implica un contraste con los enfoques monoculares que han predominado en el ámbito académico. Mientras que los modelos directivos tradicionales tienden a enfocarse en estructuras jerárquicas y procesos unidireccionales, la caleidosofía propone una gestión basada en la multidireccionalidad, la co-construcción de conocimiento y la participación activa de todos los actores involucrados en la comunidad universitaria. Esta caracterización permite identificar los desafíos y oportunidades que surgen al adoptar una visión caleidosófica en la gestión universitaria, destacando la necesidad de promover una cultura organizacional que valore la diversidad, la creatividad y la colaboración.

Por otro lado, la asunción de una urdimbre ontoepistémica que redescubra la vigencia de un nuevo gerente representa un paso crucial hacia la transformación de las prácticas gerenciales en las universidades politécnicas territoriales venezolanas. Se plantea la superación de las brechas coercitivas heredadas desde el enfoque jerárquico, en favor de un sistema multiconectado de realidades intersubjetivas. El nuevo gerente, en el contexto de una visión caleidosófica, debe estar preparado

para liderar procesos de cambio, fomentar la autonomía y la responsabilidad compartida, y promover la construcción colectiva de sentido en la organización. Esta urdimbre ontoepistémica implica una reconfiguración de las dinámicas de poder y una apertura a nuevas formas de comprensión y acción en el ámbito universitario.

Así, las demandas sentidas por los actores universitarios en relación con el surgimiento de una organización inteligente que edifique una nueva episteme transcompleja, son un reflejo de la necesidad de adaptación y evolución constante en el ámbito educativo. La comprensión de estas demandas son determinantes para la transformación efectiva de las universidades y la mejora continua de la calidad educativa.

La multireferencialidad gerencial, basada en la consolidación de una cultura docente permeable y adaptativa, representa un cambio epocal que desafía los paradigmas tradicionales de gestión universitaria. Esta nueva forma de gestionar implica la integración de múltiples perspectivas y enfoques, lo que requiere una apertura mental y una capacidad de adaptación por parte de los líderes y docentes universitarios.

Razón por la cual, la estructuración de las dimensiones filosóficas, epistémicas, axiopragmáticas y gerenciales de la nueva visión caleidoscópica de las organizaciones inteligentes, como un sintagma transcomplejo en la gestión de las universidades politécnicas territoriales venezolanas, son un desafío que implica repensar los fundamentos mismos de la educación superior. Esta visión caleidoscópica busca integrar la complejidad y la diversidad en la gestión universitaria, promoviendo una mayor apertura, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

En este contexto, asumir las competencias necesarias en un enfoque restaurativo de la vigencia y consistencia del líder en tiempos divergentes se vuelve fundamental. Los gestores universitarios deben estar preparados para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante, asumiendo un rol activo en la construcción de una cultura organizacional resiliente y orientada hacia el logro de los objetivos institucionales.

