



**ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
TRABAJO EN EQUIPO Y EL APRENDIZAJE COLABORATIVO EN EL CONTEXTO  
DE LA GERENCIA SOCIAL**

**Félix José Carrasquel Sidran**

Doctorante en gerencia Avanzada ([felixcarrasquel2006@gmail.com](mailto:felixcarrasquel2006@gmail.com))

**Resumen**

Este artículo científico tiene como propósito analizar trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo en el contexto de la gerencia social en las organizaciones. En donde los equipos de trabajo sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias y el aprendizaje colaborativo que es un proceso de construcción de conocimientos de manera colectiva, necesarios para lograr la gerencia social para el bienestar de la sociedad a través del manejo transparente y eficiente de los recursos disponibles. Esta investigación estuvo enmarcada en la metodología de investigación documental, en donde se realizó un arqueo heurístico de fuentes bibliográficas sobre las categorías: trabajo en equipo, aprendizaje colaborativo y gerencia social. Teniendo como aproximación conclusiva que el crecimiento potencial de una organización está relacionado con la conformación de equipos de trabajo eficientes y el aprendizaje colaborativo, en una visión de interdependencia entre sus miembros colaboradores y población objetivo, de tipo transdisciplinaria, que son importantes para resolver o adaptarse a los entornos cambiantes y dinámicos, característica de la complejidad en la gerencia social.

**Palabras Clave:** Trabajo en equipo, aprendizaje colaborativo, gerencia social, transdisciplinaria.

**TEAMWORK AND COLLABORATIVE LEARNING IN THE CONTEXT OF SOCIAL  
MANAGEMENT**

**Abstract**

This scientific article aims to analyze teamwork and collaborative learning in the context of social management in organizations. Teams and their members work intensely toward a common, specific goal using their positive synergy, individual and mutual responsibility, and complementary skills. Collaborative learning is a process of collective knowledge building, necessary to achieve social management for the well-being of society through the transparent and efficient management of available resources. This research was framed within the documentary research methodology, where a heuristic review of bibliographic sources was conducted on the categories: teamwork, collaborative learning, and social management. The conclusive approach is that the potential growth of an organization is related to the formation of efficient work teams and collaborative learning, based on a transdisciplinary vision of interdependence between its collaborating members and the target population, which are important to resolve or adapt to changing and dynamic environments, characteristic of complexity in social management.

**Keywords:** Teamwork, collaborative learning, social management, transdisciplinarity.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)





## Introducción

A lo largo del siglo XIX, se originó en sí un gran movimiento industrial con plena autonomía sobre los fenómenos críticos fundamentados en las bases específicas de la gestión de los tiempos modernos, donde se realizan los apéndices filosóficos de la gerencia moderna, para cristalizarse partieron del entonces creciente desafío, que se hace evidente, con la necesidad de liderar para gestionar la multiforme gerencia administrativa apegados a los avances y desarrollos para fortalecer los ingresos económicos de los países que se caracterizan por llamarse potencia mundial.

De hecho, se puede enfatizar que la gerencia desde el principio es una fuente de producción y seguridad social, porque a través de ella emerge un entramado de otras disciplinas que trabajan colaborativamente en pro de alcanzar garantía del éxito social y económico considerando, que dentro del sistema gerencial el capital humano es el principal recurso por tanto, los gerentes deben poseer y dominar ciertas competencias desde, algunas dimensiones claves para superar los retos y desafíos de la época. No obstante, en la detonante presencia del modernismo se percibe el creciente desarrollo económico organizacional vinculado a una serie de elementos influyentes siempre centrados en el perfil de una excelente gerencia.

Evidentemente, que los aspectos filosóficos de la gerencia datan desde el siglo XX, siendo entonces un constante y creciente desafío el hecho de cómo se manejaba e incluso de cómo liderar y gestionar aquellas diversas y también complejas organizaciones productivas del momento, en consideración, y sabiendo los grandes avances desarrollados a lo largo del siglo XIX donde se originó en sí a un gran movimiento industrial con plena autonomía sobre los fenómenos críticos que debieron surgir.

