

## GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADA EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

*(UNIVERSITY MANAGEMENT BASED ON THEORIES OF SMART ORGANIZATIONS)*

Irwing Acevedo Baptista

MSc. En Gerencia Pública (UNELLEZ). Docente Asociado de la UNELLEZ - Barinas, Barinas. Venezuela. [irwing\\_acebap@hotmail.com](mailto:irwing_acebap@hotmail.com)

Autor de correspondencia: Irwing Acevedo. Email: [irwing\\_acebap@hotmail.com](mailto:irwing_acebap@hotmail.com)

**Recibido:** 21/03/2022 **Admitido:** 06/05/2022

### RESUMEN

Este artículo hace referencia al estudio que se realiza con el propósito fundamental de 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” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas. La investigación se fundamenta en los siguientes constructos: Gerencia, Drucker (2003) y Guédez (2001); Gerencia universitaria, Niño y Piñero (2016); Gerencia Univeritaria transcompleja, Schavino (2012) y Balza (2021); organizaciones inteligentes, Argyris (1982) y Senge (2010). Los informantes clave serán: (1) rector, (1) vicerrector, (2) docentes en funciones de directores de línea y (2) trabajadores universitarios (administrativos). El estudio se desarrolló enmarcado en el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y el método hermenéutico, como técnica de recolección de la información de hace uso de la entrevista semiestructurada y la observación participante. Para la realización del análisis e interpretación de la información implicará la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización. Como producto al concluir el estudio se tendrá un modelo teórico de gerencia universitaria que responda a las necesidades actuales de las instituciones de educación universitaria.

**Palabras clave:** Gerencia, gerencia universitaria, gerencia transcompleja, organizaciones inteligentes.

### ABSTRACT

This article refers to the study carried out with the fundamental purpose of building a theoretical model of university management based on the theories of intelligent organization for the Vice-Rector for Planning and Social Development of the National Experimental University of the Western Plains "Ezequiel Zamora" located in the city of Barinas - Barinas State. The research is based on the following constructs: Management, Drucker (2003) and Guédez (2001); University management, Niño and Piñero (2016); Transcomplex University Management, Schavino (2012) and Balza (2021); smart organizations, Argyris (1982) and Senge (2010). The key informants will be: (1) rector, (1) vice-rector, (2) teachers acting as line directors, and (2) university workers (administrative). The study was carried out within the framework of the interpretive paradigm, with a qualitative approach and the hermeneutical method, as a technique for collecting information using the semi-structured interview and participant observation. To carry out the analysis and interpretation of the information, it will involve categorization, structuring, contrasting and theorizing. As a product at the end of the study, there will be a theoretical model of university management that responds to the current needs of university education institutions.

**Keywords:** Management, university management, transcomplex management, intelligent organizations.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio en el mundo actual se suceden de forma acelerada e incontrolable, por tanto, impactan la vida de las organizaciones y de las personas y es en ese contexto socio-histórico en el que corresponde a las instituciones universitarias el desarrollo de procesos gerenciales que le permitan un sólido desempeño en los ámbitos de su competencia para la búsqueda de mejores opciones de desarrollo de manera que le proporcionen mayor y más efectiva participación. De allí la importancia que la universidad fundamente su acción gerencial en concepciones epistemológicas novedosas, dinámicas e innovadoras que les permita la realización de los cambios necesarios como proceso de consolidación de su desarrollo organizacional.

La problemática de la Educación Superior en América Latina cada vez más se convierte en el centro de atención de investigadores y de quienes desde los gobiernos tienen la responsabilidad de dictar las políticas mediante las cuales se deben desarrollar las actividades del sector. Tal interés se ha hecho más palpable por la creciente preocupación que ha generado los posibles cambios que impactan a la región, derivados de la globalización y su consecuencia, la apertura económica, las reformas de orden político, las exigencias del contexto social, que cada vez son mayores, así como el desarrollo tecnológico entre otros aspectos.