Referencias

- Acevedo, I. (2023). *Modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de las organizaciones inteligentes*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Barinas. Venezuela.
- Aguilera, C. (2007). *La gerencia en un mundo globalizado*. España: Mc Graw Hill.
- Alvarado, C. (2015). *La universidad y sociedad, un entramado de realizaciones en contextos hipermodernos*. España: Mc Graw Hill.
- Audaric C. (2000). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje. Una hermeneusis desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Caracas: Ediciones PUNERS.
- Balza, A. (2020). *Complejidad, transdisciplinariedad y transcomplejidad. Los caminos de la nueva ciencia*. San Juan de los Morros, Venezuela: APUNERS.
- Cejas, M., y Alfonso, R. (2012). *Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina*. Gestión Universitaria. Buenos Aires. Argentina: TECNO.
- Chura E., Huayanca, P., y Maquera, M. (2019). *Bases epistemológicas que sustentan la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner en la pedagogía*. Rev. Innova Educ,1(4);590-598. DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.04.012>
- Descartes, R. (1637). *Discurso del método para conducir bien la propia razón y buscar la verdad en las ciencias*. México D.F.: Fondo Editorial Económico.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona, España: Norma.
- Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica: IDER.
- Freire, P. (2003). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- García, F. (2018). *El sentido de la gestión en tiempos hipermodernos*. España: Mc Graw Hill.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Geertz, C. (1998). *The Predicament of Culture Twentieth-Century Ethnography Literature and Art*. Harvard University Press. Inglaterra: Cambridge.
- Gertz, J. (2000). *El significado de la existencia humana*. Barcelona: Cuadernos de Filosofía Española.
- Giddens, A. (2003). *Consecuencias de la Modernidad*. México: Editorial Planeta.
- Goetz, J. y Le Compete, M. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ediciones.
- Gleeman, D. (2002). *Emotional intelligence: why it can matter more than iq*. Bantam Books.
- Gorelick, C. (2005). *Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner*. The Learning Organization, 12(4), 383-388.
- Guijarro, M. y Chávez, J. (2006). *Ética y gerencia universitaria*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 01, Nro. 34. Maracaibo.
- Heidegger, M. (1974). *El ser y el tiempo*. México: FCE.
- Hernández, F. (2021). *Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Tesis Doctoral en la Universidad de San Carlos. Guatemala.
- Hurtado, F. (2020). *Gestores de cambio, un nuevo líder*. España: Empresas.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2008). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia, Venezuela: FACE-UC.
- Husserl, E. (1982). *La idea de la fenomenología*. España: Fondo de Cultura Económica.
- Jiménez, L. (2015). *Gerencia académica participativa en organizaciones sociales educativas comunitarias y culturales en el estado portugués*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de las Fuerzas Armadas del estado Portuguesa. Venezuela.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. 14^a. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lanz, R. (2007). *La nueva conceptualización de las universidades venezolanas*. Caracas, Venezuela: MPPE.

- León, F. (2013). *Educación y valores organizacionales*. Colombia: CIIDET Mimeo.
- Lepeley, B. (2005). *La gestión en la era del conocimiento y gestión tecnológica*. España: Mc Graw Hill.
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, No. 1429 (extraordinario). Septiembre 8 de 1970.
- Llovera, J. (2021). *El tutor y su concepción metodológica: una redimensión paradigmática desde el estilo de pensamiento del sujeto investigador*. Tesis Doctoral, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Llovera, J. (2023). *El proceso tutorial, un encuentro desde el estilo de pensamiento del sujeto investigador*. Venezuela: Ediciones IDSE.
- Luthans, F. (2008). *Positive organizational behavior*. Academy of Management Executive, 16(1), 57-72.
- Marcano, M. (2018). *La gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad*. Tesis Doctoral, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Marrero, J. (2021). *Enigma epistémico de la gerencia educativa postmoderna*. Artículo de investigación, en la revista ARJÉ de la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Martin, J. (2002). *Cultura organizacional: nuevo enfoque sistémico*. New York: Sage
- Martínez, M. (2002). *La nueva ciencia, su desafío, lógica y método*. México, DF: TRILLAS.
- Martínez, M. (2011). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México, D.F. Editorial: TRILLAS.
- Maturana, H. (2013). *La ontología de la realidad*. Costa Rica: EDUCAR.
- Mesa, C. (2018). *Caracterización de las inteligencias múltiples de estudiantes de 2do año de la carrera de Medicina*. Revista Médica Electrónica, 40(2), 298-310. Venezuela.
- Mintzberg, H. (2000). *Sobre la gestión dentro del extraño mundo de las organizaciones*. España: Prensa Libre.
- Monteros, J. (2006). *Génesis de la teoría de las inteligencias múltiples*. Revista Iberoamericana de Educación, 39(1), 1-3.
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Morlán, I. (2011). *Modelo de Dinámica de Sistemas para la implantación de Tecnologías de la Información en la Gestión Estratégica*

