

GERENCIA EMERGENTE EN EL CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL



Autor: Leonel Jesús Vargas

Correo electrónico: leovadu@gmail.com

Ingeniero eléctrico.

Msc. en Gerencia pública

Doctorando en Gerencia avanzada

Teléfono contacto: 0414-7531799

Recibido: 20/10/2024 **Aprobado:** 29/11/2024

RESUMEN

El siglo XXI trajo consigo grandes revoluciones y avances al mundo empresarial e institucional, impactando significativamente los estamentos de la gerencia en sus diversos estilos y la manera de enfrentar la azarosa complejidad de la realidad social. En esta perspectiva, se abre paso a una visión emergente de la gerencia que da cabida a una nueva episteme gerencial la cual requiere conocer y procesar información emanados de entornos globalizados. El objetivo central de este ensayo es analizar la gerencia emergente en el contexto de la transformación empresarial a la luz de teorías administrativas y gerenciales tales como; El Aprendizaje organizacional adaptativo (Weick, K. 1991); Teoría de la resiliencia organizacional (Weick, K. y Sutcliffe, K. 2001); Teoría de la gestión del cambio (Kotter, J.1987); y la Teoría de la complejidad (Kauffman, S.1999). De igual modo, se sustentan en autores referenciales involucrados en el tema que definen y caracterizan la gerencia emergente resaltan Meléndez, (2023) y Lucena y Vilorio, (2021). La metodología empleada fue documental, consistente en la búsqueda de una respuesta específicas a partir de la indagación en documentos (Baena, 2014:12), siguiendo los procesos propios de la revisión analítica que consiste en descomponer un tema o tópico general en elementos específicos asociados a dicha temática (Arias-Odón, 2016). Entre los resultados del análisis se resaltan: Aportes de las teorías administrativas y gerenciales a la visión de gerencia emergente en la transformación empresarial, así como las características fundamentales como adaptabilidad, colaboración, innovación, toma de decisiones informadas, desarrollo de habilidades blandas y la sostenibilidad empresarial.

Descriptores: Gerencia, visión emergente, dinamismo, transformación empresarial.



EMERGING MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BUSINESS TRANSFORMATION

ABSTRACT

The 21st century brought with it great revolutions and advances to the business and institutional world, significantly impacting the management classes in their various styles and the way of facing the hazardous complexity of social reality. In this perspective, an emerging vision of management opens up that gives rise to a new managerial episteme which requires knowing and processing information emanating from globalized environments. The central objective of this essay is to analyze emerging management in the context of business transformation in light of administrative and managerial theories such as; Adaptive organizational learning (Weick, K. 1991); Organizational resilience theory (Weick, K. and Sutcliffe, K. 2001); Change management theory (Kotter, J.1987); and Complexity Theory (Kauffman, S.1999). Likewise, they are supported by leading authors involved in the topic who define and characterize emerging management, highlighting Meléndez, (2023) and Lucena and Vilorio, (2021). The methodology used was documentary, consisting of the search for a specific answer based on research in documents (Baena,2014:12), following the processes of the analytical review that consists of breaking down a general theme or topic into specific associated elements. to this theme (Arias-Odón, 2016). Among the results of the analysis, the following stand out: Contributions of administrative and managerial theories to the vision of emerging management in business transformation, as well as fundamental characteristics such as adaptability, collaboration, innovation, informed decision making, development of soft skills and sustainability. business.

Descriptors: Management, emerging vision, dynamism, business transformation.

INTRODUCCIÓN

Las revoluciones acontecidas en el siglo XXI producto del dinamismo del mundo globalizado, ha traído consigo grandes avances en el mundo empresarial e institucional, impactado significativamente los estamentos de la gerencia en sus diversos estilos y la manera de enfrentar la complejidad de la realidad social. En tal sentido, surge la necesidad de resignificar el papel de la gerencia ante este despliegue ontológico de demandas de transformación empresarial, la cual busca la optimización



de procesos, acortar tiempos, minimizar riesgos y errores a la vez que mejora la calidad de atención a la prestación de bienes y servicios.