A todo ello, se van sumando otros eventos y situaciones donde la complejidad también se circunscribe de manera exponencial, más que todo se ha plasmado de otros acontecimientos, es decir, el desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas, el motor





de los grandes e influyentes políticos, los constantes cambios científicos, la diversidad y amplitud ambiental y no menos importantes, aquellos enfoques de vida relativamente nuevos, fueron la génesis de profundos cambios y transformaciones que en la actualidad siguen estando presentes. Además, todo lo anterior ha propiciado la conformación de acciones meramente creadoras de modelos y de teorías que nos permiten adaptar la realidad interna organizacional con la realidad externa, para lo cual se pudiera establecer a la gerencia más allá de una disciplina.

En el presente y muy complejo panorama de la gerencia organizacional, el trabajo en equipo eficaz y el aprendizaje colaborativo son la base del éxito cuando se desarrollan con criterios científicamente acordes. Sin embargo, no basta con reconocer su importancia, también se requiere la visión universal de la gestión social. Motivo por el cual, las creencias y perspectivas fundamentales de un gerente dan forma a su enfoque hacia los modelos de liderazgo tradicionales que constantemente se centran en habilidades y comportamientos individuales e ignoran los sistemas de creencias fundamentales que sustentan estas acciones.

A propósito de lo anterior, encontramos a las megatendencias gerenciales de la globalización actual, ya que, estas son el resultado de la cosmovisión dentro de las organizaciones públicas y privadas, de modo que, la gerencia debe asumirlo desde un método emergente que proyecte y esté facultado para el encuentro de múltiples perspectivas. Desde esta visión, (García y García, 2022:26), establecen que,

...las organizaciones necesitan ser conducidas por individuos integrales, que cumplan con los requerimientos técnicos y racionales, y que también posean competencias para alcanzar resultados a través del trabajo en equipo, fomentando la responsabilidad, la ética, la creatividad, la determinación y la confianza en si mismo y entre sus colaboradores, promoviendo la dinámica del cambio...





Asimismo, indica que:

...la nueva gerencia se redirecciona hacia una cosmovisión desde su praxis, donde el gerente desarrolla sus habilidades blandas y su inteligencia social, siendo empático, considerando la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidades de acercamiento con los demás. (García y García, 2022:35).

Esto significa una aproximación profunda con respecto a los enfoques psicosociales considerados para la puesta en práctica de una combinación de habilidades, aptitudes y capacidades con los demás, para lo cual este artículo científico tiene como propósito analizar trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo en el contexto de la gerencia social en las organizaciones.

### **Materiales y Métodos**

La presente investigación estuvo enmarcada en la metodología de investigación documental, en donde se realizó un arqueo heurístico de fuentes bibliográficas sobre el trabajo en equipo, el aprendizaje colaborativo y la gerencia social, buscadas en artículos científicos y libros de autores reconocidos en la temática, para analizar desde la gerencia avanzada.

### **Análisis y resultados**

#### **Trabajo en equipo transdisciplinario**

Siendo un tema complejo, los equipos de trabajo según, Robbins y Coulter (2005:383) sostienen que,

...los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? Generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

Para estos autores, son aquellos que integran con intensidad el logro de objetivos comunes y utilizando sus habilidades para complementarse. No obstante, cada





miembro del equipo cuenta con autonomía en lo que comprende a sus aportes en función de la mejora de cualquier organización. En ese mismo orden, Pozner, (2003:5) sostiene que, “el trabajo es articulador principal para que toda actividad desarrollada por un grupo humano se proyecte con fines y metas”. Vale decir, estos mismos roles generan un conjunto de resultados como objetivos a alcanzar, a propósito de esto, se relaciona con los distintos miembros del grupo. Por otro lado, Drucker (1999:1) sostiene que:

La eficacia consiste en saberse organizar y trabajar bien. Es un hábito que consta en cinco prácticas complejas. El estilo eficaz puede aprenderse con la experiencia, igual que ocurre con cualquier otro modo de actuar.