Desde esta perspectiva, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la educación en general con las organizaciones que la representan y de manera muy particular las instituciones de educación universitaria (IEU), están inmersas en una situación que las enfrenta a una serie de retos y desafíos que configuran un escenario de realidades complejas, en el contexto de un mundo caracterizado por el caos y la incertidumbre.

La problemática que presenta la educación en Venezuela, pasa por factores condicionantes de orden político, social, económico y cultural, entre otros, por lo que los elementos distorsionantes del sistema educativo, pueden ser abordados desde diversas vías y ello implica además, que al pretender hacer cualquier estudio acerca de las instituciones educativas, y, en particular las de Educación Superior, no se debe soslayar el entono, cuya influencia en las mismas es determinante.

Es importante reconocer que en la Unellez, se ha observado que en la actualidad el personal con responsabilidades gerenciales, lleva a cabo sus actividades laborales con eficacia, en este sentido, cumplen con los objetivos que se derivan de las responsabilidades que tienen en la institución, no obstante, no son garantía de la reducción de los tiempos de respuesta en la ejecución de las acciones que les corresponde. Sin embargo, el trabajo administrativo y gerencial puede ser desarrollado más eficiente para una mejor calidad de los procesos que

guardan relación con su desempeño, en procura de la satisfacción de los usuarios de los servicios académicos y de otra índole que ofrece la universidad.

En tal sentido, es importante preguntarse ¿Qué elementos de las teorías de la organización inteligente se derivan para la configuración de un modelo teórico de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Unellez – Barinas? Para responder a esta gran interrogante se formula como objetivo general del estudio, 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” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas, para lo cual es necesario, (a) develar el estilo de gerencia que se desarrolla en el contexto objeto de estudio; (b) identificar las barreras que dificultan la gestión gerencial eficiente en el seno del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Unellez Barinas; (c) integrar elementos de las teorías de la organización inteligente para la formulación de un modelo teórico de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Unellez – Barinas.

Tomando en consideración lo antes expuesto, el desarrollo de la presente investigación la cual se lleva a cabo en el contexto universitario venezolano,

particularmente en el ámbito del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Unellez Barinas, se justifica desde el punto de vista práctico, toda vez que se pretende promover cambios en la visión y práctica gerencial de los trabajadores universitarios, teniendo como soporte teórico las teorías de organización inteligente. A partir de lo cual se pretende el logro de actitudes responsable, cónsonas con las exigencias actuales del entorno intra y extra organizacional. En esta línea de acción, se posibilitará la formulación de 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” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas.

Las instituciones de educación universitaria, al igual que la sociedad en la que se encuentran, están experimentando procesos de cambio y transformaciones en todos los órdenes, los cuales se suceden de forma tan rápida que en muchos casos no son percibidos, pero que además tienen características muy específicas derivadas de sus manifestaciones diversas. Sin embargo, es natural que exista resistencia a dichos cambios, toda vez que no es sencillo abandonar la zona de confort. De allí que aceptar el cambio como parte natural de la vida de las personas y las organizaciones debe ser visto como una oportunidad, una fortaleza, una

motivación y por tanto se debe asumir de manera positiva; puesto que el cambio es en suma, lo natural, lo constante.

Lo antes expuesto permite interpretar que el cambio está relacionado con la gerencia, y en sentido particular con la gerencia universitaria, la cual está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mejor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas tanto institucionales como de la sociedad en general.

Tomando en consideración lo antes expuesto, el desarrollo de la presente investigación se justifica desde el punto de vista práctico, toda vez que se pretende promover cambios en la visión y práctica gerencial de los trabajadores universitarios del contexto en estudio, teniendo como soporte teórico fundamental las teorías de organización inteligente.

