

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

ARMONÍA LABORAL COMO FUNDAMENTO DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS COMPLEJOS

WORKPLACE HARMONY AS A FOUNDATION FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN COMPLEX SYSTEMS

Lisbeth Raquel Parra Guzmán



Recibido: 14/04/2026

Aceptado: 24/06/2026

RESUMEN

Las organizaciones contemporáneas enfrentan escenarios caracterizados por alta complejidad, incertidumbre y transformación permanente, lo que ha puesto en evidencia las limitaciones de los enfoques tradicionales de cambio organizacional centrados principalmente en dimensiones estructurales, estratégicas y tecnocráticas. En este contexto, persiste un vacío teórico relacionado con la comprensión de las dinámicas relacionales y humanas que sustentan la sostenibilidad de los procesos de transformación institucional. En atención a esta problemática, el presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre la armonía laboral y la transformación organizacional en sistemas complejos, con el propósito de construir fundamentos conceptuales para un modelo emergente de gerencia avanzada. El trabajo se desarrolla desde una perspectiva teórico-epistemológica inscrita en el paradigma interpretativo-complejo, sustentada en los aportes del pensamiento complejo, la teoría general de sistemas y la hermenéutica

ABSTRACT

Contemporary organizations operate in environments characterized by complexity, uncertainty, and continuous transformation, revealing the limitations of traditional organizational change approaches primarily focused on structural, strategic, and technocratic dimensions. In this context, a significant theoretical gap persists regarding the understanding of the relational and human dynamics that underpin the sustainability of institutional transformation processes. Addressing this issue, the present article aims to analyze the relationship between workplace harmony and organizational transformation in complex systems in order to develop conceptual foundations for an emerging model of advanced management. This study adopts a theoretical-epistemological perspective grounded in the interpretive-complex paradigm and supported by complex thinking, general systems theory, and organizational hermeneutics. Through a documentary review and a critical-interpretive analysis of specialized literature, key categories such as systemic complexity, human centrality,

517

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

organizacional. A través de una revisión documental y un análisis crítico e interpretativo de literatura especializada, se articulan categorías vinculadas con complejidad sistémica, centralidad humana, cohesión organizacional, sostenibilidad institucional y aprendizaje colectivo. Como principal aporte, se propone comprender la armonía laboral como una estructura relacional emergente que trasciende las nociones tradicionales de clima organizacional o satisfacción laboral, configurándose como un mecanismo organizador capaz de favorecer la adaptación institucional, la cohesión colectiva y la sostenibilidad de los procesos transformacionales. Asimismo, se establecen fundamentos preliminares para un modelo emergente de gerencia avanzada sustentado en los principios de complejidad sistémica, centralidad humana, emergencia organizacional, sostenibilidad institucional y hermenéutica relacional. Se concluye que la transformación organizacional sostenible requiere modelos de gestión capaces de integrar las dimensiones humanas y relacionales como elementos estratégicos, reconociendo la armonía laboral como un eje articulador de la adaptación, la cohesión y la sostenibilidad en las organizaciones contemporáneas.

PALABRAS CLAVE: armonía laboral; transformación organizacional; sistemas complejos; gerencia avanzada; sostenibilidad organizacional.

organizational cohesion, institutional sustainability, and collective learning are integrated into a comprehensive analytical framework. As its main contribution, the article proposes understanding workplace harmony as an emergent relational structure that transcends traditional notions of organizational climate or job satisfaction, becoming an organizational mechanism that fosters institutional adaptability, collective cohesion, and the sustainability of transformational processes. Likewise, preliminary foundations are established for an emerging model of advanced management based on the principles of systemic complexity, human centrality, organizational emergence, institutional sustainability, and relational hermeneutics. The study concludes that sustainable organizational transformation requires management models capable of integrating human and relational dimensions as strategic components, recognizing workplace harmony as a central axis for adaptation, cohesion, and sustainability within contemporary organizations.

KEYWORDS: workplace harmony; organizational transformation; complex systems; advanced management; organizational sustainability.

1* Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), Guanare, Portuguesa, Venezuela. Correo electrónico: lisbethparra29@gmail.com / <https://orcid.org/0000-0001-8497-968x>

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

1. Introducción

Las organizaciones contemporáneas desarrollan sus actividades en escenarios caracterizados por elevados niveles de complejidad, incertidumbre, aceleración tecnológica, transformación cultural y crecientes exigencias de sostenibilidad institucional. Estas condiciones han generado profundas modificaciones en la manera de comprender los procesos de gestión y transformación organizacional, evidenciando las limitaciones de los enfoques administrativos tradicionales sustentados en racionalidades lineales, estructuras jerárquicas rígidas y modelos de cambio orientados principalmente hacia la eficiencia técnica y el control organizacional.