Las prácticas del ejecutivo eficaz son cinco:

- Gestionar el tiempo.
- Colaborar con el resto del equipo y realizar aportaciones valiosas.
- Potenciar sus puntos fuertes y hacerlos productivos.
- Concentrar sus esfuerzos en aquellas tareas que son más importantes para conseguir buenos resultados.
- Tomar decisiones eficaces

Enfocándose en la prácticas del ejecutivo eficaz propuesta por Drucker, para la eficiencia del trabajo en equipo, haciendo énfasis en sus fortalezas y potenciándolas para alcanzar las metas definidas, la cual se mantiene por medio de la colaboración y la productividad de los aportes individuales con los integrantes del equipo. Por eso, a nivel de su entorno, se actualizan construyendo espacios definidos para alcanzar objetivos comunes, así como aprendiendo redes de diálogos reforzados por la vocación al aprendizaje colaborativo, la confianza y el ejercicio del poder, donde, se tiene la capacidad de uno para evaluar la eficacia de la toma de decisiones ante tiempos de incertidumbre. En esa misma línea de ideas, Colombo, (s.f.), indica lo importante de la confianza como habilidad blanda en los equipos:





Una de las habilidades más requeridas tanto por la empresa como por su personal, es desarrollar un entorno de trabajo donde prime la confianza y el respeto entre todos sus integrantes, sin importar roles y cargos.

Poder trabajar en un espacio donde cada uno sienta que cuenta con el apoyo del otro y que además puede recurrir a sus compañeros y a la persona líder del equipo para hablar y discutir abiertamente sobre diferentes situaciones que le acontecen, no tiene precio.

Para poder desarrollar el valor de la confianza es necesario fomentar la escucha activa todo el tiempo, pensar más en las necesidades de los otros, más que en las propias y ser proactivo en la búsqueda de conversaciones que sean valiosas con cada persona, indagando sobre lo que es importante para él o ella en este momento.

Se refiere a las habilidades blandas, intangibles que deben saber para aplicar en el liderazgo de equipos de trabajo, para lograr que los colaboradores que trabajen hacia un objetivo común, en el sentido de que interactúan para tomar decisiones que alientan a los miembros del equipo a desempeñarse, teniendo en cuenta el máximo de su propio potencial. Aunado a esto, comparten información con los miembros de su equipo para mejorar, progresar y también para alcanzar las metas planificadas. Para, Ander-Egg y Aguilar (2001:12).

Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.

El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactorio y gratificante.

La característica de un equipo es el espíritu de complementación en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Para agregar, el trabajo en equipo tiene una característica precisa que está en relación con los objetivos propuestos, aceptación en el rol de funciones, comunicación horizontal, asertiva, colaboración y articulación y coordinación de actividades. Entre





otras cosas tenemos, una amplia y eficiente cohesión de grupos interdisciplinarios para las buenas relaciones en el ambiente laboral.

Sin embargo, para poder asociar la idea con respecto a la organización, se hace indispensable hacer mención que no todo equipo de trabajo se constituye como una referencia lógica al desarrollo organizacional, se trata de términos que distan de manera notoria, y que la explicación consiste en que no necesariamente todos los integrantes participan activamente o presentan características semejantes; por el contrario, Jaramillo, (2012:7), ha planteado que:

Un equipo puede definirse como un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes compartiendo responsabilidades. En este contexto, el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza ese grupo para lograr sus metas.

Un equipo de trabajo está compuesto por una cantidad exacta de personas donde por lo general conducen los reportes a un superior en común y tienen un trato de interacción de forma personal. A pesar de eso, debe existir desde el principio un grado de libertad en la elaboración que parte hacia el desempeño de funciones o tareas específicas. Este entramado epistémico supone que, un equipo está formado por un grupo de personas en el que cada una de ellas complementa a la otra, fomentando la capacidad de utilizar sus habilidades de forma organizada, responsable, dinámica y complementaria para lograr objetivos. Al respecto, es necesario mencionar que los equipos de trabajo muchas veces están compuestos por individuos que tienen características propias y comparten otras habilidades comunes, lo que incide en la posibilidad de alcanzar logros u objetivos cuando existe la misma predicción o no, considerado trabajo complementario e interdependiente.