Ante esta panorámica, es importante destacar que Venezuela no escapa de esta realidad global, y en consecuencia sus empresas no se quedan detrás ante la necesidad de situarse y dar frente a los cambios y transformaciones que exige la administración institucional. En este orden de ideas, Arévalo y Fuenmayor (2020:359) señalan que en la actualidad la gerencia venezolana, ante el compromiso de los gerentes en la administración estatal o privada, le urge reestructurar las formas de aplicar enfoques y teorías gerenciales para favorecer cambios palpables, que obtengan resultados sociales, económicos y políticos que vislumbren un horizonte de progreso, apalancado por los recursos de los cuales disponen.

Aunado a lo anterior, se trae a colación la experiencia vivida en la pandemia COVID-19, la cual trastocó la realidad en todos sus componentes dando apertura a nuevos desafíos, particularmente para el mundo empresarial, incluida la necesidad de adaptarse a innovadoras formas de comunicación y en función a ello, la adopción de estrategias gerenciales más amplias y proactivas, generadoras de nuevas herramientas con predominio de la creatividad y el ingenio. En esta perspectiva, la gerencia en estos tiempos de transformaciones continuas con base a nuevos paradigmas y estrategias emergentes; requiere de una mente, tanto individual como colectiva, para desarrollar el trabajo de una manera armónica y lógica; interactuando como un sistema múltiple de reportes en un nivel macro organizacional, lo que conduce el proceso gerencial hacia una gerencia emergente. (Melendez,2023).

Al respecto, Vieras (2021), citado por Rivero, et al. (2022:105), sostienen que “el enfoque de la gerencia emergente, se presenta como un paradigma que hace posible plantear y replantear los caminos posibles de un conglomerado, un equipo, una organización, empresa o una nación como un todo de mayor alcance”. En tal sentido y acuerdo con las concepciones antes citadas, la gerencia emergente nace y se recrea en el dinamismo cambiante de las empresas para comprender y replantear soluciones propias de estos escenarios inciertos por las características complejas de la



realidad actual que exige innovación, herramientas tecnológicas digitales por, sobre todo. En este hilo discursivo, para Meléndez, (ob. cit: 2): la gerencia emergente:

La gerencia emergente implica una postura transdisciplinaria que entrama diversas concepciones del saber y vislumbra en cada miembro de la organización una concepción de pensamiento armónica, para superar cualquier intención de desfragmentación del conocimiento gerencial que pueda disipar el bienestar social y económico de la organización. No obstante, el conocimiento generado en el ámbito de la gerencia emergente, siempre estará planteado en función de la búsqueda del bienestar social y humano de las organizaciones a partir de la interrelación que brindan las distintas disciplinas, debido a que la concepción de este conocimiento no ocurre de manera aislada, sino sucede como producto de un grupo de elementos que se relacionan entre sí.

Desde esta visión, la gerencia emergente abre paso se abre paso a una nueva episteme gerencial que requiere conocer y procesar grandes cantidades de información emanados de entornos globalizados, interrelacionados entre si y que involucran el mundo empresarial e institucional. En esta perspectiva, la gerencia emergente encierra una propuesta innovadora de gestión que impulsa un cambio significativo en la praxis del gerente, mediante la adopción de paradigmas humanistas que se entrelazan con lo económico, lo político, lo social, lo organizacional, lo laboral, lo educativo, lo tecnológico, entre otros aspectos. Es un planteamiento abierto, holístico e integrador que conjuga una serie de acciones inclinadas a la divergencia de la rutina procedimental, en consonancia con el dinamismo de la complejidad. (Lucena y Vilorio, 2021).

Por lo antes mencionado, el dinamismo y cambios permanentes en la realidad social y empresarial, hace que ontológicamente la gerencia emergente, se convierta en ese enfoque que obliga a replantear la forma de pensar la gerencia y le otorga principal importancia a las personas como el talento humano fundamental que al ser complementado con las tecnologías digitales potencian la innovación y con ello la generación y promoción de cambios trascendentales adaptados a los tiempos de incertidumbre que se suceden en un mundo globalizado, el cual exige de la gerencia la transformación en sus escenarios a fin de mantenerse a la vanguardia del mundo



postmoderno y cambiante del mercado actual. De allí, las transformaciones demandadas por las empresas del siglo XXI, se encuentran inducidas por la diversidad de factores sociales, culturales, y comunicativos los cuales demandan de estilos gerenciales acordes a las necesidades y expectativas de este contexto epocal.