- Universitaria. Del País Vasco, Donostia - San Sebastián. Revista de Educación Vol. 03.*
- Murillo, M. (2019). *Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias*. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.
- Nadal, B. (2015). *Las inteligencias múltiples como una estrategia didáctica para atender a la diversidad y aprovechar el potencial de todos los alumnos*. Revista nacional e internacional de educación inclusiva, 8(3), 121-136.
- Nogueira, D. (2004). *Fundamentos del control de gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, 5(1), 14-37.
- Obeso, C. (2012). *Capital intelectual*. Barcelona. Gestión 2000.
- Ollante, T. (1999). *Práctica y praxis educativa*. España: Mc Graw Hill.
- Orellana, M. (2011). *Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1997) *¿Qué Universidad para el Mañana? Hacia una Evolución Transdisciplinaria de la Universidad*. Congreso Internacional sobre Transdisciplinariedad. Suiza: Locarno.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). *Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI*. París: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Informe de la UNESCO sobre la ciencia*. Hacia el 2030. París: UNESCO.
- Ortega, G. (2010). *Circunstancia y vocación*. Madrid, España: Revista de Occidente. Vol. 141.
- Ortega, K. (2020). *Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Perú*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal de Perú.
- Pallarés, M. y Chiva, O. (2017). *La teoría de la educación desde la filosofía de Xavier Zubiri*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/22838> [Consulta: 2023, junio 14].

- Pelekais, T. Cruz, P. Godoy, M. y Torres, A. (2006). *Corrientes y sistemas epistémicos en tiempos postmodernos*. Argentina: Paidós.
- Ribeiro, D. (2006). *La universidad nueva: un proyecto*. Caracas, Venezuela: Fundación Biblioteca Ayacucho.
- Rugeles, L. (2010). *Teoría del conocimiento*. Valencia, Venezuela. Editorial: Dirección de Medios y Publicaciones-Universidad de Carabobo.
- Rusque, A. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vandel Hermanos.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2^a. ed. 10 reimp. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Serrano, J. (1998). *Pensamiento y concepto*. México: Trillas.
- Smuts, A. (2011). *La condición holística de las empresas*. España: Mc Graw hHill.
- Soto, M. (1999). *Complejidad y Sujeto Humano*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. España.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Argentina: Paidós Studio.
- Torrent, K. (2018). *La universidad y la gerencia. Tendencias actuales*. Costa Rica: SIGNO.
- Torres, J. (2007). *Reflexiones en torno a la modernización y reforma de la administración pública en América Latina con referencia a la nueva gerencia pública*. Memorias del Encuentro Internacional en Administración 2007: Perspectivas y desafíos de la investigación en Administración ante los retos del siglo XXI, Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración, ASCOLFA.
- Veliz, D. (2017). *Praxiología sistémica en la acción docente*. Argentina: Paidós.
- Wheatley, M. (2006). *Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world*. Berrett-Koehler Publishers.

ANEXO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



Información General del entrevistado:

Descriptores:

Lugar de
residencia: _____

Tipo de entrevistado:

Institución:

Fecha: ____ / ____ / ____ Hora: ____ : ____ (____)

GUIÓN DE ENTREVISTA

Teniendo en cuenta su opinión y/o reflexiones sobre “VISIÓN CALEIDOSÓFICA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN SINTAGMA TRANSCOMPLEJO EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA”. A continuación, se le formularán una serie de proposiciones que desearía respondiera de la manera más sincera posible. Recuerde que su opinión es lo más importante en esta entrevista, por lo cual, este encuentro comprende solo un escenario para describir experiencias vividas del tema de estudio, sin asumir respuestas correctas o incorrectas, solo apreciaciones. Las preguntas son las siguientes:

- 1) Partiendo de sus criterios formativos, ¿qué significado tiene para usted las organizaciones inteligentes?
- 2) Desde su experiencia, ¿por qué es necesario construir una identidad epistémica dentro de las organizaciones universitarias?
- 3) Teniendo en cuenta la dinámica organizacional, ¿cómo describe los hitos culturales-laborales dentro de las Universidades Politécnicas Territoriales?
- 4) Considerando el transitar hacia una nueva organización universitaria y acción gerencial, ¿por qué es imprescindible impregnar el proceso

desde una apreciación multireferencial asumiendo las acciones e identidad personal?

- 5) Con respecto a la finalidad epistémica, ¿cómo debe ser la gerencia universitaria desde un enfoque transcomplejo, la cual, aperture el camino hacia las organizaciones inteligentes?

Gracias por su colaboración...