Por consiguiente, el trabajo en equipo es la razón por la cual se puede verificar el éxito o el fracaso del desarrollo organizacional. De manera que, urge la necesidad de que el nivel gerencial asuma la responsabilidad de construir equipos con criterios holísticos, pero con una cosmovisión más clara y precisa.





## Aprendizaje colaborativo

En efecto, a lo largo del tiempo han surgido un conjunto importante de definiciones sobre lo que significa el aprendizaje colaborativo, en tal sentido, Kurni y Saritha (2021:255) sostuvieron que el aprendizaje colaborativo “es un método educativo que consiste en aprovechar grupos para mejorar el aprendizaje”; dicho concepto describe a partir de una estrategia donde los interesados buscan desaprender mediante la organización de comunidades cuyo fin es lograr todos los objetivos formativos. Asimismo, el aprendizaje colaborativo dentro de las organizaciones constituye una de las formas más comunes de trabajo colaborativo, ya que, responde a las necesidades actuales.

Mientras tanto, Lin y Reigeluth, (2021:18) lo consideran como “una filosofía que cree en el aprendizaje activo en grupos con respeto a las personas y en responsabilidades compartidas para lograr consensos durante la construcción de conocimiento”. Aun cuando, el aprendizaje colaborativo supone una amplia manera de ser conceptualizada debe quedar claro que surgen elementos en diferentes niveles de participación y con diferencias conforma a la necesidad de capacitación grupal, por lo general, las organizaciones asumen este reto mediante la consolidación de equipos de trabajo jerárquicamente similares.

Si bien es cierto que, el aprendizaje colaborativo se refiere a diversas situaciones en las que dos o más personas interactúan y aprenden juntas, esto también puede ser visto como un equipo de trabajo, más aún, involucrando la construcción de conocimiento y el compromiso mutuo de los participantes. Asimismo, Kurni y Saritha (2021:256) destacan “las diversas aplicaciones y herramientas de networking y como han cambiado la forma de aprender en todo el mundo, este cambio está impulsado por facultades y necesidades”. Por ello, las personas interesadas ya no son pasivas, sino que, por el contrario, participan en el diseño y aprendizaje de nueva información. Es por ello que, en las líneas matrices o vértices de la gerencia social, sostiene la necesidad de promover este tipo de prácticas constructivistas.





De manera similar, se está permitido una autorregulación del aprendizaje, a lo que Guerra, Rodríguez y Artiles (2019:273), sugiere que “...los elementos esenciales del aprendizaje cooperativo: interdependencia positiva, interacción cara a cara, responsabilidad individual, habilidades sociales y el procesamiento grupal autónomo (Johnson & Johnson, 1990)”. Por otro lado, Appavoo, et al, (2019:14) señalan, “los estudiantes forman grupos pequeños para ayudarse unos para el desarrollo de algunas tareas; en algunos casos, los conducen sus propias reuniones, en el aprendizaje colaborativo”; es decir, las mismas personas que se encuentran en el proceso formativo pueden adquirir conocimientos por medio de debates e intercambio de opiniones.

Ante tal afirmación, es completamente idóneo añadir que, el aprendizaje colaborativo promueve cinco habilidades fundamentales, como lo son la independencia positiva, donde los miembros del grupo dependen de las interacciones de otros para lograr sus objetivos, al mismo tiempo que desarrollan la cohesión con la sociedad en ese proceso; también, la interacción cara a cara, referida esta al componente motivacional creado en los grupos durante el trabajo grupal; del mismo modo, tenemos a la responsabilidad individual; igualmente, a la terapia de grupo, que estimula el desarrollo de habilidades tácticas y académicas; y no menos importante, las habilidades sociales, en la que se desarrollan habilidades de comunicación interpersonal, entre otras (Guerra, Rodríguez y Artiles, 2019:242).