En este orden de ideas, le corresponde a la gerencia emerger nuevas formas de pensar orientados a procesos flexibles, proactivos, relacionales y colaborativos para transformar el hacer empresarial tradicional caracterizadas por procesos sistemáticos rutinarios obsoletos y pocos competitivos. Al respecto, Mendoza, (2017:246), sostiene:

La empresa tradicional es lenta, es cara, es poco competitiva y es obsoleta. Es necesario por tanto encontrar un modo diferente de hacer empresa. El motor actual de las transformaciones históricas mundiales viene dado principal e indiscutiblemente, por las empresas. Este factor las sumerge en una situación paradójica en la que tienen que liderar la construcción del futuro, a la vez que su propia transformación.

Desde esta concepción, la transformación empresarial como desafío futuro debe garantizar la competitividad a fin de proteger los embates de la competencia, conocer los clientes, sus necesidades, deseos, expectativas y ser capaces de satisfacerlos en el marco de una gerencia emergente comprometida con el cambio y la innovación constante. Bajo esta concepción, la transformación empresarial se puede interpretar como el cambio trascendental que brinda la oportunidad de repensar el modelo de empresa para ofrecer uno innovador, lo cual lleva implícito la toma de decisiones estratégicas para la optimización de la productividad en el nuevo negocio a implementar.

En este contexto, el presente ensayo se reviste de una importancia significativa, ya que realza el conocimiento en la gerencia actual, necesaria para enfrentar los cambios vertiginosos que impactan al entorno empresarial e impulsa el desafío de acelerar el ritmo del cambio para responder con la agilidad necesaria a la inestabilidad en las empresas por no saber lo que sucederá. En esta perspectiva, la construcción del futuro empresarial requiere estar preparado tanto con las personas



idóneas como con el conocimiento pertinente para gestionar los cambios a los que se enfrentará.

De esta manera, el conocimiento generado en este ensayo permitirá abrir fronteras desde lo teórico que coadyuve a la consolidación de una gerencia emergente a fin de que los procesos y relaciones generadas a lo interno y externo de las empresas permitan la transformación de sus bases como una ventaja competitiva, potenciadoras de habilidades y competencias orientadas a mejorar la eficiencia operativa ante los cambios en el mercado global. En referencia a la estructura seguida en este análisis documental, gira en torno a dos subtemas o unidades de análisis identificadas como: Gerencia emergente, transformación empresarial y sus implicaciones en el contexto dinámico que demanda el siglo XXI. Para ello, se relacionan y analizan los conceptos fundamentales o esenciales de los mismos.

MATERIALES Y MÉTODOS

En cuanto a la metodología asumida en el desarrollo del análisis documental realizado se corresponde al documental, consistente en la búsqueda de una respuesta específicas a partir de la indagación en documentos (Baena,2014:12), dirigida a la búsqueda de nuevos conocimientos mediante la recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y publicados por otros investigadores o instituciones científicas en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias-Odón, 2016).

En esta perspectiva, el proceso seguido en el desarrollo de este ensayo, se perfiló a la indagación y búsqueda de las concepciones de la gerencia emergente y la transformación empresarial en fuentes electrónicas, siguiendo los procesos propios de la revisión analítica que consiste en descomponer un tema o tópico general en elementos específicos asociados a dicha temática: subtemas, ideas principales e ideas secundarias, desarrollando cada punto en relación con el contexto y con cada uno de los contenidos, presentando al final una síntesis de los subtemas abordados (Arias-Odón, 2023). Es de resaltar, que el análisis documental adoptado en este ensayo, descompone el tema de la gerencia emergente en el contexto de la transformación



empresarial, especificando en subtemas o unidades de análisis; la Gerencia emergente, la transformación empresarial cada una en particular como conceptos fundamentales o esenciales del tópico central del ensayo en cuestión.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este apartado del ensayo, se procesó toda la información pertinente sobre la Gerencia emergente en el contexto de la transformación empresarial, para lo cual se establecieron subtemas o unidades de análisis, a fin de analizar diversas teorías administrativas y gerenciales las cuales le aportan bases sólidas a una nueva episteme gerencial. Del mismo modo se analizaron las posturas o concepciones de autores relevantes de este enfoque gerencial emergente, permitiendo la configuración de respecto a la definición y caracterización de Gerencia Emergente, y transformación empresarial. En tal sentido, el análisis realizado deja al descubierto un conjunto de premisas que tributan a la visión emergente y a la transformación empresarial como fenómeno que ha sido impulsado por avances tecnológicos significativos, cambios en las preferencias de los usuarios o consumidores y una creciente competencia en los mercados globales.