Del mismo modo, la investigación se considera relevante, en el sentido que las categorías que se abordan: gerencia universitaria y organización inteligente, son aspectos teóricos de actualidad, y en relación a ellas siempre habrá elementos para la crítica, discusión, análisis y reflexión, lo que de alguna manera contribuye a despertar el interés de estudiosos del tema. Se considera que como beneficiarios directos a los miembros de la comunidad universitaria vinculados con el desarrollo de esta

investigación y como beneficiarios indirectos a los potenciales investigadores interesados en el tema aquí tratado.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El estudio de la gerencia universitaria y las organizaciones inteligentes puede ser abordado desde diferentes puntos de vista. En este sentido, se toman en consideración los posicionamientos de algunos teóricos que aportan elementos sustantivos relacionados con la gerencia, la gerencia universitaria, la gerencia universitaria transcompleja y las organizaciones inteligentes; las cuales configuran la trama teórica base para la construcción del soporte conceptual fundamental en este artículo.

### Gerencia

Las definiciones según expresa Guédez (2001: 99), “son por esencia restrictivas ya que siempre representan un encerramiento conceptual. Por eso más que redondear una noción, lo que resulta importante es captar los alcances fundamentales de un determinado enfoque”. La *gerencia* se refiere al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos.

A partir de lo anterior podría decirse que la gerencia es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos físicos y humanos, a fin de lograr los objetivos planteados. Sin embargo, es importante

considerar que para cumplir el proceso de gerencia debe existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas dichas responsabilidades para que exista fluidez con respecto al desarrollo de ciertas actividades económicas.

La gerencia supone que no existe un uso final dado para ningún producto o servicio y que, inversamente, ningún uso final va a estar asociado exclusivamente con cierto producto o servicio. Es evidente que la gerencia se encuentra contenida en diversos metacampos del conocimiento donde confluyen varias disciplinas como la psicología, la antropología, la política, la lingüística, la ecología, la economía, la historia y la filosofía, entre otras.

### **Gerencia Universitaria**

En las últimas cuatro décadas, debido a que las sociedades han abierto nuevos espacios, la *gerencia universitaria* ha adquirido gran importancia, porque a través de ella las instituciones de educación universitaria se han adaptado y han respondido a las exigencias de los nuevos escenarios. En este orden de ideas, para Giddens (2003), hay un ambiente de velocidad constante. En el marco de estas consideraciones, emerge el hombre de un contexto revolucionado por la tecnología; y en los que los ambientes sociales, económicos, políticos y organizacionales están llamados a transformarse y adaptarse a las exigencias de este nuevo contexto.

En este orden de ideas, Niño y Piñero (2016: 104), apuntan que la gerencia universitaria es un conjunto de procesos “complejos, diversos que atañe el mantenimiento y desempeño de las actividades y procesos vinculados con sus funciones rectoras: docencia, investigación y extensión (integración social), para garantizar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general”. Desde esta óptica, se plantean dos perspectivas de la gerencia, la primera, relacionada con la autonomía y la democracia universitaria y la segunda, asociada a la eidos del liderazgo gerencial en los tiempos postmodernos.

En este sentido, Jiménez y Jiménez (2016) señalan que la gerencia universitaria requiere adquirir y desarrollar competencias para gestionar los inminentes cambios organizacionales, capaces de inspirar su emulación por el resto de los miembros, recurriendo al aprendizaje continuo individual y colectivo con el fin de formar gestores de cambio.

En este contexto, de acuerdo con Drucker (2003), La gerencia requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las organizaciones, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad en un contexto de eticidad. En virtud de lo anterior, las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de

alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.

### **Gerencia universitaria transcompleja**

El abordaje de la gerencia universitaria transcompleja, requiere de una revisión del término *transcomplejidad*, el cual se asume como una nueva cosmovisión caracterizada por la complementariedad, que permite dar cuenta de una realidad múltiple y diversa. La transcomplejidad es entendida como una visión de mundo o episteme que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad o como bien señala Schavino (2012: 27), “desde ella se propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cualitativo, lo cuantitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional”.

La *gerencia transcompleja* podría ser definida como aquella que está en la búsqueda constante de alternativas, que permitan el logro de una visión que trascienda lo esperado, lo que la convierte en una herramienta compleja que permite dar respuesta a problemas analizados

transdisciplinariamente frente a la realidad de manera tal de orientar el logro de los objetivos a través del manejo eficiente de los recursos.