Por otro lado, el aprendizaje colaborativo está sujeto siempre a un desafío trivial intuitivo para todos los facilitadores y participantes, ya que, son ellos los actores principales dentro de ese contexto de enseñanza aprendizaje; ahora bien, “se deben adquirir y practicar habilidades esenciales para el trabajo exitoso en grupo y en equipo, por tanto, es fundamental formar a los protagonistas del trabajo colaborativo, dado que debe mostrarse como un modelo a seguir”, (Shonfeld, et al. 2019:22). En cambio, (Guerra, Rodríguez y Artiles, 2019:243) lo establecen como “una manera de aprendizaje en grupo durante el cual dos o más participantes, en formación, trabajan





juntos y comparten la carga de trabajo de manera equitativa para completar tareas y lograr los resultados de aprendizaje”.

Se hace necesario resaltar, la importancia que produce el aprendizaje colaborativo en el desarrollo organizacional de la gerencia social, en vista de que se presenta como una opción ante metodologías individualistas considerando algunas limitaciones en la creatividad y en la reflexión, donde se ajusta a las metodologías tradicionales. En relación a ello, Appavoo, et al, (2019:14) sostiene que, “El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la igualdad demostrada por los estudiantes en la experiencia de aprendizaje, la distribución equitativa de sus responsabilidades en la planificación conjunta y el intercambio de roles que los métodos de enseñanza tienen”.

En consecuencia, las organizaciones son de naturaleza interdisciplinaria en el sentido de que los instructores o facilitadores distan de los enfoques receptivos desarrollando criterios centrados en el participante. Aunado a esto, (Ruíz, et al, 2015), va más allá y hace mención a las estrategias de aprendizaje colaborativo, asegurando que están comprendidas desde el proceso de construcción de conocimientos de manera colectiva, es decir, el mismo siempre es compartido por los participantes de manera intencionada, como herramienta significativa para lograr aprendizajes en la solución de problemas, aprovechando los diversos mecanismos de comunicación.

Dentro de este marco, los productos del proceso en cuestión son compartidos por los estudiantes con la gran participación de todos los miembros del grupo; En este modelo, Guerra, Rodríguez y Artiles, (2019:269), añade que, “la tecnología promueve la interacción y la colaboración en el aprendizaje colectivo, que se refiere a la ayuda participativa y solidaria de los estudiantes para lograr las metas establecidas”. Por lo tanto, es el aprendizaje cooperativo una forma académica de trabajo que ayuda a desarrollar fundamentos como la colaboración, la cooperación, la amistad académica y el espíritu de equipo; además, contribuye eficazmente al éxito cognitivo, a través de un compromiso efectivo, activo y proactivo entre los agentes policiales que integran cada uno de los cuadrantes de paz.





De esto modo, esta estrategia considerada en el aprendizaje colaborativo dentro de los cuadrantes de paz contribuye en la humanización del sistema de formación interno de los organismos de seguridad ciudadana y por ende, se espera que con esta acción se reconfigure la praxis de una atención individualista que utiliza y deshumanizan la función policial en lo que circunscribe a su actuación en los distintos procedimientos y actividades desarrolladas en el seno de la sociedad civil; por el contrario, esto busca adecuar las capacidades de autonomía y de participación en pleno cumplimiento de los derechos humano consagrados en la Carta Magna.

### **La Gerencia Social. Un enfoque de la gerencia avanzada.**

En este contexto particular, es necesario afrontar los desafíos de gobernanza de la sociedad, de ahí la importancia de seguir promoviendo una cultura de innovación y experimentación. Teniendo esto en cuenta, es propicio invertir en programas de educación y capacitación que ayuden a los gerentes a desarrollar las habilidades y la mentalidad necesaria para liderar en un entorno en constante cambio. Igualmente, importante es que la gerencia puede participar en elementos de cooperación con organizaciones y empresas nacionales y extranjeras para proporcionar recursos y experiencia que ayuden a desarrollarse en una dirección positiva. Para, Navas (2024:77):

La gerencia social está concebida como el conjunto de prácticas, técnicas y principios, cuya aplicación suscita generar cambios notorios sobre el estado de bienestar para la comunidad a través de la racionalidad efectiva de los recursos disponibles. Está cimentada sobre los principios de equidad, articulación, impacto, participación social y flexibilidad, al mismo tiempo que promueve la gestión de programas y planes sociales.