Gerencia Emergente. Hacia una nueva visión ontoepistemológica de la gerencia.

La constante evolución del mundo empresarial generado por los cambios paradigmáticos promovidos por la globalización y las tecnologías emergentes, brindan un escenario de posibilidades, que incitan al desafío de cambios y transformaciones a lo interno y externo de la gerencia en todas las organizaciones. Todo ello, ha conllevado a repensar la cultura organizacional, visión, misión, fines, así como las características y los valores institucionales o empresariales. De allí, una nueva visión ontoepistemológica de la gerencia debe estar impregnada de una praxis humanista e innovadora que impulse la transformación en sus estamentos.

Desde esta mirada, la gerencia emergente encierra una propuesta innovadora de gestión que impulsa un cambio significativo en la praxis del gerente, mediante la adopción de paradigmas humanistas que se entrelazan con lo económico, lo político,



lo social, lo organizacional, lo laboral, lo educativo, lo tecnológico, entre otros aspectos (Lucena y Vilorio, 2021).

Ante este panorama alentador, una nueva visión ontoepistemológica de la gerencia demanda de aportes de teóricos que trasciendan a las teorías clásicas de la administración por cuanto algunos de sus principios resultan obsoletos ante el dinamismo cambiante del mundo globalizado. De allí que, la gerencia emergente, se caracteriza por el establecimiento de un liderazgo adaptativo que permitirá a los líderes/gerentes adaptarse a las circunstancias cambiantes, asumiendo la incertidumbre. Otra característica la constituye el hecho de concebir las organizaciones como sistemas auto-organizados lo cual hace posible la creación de condiciones que fomenten la colaboración e innovación.

Así mismo, la gerencia emergente, es resiliente, condición esta que permite la recuperación de las disrupciones de la realidad, resistir y desarrollar la capacidad de adaptación, fomentando una cultura de experimentación y aprendizaje de los desaciertos. En este orden de ideas, las interacciones y adaptaciones forman parte de la estrategia emergente que orienta la toma de decisiones descentralizadas lo que permite tiempos de respuesta más rápidos y una adaptación más efectiva a las circunstancias cambiantes, fomentando una cultura de confianza y reconocimiento del dinamismo cambiante como aspecto cambiante y necesario en el hacer gerencial. Todas estas características al ser incorporadas a la gerencia emergente, optimizan el desarrollo de un enfoque eficaz y resiliente propio del panorama organizacional posmoderno.

Transformación Empresarial en tiempos inciertos

El proceso de transformación empresarial hace referencia al rediseño de uno o más procesos de la empresa de forma radical con el fin de lograr ventaja competitiva a largo plazo. De igual manera, se define como un proceso mediante el cual la organización ejecuta cambios extensos en la mayoría de sus sistemas y estructuras con el fin de cambiar su estrategia de modo que se encuentre más acorde con las condiciones del mercado. Es decir, una transformación es una reorientación radical de



la forma en que el negocio opera. Se trata no de mejorar en la forma en que opera o de cambiar su dirección, sino de cambiar su razón de ser. De allí, la transformación empresarial impacta de forma significativa en la cultura organizacional, generando cambios en la forma en que los empleados interactúan y se relacionan dentro de la empresa.

En este sentido, la transformación empresarial puede llevar a una redefinición de los valores y creencias compartidos dentro de la organización, a la vez que puede influir en la manera en que los empleados interactúan entre sí y con la empresa, generando un impacto significativo en la cultura organizacional. De este modo, es importante que la empresa promueva una comunicación abierta y transparente para facilitar la adaptación de los empleados a los cambios. Desde esta perspectiva, para que una empresa sea dinámica y emerja en nuevos entornos, debe estar cualificada para cambiar; sin embargo, esta transformación organizacional conlleva en sí misma mucha incertidumbre y, en consecuencia, a enfrentar la crisis generada por la gestión convencional rígida por no ser ágil para transformarse.