Si observamos a nuestro alrededor nos damos cuenta que todo está relacionado, todo se vincula con todo, puesto que en los contextos, cualquiera sea en el que nos situemos, observaremos un complejo sistema de relaciones. En este contexto, Schavino y Villegas (2010), son del criterio, que “no es posible Gerenciar sin el apoyo del enfoque relacional; donde la textura del todo se concibe como la combinación, mezcla, cambios, entrelazamientos, caracterizado por el azar, la incertidumbre y un campo unificado de posibilidades del ser”

Desde esta perspectiva, la gerencia en las organizaciones transcomplejas, se configura como la vía para la indagación acerca de los elementos diferenciadores de los seres, es encontrar en ellos la unidad frente a la diversidad, la totalidad, es trascender la constitución o conformación de un todo, en suma, es percibir la interacción y retroalimentación de los procesos, para constituirse en un todo, sin que con ello pierda de vista su individualidad. Sin embargo, según expresa Lanz (2011: 101), el pensamiento transdisciplinario “...se logra a partir de la capacidad de la sociedad para adaptarse, dependiendo cada vez más del conjunto de habilidades intelectuales, conocimientos y técnicas adquiridas, así como las capacidades

para resolver problemas que tengan sus miembros”.

En la actualidad vivimos en un mundo signado por la transitoriedad y la obsolescencia, la incertidumbre y el caos; mundo al cual no es ajena la vida de las personas, ello nos sitúa en un plano de desarrollo de múltiples relaciones que sirven de marco de referencia para llevar a cabo las actividades en todos los ámbitos en que corresponde accionar. En este contexto, la transitoriedad del ser humano de los tiempos que vivimos, da cuenta de la multireferencialidad de una realidad en la cual convivimos y se generan los cambios que tienen lugar en los más variados escenarios, generando perturbaciones que algunos casos son imperceptibles pero que en otros, pueden llegar a afectar el proceso de comprensión del momento histórico que vivimos o estamos viviendo y del cual somos actor fundamentales.

En este orden de ideas, Lozano (2012), es del criterio que el postmodernismo transcomplejo se centra en la gerencia de valores espirituales liberándose de la carga que le imponen las instituciones, donde se produce el tejido complejo de actos humanos que afectan los contenidos biológicos, sociales, bioético, psicológicos, políticos, ambientales, económicos y financieros del individuo, como ente transcomplejo. El mundo de hoy día está inserto en la complejidad y postmodernidad, lo que exige un liderazgo con responsabilidad socio-ambiental, donde el sujeto es la base

primordial de la organización y el medio ambiente se constituye en la fuente del desarrollo y crecimiento socio-económico.

Es importante reconocer que desde la perspectiva transmoderna, se gerencia los elementos sociales y constituyen los esquemas expuestos bajo las visiones moderna y postmoderna, es decir, se gerencia los recursos económicos y los valores (contenidos económicos, psicológicos y trans-psico-socioeconómicos, por una parte, y valores espirituales y psicoeconómicos, por la otra), los cuales facilitan la comprensión del ser y la condición para comprender los marcos transcomplejos estratégicos con el que se pudiera añadir un valor intrínseco que contribuya con éxito tanto de quienes laboran, como con el resto de las comunidades donde se encuentran tales organizaciones.

Lo antes expresado conduce a pensar que las organizaciones están sufriendo un proceso de metamorfosis en sus estructuras, en correspondencia con los cambios que se vienen sucediendo a nivel planetario, lo que a su vez trae consigo nuevas visiones paradigmáticas que hacen posible la comprensión e interpretación de la coexistencia e interdependencia de sistemas complejos, transdisciplinarios y transcomplejos, que de alguna manera inciden condicionando la dinámica gerencial en las organizaciones y como consecuencia la gestión que en ellas se realiza. Ello hace imperativo resignificar y reconceptualizar la gerencia en términos

generales y la gerencia universitaria en lo particular, lo cual se traduce en una urgencia epistémica, con el propósito de significar la filosofía gerencial y a partir de su interpretación desarrollar las acciones gerenciales pertinentes.