Por lo general, y a pesar de que la gerencia se ha considerado desde sus inicios como un elemento más dentro del sector empresarial, fue con la posmodernidad donde se abordó hacia la gestión pública y organizaciones no gubernamentales, incluyendo otra categoría importante en este proceso como lo es la responsabilidad social, según, Parra, (2025:43):





...la Responsabilidad Social no es una acción filantrópica, sino un nuevo sistema de gestión; no es una moda pasajera, sino una obligación universal para asegurar la sostenibilidad social y ambiental de nuestro modo de producir y consumir en un planeta frágil donde todos tenemos los mismos derechos de bienestar y a una vida digna. La responsabilidad social no es una función más de la organización; es un modo permanente de operar basado en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos directos e indirectos. Finalmente, es aplicable no solo al ámbito empresarial; también concierne a todas las organizaciones sociales, confines o no de lucro, públicas o privadas, locales o extranjeras.

En este caso, la sociedad y sus mecanismos de organización, así como, de acción a partir de la era posmoderna, donde se asumen también una cualidad filosófica desde el punto de vista gerencial y que transformó hacia un relativismo epistemológico que inevitablemente hace énfasis sobre la justificación y el surgimiento de equilibrios sociales, económicos, políticos, entre otros. El enfoque de la gerencia avanzada siempre promueve la gestión con algunas inquietudes desde la sociedad por medio de una fórmula para el éxito organizacional. Para Kliksberg, (1997:180), asegura que,

En el campo de la gestión social la realidad es volátil y el pasado es una referencia dudosa por el cambio continuo en condiciones básicas. Se necesita avanzar hacia un estilo de gerencia adaptativa estrechamente conectado con la realidad y que vaya reaccionando sobre la marcha a las variaciones. Lo cual no suprime la planificación, pero varía los tiempos. Planificación y gestión deben acercarse al máximo. Planificar, ejecutar, retroalimentar y rediseñar deben ser una operación casi fusionada. Existen actualmente en gerencia avanzada diferentes instrumentos técnicos que pueden apoyar el estilo gerencial requerido. Entre ellos pueden ser de ayuda los sistemas de monitoreo de la marcha en tiempo real e impactos de los programas que implican cambiar la visión del monitoreo y la evaluación como instrumentos de control, por la de verlos como herramientas de gestión.

De este modo, se encuentran las dimensiones cónsonas debidamente asociadas a la fuerza que mueve la organización, donde, casi siempre termina por convertirse en lo que se conoce como una acción globalizada desde el contexto las necesidades particulares. Según, Vásquez, (2020:247), "...El gerenciar desde lo social es un accionar que predominante y cotidianamente trabaja con los efectos y manifestaciones





diversas que se derivan del fenómeno de la necesidad”. Por ende, la necesidad de protección social en nuestros países es creciente y se expande, por lo que es urgente actuar con fuerza para conocer las causas e impactos de este problema, esto demuestra la connotación de la sociedad con respecto a la importancia y las políticas para enfocarla al desarrollo sustentable.

Mientras tanto, esto circunscribe distintas formas de acción social, es decir, respuestas planificadas de los sectores públicos y privados, que incluyan no sólo a los gestores sociales sino también a grupos enteros de funcionarios gubernamentales, incluso, aquellos que no lo son. En caso contrario, los requerimientos de atención social han crecido y se extiende de manera exponencial, razón esta que sustenta una obligación impostergable actuar con vigor sobre las causas y los efectos de dicho problema.