En este orden de ideas, las crisis paradigmáticas en el mundo empresarial simbolizan una serie de oportunidades para la transformación, lo cual resulta un escenario para la innovación y el repensar de las estrategias gerenciales para ajustarla a la realidad de las organizaciones tanto públicas como privadas. En este orden de ideas, la transformación organizacional es concebida por Argento y Álvarez (2019:2) como:

... un proceso de transición en el que intervienen dimensiones de análisis tales como: el liderazgo estratégico, capaz de identificar los nuevos desafíos del sector económico; la estrategia de negocios y la articulación de un nuevo modelo de negocio, que capte valor de un mercado con diferentes tendencias de consumo; una estructura organizacional articulada y flexible; competencias y habilidades distintas de las necesarias en el paradigma anterior; nuevos métodos y procesos de trabajo, que se soporten en la tecnología imperante; una cultura organizacional caracterizada por las diferencias generacionales de quienes componen la empresa, etc.



Por lo antes citado, la transformación empresarial constituye un proceso mediante el cual la empresa u organización, reconvierte su estrategia o modelo de negocio, para enfrentar la dinámica realidad y las exigencias de un mercado diverso en donde el sistema de gestión promueva un desempeño eficaz y más eficiente en el contexto de las grandes innovaciones tecnológicas en aras de lograr el bienestar colectivo como máximo compromiso. Esta premisa de la gerencia emergente, la sitúa a considerar su vinculación con el talento humano y su potencial creativo, valorando las diferentes generaciones que la conforman.

Aportes de las teorías administrativas y gerenciales a la visión de gerencia emergente en la transformación empresarial.

La gerencia emergente constituye una nueva visión epistémica la cual representa la posibilidad de lograr que las organizaciones aprendan y construyan nuevos escenarios a través de la capacidad resiliente, adaptativa y autorreguladora, en el marco de la cultura organizacional y las interrelaciones con el entorno. En tal sentido, la emergencia de nuevos paradigmas y enfoques, requieren estar cimentadas por teorías, que le otorguen solidez y rigurosidad científica. Desde esta perspectiva, en este análisis documental, se intenta construir un marco teórico que incluya ciertas premisas fundamentales para la gerencia emergente en el contexto de la transformación empresarial.

A tales fines, la indagación realizada arrojó cinco teorías que aportan premisas significativas a la definición dada a la gerencia emergente en el contexto de la transformación empresarial, visionada como un proceso dinámico y adaptativo que permite a las organizaciones navegar en entornos complejos e inciertos, aprovechando la inteligencia colectiva y la resiliencia de sus miembros para co-crear soluciones innovadoras y adaptarse a circunstancias cambiantes. Estas teorías son: la del aprendizaje organizacional adaptativo de Karl Weick, la complejidad de Stuart Kauffman, la referida a la inteligencia colectiva de Jean-Louis Le Moigne: la gestión del cambio de John Kotter: y la resiliencia organizacional de Karl Weick y Kathleen



Sutcliffe. Seguidamente, se presenta el cuadro 1, en el cual se refleja los aportes de dichas teorías a gerencia emergente en la transformación empresarial.

Cuadro 1. Matriz de análisis de los aportes de las teorías administrativas y gerenciales a la visión de gerencia emergente en la transformación empresarial.

Tema de Análisis	Definición	Teorías de Apoyo	Aportes de la Teoría
Gerencia Emergente en la transformación empresarial	La gerencia emergente en el contexto de la transformación empresarial es un proceso dinámico y adaptativo que permite a las organizaciones navegar en entornos complejos e inciertos, aprovechando la inteligencia colectiva y la resiliencia de sus miembros para co-crear soluciones innovadoras y adaptarse a circunstancias cambiantes.	Teoría del Aprendizaje Organizacional Adaptativo Karl Weick (1991)	Realza la importancia de la adaptabilidad y la capacidad para aprender de los desaciertos en la transformación empresarial.
		Teoría de la resiliencia organizacional. Karl Weick y, Kathleen Sutcliffe (2001)	Resalta la capacidad de la gerencia Emergente de desarrollar resiliencia y adaptabilidad en entornos cambiantes.
		Teoría de la gestión del cambio John Kotter (1987)	Describe cómo implementar cambios efectivos bajo un enfoque centrado en la cultura organizacional.
		Teoría de la Complejidad, Stuart Kauffman (1999)	Establece la capacidad de evolucionar y adaptarse a entornos complejos y cambiantes.
		Teoría de la inteligencia colectiva, Jean-Louis Le Moigne (1991)	Establece como a partir de una gerencia emergente se puede desarrollar inteligencia colectiva a partir de la colaboración y comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2024)