A este respecto Balza (2021: 21), al hacer referencia a la prenombrada urgencia epistémica expone que: “las tendencias del pensamiento gerencial predominante por mucho tiempo, han estado subordinadas a una lógica administrativa homogénea, procesual, mecanicista, lineal y disciplinaria, que muy poco favorece la amplitud, la concurrencia de saberes y la pluralidad de visiones”. De allí que uno de los grandes desafíos que deben enfrentar los gerentes en las organizaciones actuales es transórmalas o seguir las manteniendo como organizaciones inteligentes en el contexto de la transmodernidad cultural, ello exige de un proceso de reflexión profunda en relación con la teoría y la praxis gerencial, cuya esencia fundamental es la aspiración de romper con la lógica disciplinaria y reduccionista de los contextos organizacionales y así promover con fuerza una visión transdisciplinaria, caracterizada por ser holística, conciliadora e integradora, que permita rescatar a la gerencia del encierro epistémico al que modernidad cultural condujo a las Ciencias Sociales y, a las Ciencias de la Administración y a las Ciencias Gerenciales, entre otras.

En relación con las organizaciones inteligentes, éstas se corresponden con una

tipología de organizaciones empresariales, capaces de aprender de modo permanente sobre la base del desarrollo del talento humano, innovar para sobreponerse a las dificultades, transformarse y proyectarse al futuro para permanecer activas y ser exitosas.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2010), una organización inteligente es aquella que tiene la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas; es fundamental que estas empresas tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan sus competencias y generen una cultura de aprendizaje; que les permitirá según Llano (2009), responder competitivamente a los retos del entorno. Una organización tendrá la responsabilidad de desarrollar conocimientos que deberán ser compartidos, entendiéndolos como una ventaja competitiva de la organización y sus colaboradores quienes sentirán un mayor sentido de pertenencia e integración a medida que se les vaya permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento. Por ello para Garzón & Fischer (2008), al confirmar de esta forma las creencias y actitudes de identidad, se formará una cultura para el aprendizaje organizacional.

### **Organizaciones inteligentes**

La acepción del término organización inteligente fue acuñada en la Universidad de Harvard durante la década de los sesenta, significando con ello un modelo de respuesta de algunas organizaciones que tenían la necesidad

de introducir rápidamente el cambio en ellas. Las mismas utilizaban un sistema de aprendizaje de doble bucle, muy bueno para organizaciones con capacidad de aprender; pues según Argyris (1982) (citado por Arano, et. al: 2012: 41), estas permite obtener una visión profunda, superior a la situación planteada convencionalmente y una capacidad para cuestionar las normas operativas,

La idea de organizaciones inteligentes maduró durante los años noventa dando inicio a una de las escuela del pensamiento de la Administración ante la necesidad que tienen algunas organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, utilizando para ello los conocimientos del personal que allí labora, generando según Valdés (1996) (citado por Arano, et. al: 2012: 41), un valor agregado producto del conocimiento que implica innovación, mejores productos y servicios de la organización; donde la inteligencia y creatividad de la gente, bajo una adecuada gerencia, y utilizando la información como insumo, resulta exitoso.

Senge (2010: 18), define las organizaciones inteligentes como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas”.

La organización inteligente de acuerdo lo plantea Palacios (2000: 32), se puede definir como:

Aquella capaz de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de aprender y transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Las prácticas de una organización inteligente involucran diferentes perspectivas de la administración y reconocen un importante número de factores que determinan la conservación del aprendizaje organizacional, la habilidad para resolver problemas, la participación de los empleados y el entendimiento de las variables del entorno.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolla enmarcada en el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y el método hermenéutico, en tal sentido, se interpretan los hechos que se derivan de las experiencias y vivencias aportadas por los informantes clave los cuales están conformados por (1) rector, (1) vicerrector, (2) docentes en funciones como directores de línea y (2) trabajadores universitarios con funciones administrativas. Como técnicas de recolección

de la información se utilizará la entrevista semiestructurada y la observación participante.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La información obtenida será procesada mediante el programa Atlas.ti, a través del mismo, se organiza, analiza e interpreta la información. El análisis y discusión de los resultados tiene como propósito describir las etapas y los procesos que facilitarán el surgimiento de la posible estructura teórica que se encuentra contenida en el material que será recopilado mediante la aplicación de las entrevistas (grabaciones) y el proceso de observación (notas de campo). Ello implica llevar a cabo la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización.