Siguiendo este orden discursivo, la gerencia y la implementación deben compartir la responsabilidad en lo que compete a la política social que estas acciones pretenden alcanzar. Lógicamente, esto trasciende más allá de los aspectos administrativos o burocráticos que tanto daño han generado. Vásquez, (2020:247), manifiesta que, “La gestión de los servicios sociales ha existido desde el momento mismo en que dos o más personas han realizado esfuerzos cooperativos para lograr objetivos de bienestar social”. Sin embargo, los orígenes de la gerencia en gran escala comenzaron con la revolución industrial, gracias a la cual pasamos de la producción manual a la producción industrial, tecnológica y social. Tomando en cuenta lo anterior, la gerencia es un fenómeno común en el mundo moderno.

En general, todas las instituciones públicas en especial las que tienen que ver con el contexto de la gerencia social, siendo este un elemento aplicado desde todos los enfoques a la sociedad, ya que, tiene un carácter social cuya tarea básica es prevenir la integridad física de cada ciudadano, así como, de la infraestructura existente y que tributa directa o indirectamente al desarrollo del país. Es evidente entonces que, se consideran las características propias de las comunidades y que exige la presencia de





una función gerencial que garantice la cooperación de todos los funcionarios de las organizaciones públicas.

Ahora bien, el rol desde el punto de vista de la cosmovisión gerencial, tal y como se está conceptualizando aquí, busca contar con conocimientos, modelos y estrategias que permitan poner en práctica alternativas operativas más efectivas para solucionar problemas concernientes al desarrollo organizacional, en aras de una prestación del servicio social más concreto. Por lo tanto, la gerencia no es un fin en sí misma, sino un medio por el cual el trabajo en equipo absolutamente necesario para resolver los problemas sociales se realiza de la mejor manera posible, a esto también se le puede añadir al aprendizaje colaborativo.

### Discusión y conclusiones

Para adaptar criterios claves en cuanto al trabajo en equipo, así como, el aprendizaje colaborativo en un área tan extensa como la gerencia social es imperativo enfocarlos desde un contexto más complejo y de acuerdo a los autores anteriormente mencionados se está hablando de la cosmovisión gerencial social. Entendiendo que, llevar a la praxis las orientaciones marco dentro de una o varias instituciones públicas no resulta ser algo simple ni sencillo, al contrario, se estarían manejando diversas disyuntivas dentro del rol del nuevo gerente, es decir, a partir de una nueva filosofía transdisciplinaria y sobre todo reflexiva sobre las circunstancias complejas del momento y de los actores involucrados.

Es necesario acotar que, producto de la complejidad de los escenarios sociales donde se han venido visualizando diversidad de desafíos, dificultades y necesidades de la población, tales como: la disminución de los ingresos, la corrupción, falta de transparencia, la violencia, la desconfianza y la desarticulación entre los actores involucrados como es el caso específico de la sociedad organizada, en aras de lograr resolver los problemas de servicios, productos y actos de regulación en la realidad de la sociedad venezolana, se requiere de un cambio en la gerencia centrados en el trabajo





en equipo, aprendizaje colaborativo organizacional y la gerencia social, bajo un pensamiento complejo y transdisciplinario.

El crecimiento potencial de una organización esta relacionado con la conformación de equipos de trabajo eficientes y el aprendizaje colaborativo, en una visión de interdependencia entre sus miembros colaboradores y población objetivo, de tipo transdisciplinaria, que son importantes para resolver o adaptarse a los entornos cambiantes y dinámicos, característica de la complejidad en la gerencia social.

### Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. J. (2007). *Trabajo en grupo*. México: Progreso S.A de C.V
- Appavoo, P., Sharma, K., Chauhan, A. y Goria, V. (2019). Why does collaborative learning not always work even when the appropriate tools are available?. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE October 2019 ISSN 1302-6488 Volume: 20 Number: 4 Article 2 [En línea] [file:///C:/Users/Aristobulo/Downloads/Why\\_Does\\_Collaborative\\_Learning\\_Not\\_Always\\_Work\\_Ev.pdf](file:///C:/Users/Aristobulo/Downloads/Why_Does_Collaborative_Learning_Not_Always_Work_Ev.pdf)
- Colombo, D. (s.f.) *El poder del trabajo en equipo en 5 técnicas para líderes, por Daniel Colombo*. [www.danielcolombo.com](http://www.danielcolombo.com) [En línea] <https://www.danielcolombo.com/el-poder-del-trabajo-en-equipo-en-5-tecnicas-para-lideres-por-daniel-colombo/>
- Drucker, P. (1999). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana.
- García, L. y García L. (2022). Megatendencias gerenciales. Cosmovisión desde su praxis. Revista FACES Vol. 4 N° 1 enero-junio 2022. Pg. 23-39. Universidad de Carabobo. Venezuela. [En línea] <https://www.calameo.com/read/0040519928981deff4981>
- Guerra, M., Rodríguez, J. y Artilles, J. (2019). Aprendizaje colaborativo: experiencia innovadora en el alumnado universitario. Revista de Estudios y Experiencias en Educación Vol. 18 N° 36, abril, 2019 pp. 269 - 281 [En línea] <https://www.scielo.cl/pdf/rexe/v18n36/0718-5162-rexe-18-36-269.pdf>
- Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. [En línea] <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Kliksberg, B. (1997). *Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismos*. Ponencia central en materia de desarrollo social de la Reunión Mundial de Expertos convocada por la División de Gobernabilidad, Administración Pública y Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas, realizada en Nueva York (27 de mayo al 3 de junio de 1997).





- Kurni, M., y Saritha, K. (2021). *Applying Collaborative Learning for Enhancing the Teaching-Learning Process in Online Learning through Social Media*. International Journal of Emerging Technologies in Learning, 16(16), 251–259 [En línea] <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i16.23207>
- Lin, C., y Reigeluth, C. (2021). *Orientación para el aprendizaje colaborativo apoyado en wiki y construcción de conocimiento comunitario para una clase completa: Cómo mejorar los entornos de aprendizaje durante la pandemia COVID19*. Revista de Educación a Distancia (RED), 21(65). [En línea] <https://revistas.um.es/red/article/view/447401/297821>
- Navas, L. (2024). *Gerencia Social: reflexión sobre el quehacer político venezolano frente a los escenarios de la gestión pública*. Ethos revista científica venezolana, julio-diciembre, Vol. 15, No. 2(76-85). Venezuela. [En línea] <https://revistaethos.uniojeda.edu.ve/index.php/RevistaEthos/article/view/93/97>
- Parra, A. (2025). *Ética en la educación universitaria: promoción de la responsabilidad social*. Ethos revista científica venezolana. enero-junio, Vol. 16 No. 1 (34-53). Venezuela. [En línea] <https://revistaethos.uniojeda.edu.ve/index.php/RevistaEthos/article/view/113/125>
- Pozner, P. (2003). *La gestión escolar*. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición, Pearson Educación, México.
- Ruiz, E., Martínez, N. y Galindo, R. (2019). *El aprendizaje colaborativo en ambientes virtuales*. Editorial Centro de estudios e investigaciones. [En línea] <file:///C:/Users/Aristobulo/Downloads/Dialnet-EIAprendizajeColaborativoEnAmbientesVirtuales-652184.pdf>
- Shonfeld, M., Finkbeiner, C. y Magen N. y Seifert, T. (2019). *Collaborative Learning in a Global World*. Information. Age Publishing. [En línea] <https://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE5Mzc2ODJfX0FOO?sid=b9b721d8-bfe4-45b4-bed7-82510814f287@sessionmgr101&vid=4&format=EB&rid=7>

### Semblanza del Autor

Félix José Carrasquel Sidran  
C.I.N° 17202354  
Doctorante en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ). Licenciado en educación mención: Docencia Agropecuaria (UNESR).  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3536-9955>  
Correo: [felixcarrasquel2006@gmail.com](mailto:felixcarrasquel2006@gmail.com)



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER  
(ISSN-L): 2959-4308  
Volumen N° 9 diciembre año 2024  
[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)