CONCLUSIONES

La gerencia emergente se concibe como un nuevo enfoque de saber/actuar derivado de la particular situación estratégica de cada organización. En este ámbito, las empresas pueden adaptarse de manera más efectiva a los cambios del entorno y a las demandas de los clientes. de este modo, las organizaciones pueden implementar nuevas estrategias de gestión para mantenerse competitivas en un entorno dinámico y cambiante. A través del paradigma de la gerencia emergente, las organizaciones pueden fomentar la innovación y la adaptabilidad, lo cual les permite enfrentar los desafíos del entorno actual de manera más efectiva. En este sentido, es fundamental replantear los horizontes tradicionales y buscar nuevas formas de gestión que impulsen el crecimiento y la competitividad.

En esta panorámica, la gerencia emergente contextualizada en la transformación empresarial plantea la posibilidad trascendente de crecimiento frente a los nuevos retos de servicio a los clientes y usuarios, además, permite incorporar enfoques gerenciales emergentes que posibilitan la adaptación al dinamismo cambiante del contexto global. Así mismo, la gerencia emergente contextualizada en la transformación empresarial ontológicamente se caracteriza por la adaptabilidad, innovación, colaboración y la toma de decisiones informadas, así como el desarrollo de habilidades blandas que tributan a la competitividad y sostenibilidad empresarial.

La visión de una gerencia emergente en contextos de transformación empresarial recibe una base teórica sólida de teorías como: inteligencia colectiva y la resiliencia organizacional, gestión del cambio, la complejidad, y el aprendizaje organizacional Adaptativo. Todas estas teorías administrativas gerenciales brindan la oportunidad a la gerencia emergente empresarial de co-crear soluciones innovadoras y amoldarse a circunstancias inciertas. Finalmente, la gerencia emergente implicada en la transformación empresarial se refiere a la capacidad de líderes e instituciones para adaptarse y evolucionar en entornos inciertos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo, D. y Fuenmayor, N. (2020). La gerencia venezolana en el contexto de globalización y cuarta revolución industrial. Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones. Vol. 4. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n8/art07.pdf>
- Arias-Odón, F. (2016). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, 7ª ed. Episteme.
- Arias-Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. Vol. 31. Num.22 URBC-RDHECS. <https://www.researchgate.net/publication/378857493>
- Argento, R. y Álvarez, H. (2019). La transformación organizacional en el paradigma digital. Un modelo de abordaje para empresas de sectores maduros de la provincia de Córdoba. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.
- Arévalo, D. y Fuenmayor, N. (2020). La gerencia venezolana en el contexto de globalización y cuarta revolución industrial. Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones. Vol. 4. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n8/art07.pdf>
- Baena, G. (2014) Metodología de la Investigación. Serie integral por competencias. México: Grupo Editorial Patria.
- Meléndez, H. (2023). Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas. Revista Científica CIENCIAEDUC.Vol.10, núm. 1. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela.
- Mendoza, M (2017). La Empresa Emergente por Rafael Echeverría. Evento pre-jornada de investigación. GACETA DE PEDAGOGÍA N° 36. Universidad Alejandro De Humboldt-Venezuela.
- Lucena, Y. y Vilorio, A. (2021). Gerencia emergente: disrupción en la gestión Organizacional. Dissertare. Vol. 2. N°. 2. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto, Venezuela.
- Rivero Jiménez, M; León Urdaneta, E.; Taborda Morillo, Y.; Flores Nessi, E. (2022). Gerencia emergente en el contexto universitario en tiempos de pandemia: revisión teórica para la reflexión. Entrelineas, 1(1), 102-111. <https://doi.org/10.56368/Entrelineas119>.