## **REFLEXIONES FINALES**

A partir del análisis y reflexión en torno a la gerencia transcompleja en instituciones de educación universitaria, es menester en primera instancia considerar a la universidad como una organización transcompleja, la cual está llamada a desarrollar, fortalecer y mantener los aspectos sociales, políticos, educativos, organizacionales y comunitarios, aspectos estos que deben ser reconceptualizados para su adecuación en el nuevo momento histórico en que nos encontramos, para de esta forma resignificar el papel de la universidad y sus roles de docencia, investigación y extensión (interacción con las comunidades), los cuales también en la

reconfiguración conceptual, deben ser resignificados.

Es necesario que las universidades en estos nuevos tiempos de postmodernidad adopten las características y el comportamiento de las organizaciones transcomplejas, las cuales se caracterizan por un nuevo lenguaje, las nuevas lógicas cognitivas, las cuales tienen su base y fundamento en el pensamiento asociativo, en el contexto de la complejidad y su abordaje transdisciplinario. Ello conlleva a una nueva organización abierta e interconectada con base en la información. Esta nueva organización es cambiante, dinámica, interactiva; además, tiene como principales recursos a las personas, las que tienen en el compromiso con la organización y principal motivación, otros recursos son: la información y la innovación.

Es importante reconocer la relevancia que en la actualidad adquiere la gerencia transcompleja en los contextos de las instituciones educativas universitarias para el logro de las metas y objetivos organizacionales bajo la perspectiva compleja y transdisciplinaria, mediante esta concepción se reafirma la necesidad de replantear mediante la resignificación, sus funciones básicas de docencia, investigación, extensión (interacción con la comunidad) y servicios administrativos, las cuales están interconectadas, interconectadas haciendo muy sutiles las fronteras que las separan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Revista Ciencia Administrativa* 2012-1 IIESCA.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>.
- Argyris, C. (2007). *Resoning, learning and action: Individual and organizacional*. San Francisco. Jossey - Blas.
- Balza, A (2021). *Gerencia Transparadigmática en Organizaciones Transcomplejas. Apuntes desde la Transmodernidad Cultural*. Fondo Editorial Redit FEREDIT, San Joaquín de Turmero, Venezuela.
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: ESIC–Pricewaterhouse-Coopers.
- Drucker, P. (2006). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Garzón, M.A., & Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24, 195-224.
- Giddens, Anthony (2003). *Consecuencias de la Modernidad*. México. Editorial Planeta.
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo editorial Tropykos / CLACDEC.
- Jiménez, N. y Jiménez, I. (2016). Liderazgo transformacional y aprendizaje móvil en la gerencia universitaria: un aporte a la gestión tecnológica. *Tzhoeco*. [Revista en línea].  
<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/380/368>.
- Lanz, R. (2011). *Organizaciones Transcomplejas*. Caracas, Venezuela: Editorial Imposmo/Conicit, págs. 101-169.
- Llano, L. (2009). *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*. Cuaderno Empresa y Humanismo, 61, 1-19.
- Lozano, A. (2012) *El Nuevo Patrón Tecnológico: Microelectrónica y Organización*. En revista *FACES* N° 9, Abril – Diciembre.
- Niño, L., & Piñero, M. L. (2016). *Gerencia universitaria en tiempos de transformación: algunos apuntes para la reflexión*. *Revista educare. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 1, pp. 101-117, 2016. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Palacios, M. (2000). *Aprendizaje organizacional: conceptos, procesos y estrategias*. En: *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Año 6, Número 15. Mayo-agosto.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson.
- Schavino, N., & Villegas, C. (2010). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Argentina: Congreso Iberoamericano de Educación.
- Senge, Peter. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. – 2ª. ed. 10 reimp. - Buenos Aires: Granica.