Durante décadas, las teorías clásicas del cambio organizacional privilegiaron perspectivas centradas en la modificación planificada de estructuras, procedimientos y comportamientos institucionales. Modelos como los desarrollados por Lewin (1951) y Kotter (1996) constituyeron referentes fundamentales para comprender los procesos de transformación organizacional desde enfoques secuenciales y estratégicos. Sin embargo, las dinámicas organizacionales contemporáneas han puesto de manifiesto que los procesos de cambio no dependen exclusivamente de factores estructurales o administrativos, sino también de variables humanas, culturales y relacionales que condicionan la capacidad adaptativa y la sostenibilidad institucional.

En correspondencia con esta evolución conceptual, diversos estudios han destacado la relevancia de categorías como aprendizaje organizacional, seguridad psicológica, liderazgo colaborativo, compromiso laboral y cultura organizacional para comprender los procesos de transformación institucional. Investigaciones desarrolladas por Senge (1990), Edmondson (2018), Kahn (1990) y Bakker y Demerouti (2007) evidencian que la calidad de las relaciones humanas influye significativamente en la innovación, la cohesión organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. No

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

obstante, gran parte de estas aproximaciones han abordado dichas categorías de manera fragmentada, dificultando la construcción de marcos interpretativos integradores que permitan comprender cómo las dinámicas relacionales favorecen la sostenibilidad de los procesos transformacionales.

En este contexto, la armonía laboral emerge como una categoría organizacional de creciente relevancia, aunque insuficientemente desarrollada dentro de la literatura especializada. Frecuentemente asociada con bienestar, satisfacción laboral o convivencia institucional, su potencial explicativo ha sido limitado por enfoques que la reducen a una condición interpersonal o emocional, sin considerar su capacidad para actuar como mecanismo articulador de cohesión organizacional, aprendizaje colectivo y sostenibilidad institucional.

Las perspectivas derivadas del pensamiento complejo y de la teoría de sistemas ofrecen fundamentos epistemológicos pertinentes para superar estas limitaciones. Desde esta visión, las organizaciones son comprendidas como sistemas abiertos, dinámicos y adaptativos, donde las transformaciones emergen de múltiples interacciones entre estructuras, culturas, significados y relaciones humanas. En consecuencia, la sostenibilidad organizacional no depende exclusivamente de decisiones estratégicas o modificaciones estructurales, sino también de la capacidad institucional para construir relaciones sustentadas en confianza, reconocimiento mutuo, comunicación efectiva y construcción compartida de sentido.

Asimismo, las corrientes contemporáneas de gerencia avanzada han cuestionado los modelos centrados exclusivamente en productividad y control, promoviendo enfoques orientados hacia la centralidad humana, la sostenibilidad institucional y la comprensión integral de los fenómenos organizacionales. Estas perspectivas plantean la necesidad de desarrollar marcos conceptuales capaces de integrar complejidad sistémica,

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

transformación organizacional y dinámicas relacionales en una misma arquitectura interpretativa.

A pesar de los avances alcanzados por la literatura organizacional, persiste un vacío teórico relacionado con la comprensión de la armonía laboral como fundamento de los procesos de transformación organizacional en contextos complejos. La ausencia de modelos conceptuales que expliquen de manera integrada la relación entre cohesión relacional, adaptación institucional y sostenibilidad organizacional limita la construcción de nuevas aproximaciones para comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. En atención a estas consideraciones, el presente artículo tiene como propósito analizar la armonía laboral como fundamento de la transformación organizacional en sistemas complejos, con el fin de proponer fundamentos conceptuales para un modelo emergente de gerencia avanzada.

2. Metodología

El presente artículo se desarrolla desde una perspectiva teórico-epistemológica inscrita en el paradigma interpretativo, orientado hacia la comprensión de los significados, relaciones y dinámicas que configuran los procesos de transformación organizacional en contextos complejos. Esta postura reconoce que la realidad organizacional no constituye una estructura fija y objetiva, sino una construcción social emergente que se configura a partir de las interacciones humanas, las experiencias compartidas y los procesos de interpretación desarrollados por los actores organizacionales.

La comprensión del fenómeno estudiado se sustenta en los aportes del pensamiento complejo propuesto por Morin (2008), el cual permite abordar las organizaciones como sistemas abiertos, dinámicos y multidimensionales caracterizados por procesos permanentes de interacción, incertidumbre, adaptación y reorganización. Desde esta

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

perspectiva, la armonía laboral y la transformación organizacional son concebidas como fenómenos interdependientes cuya comprensión exige superar enfoques reduccionistas y avanzar hacia visiones integradoras de la realidad organizacional.

Asimismo, el estudio adopta una orientación hermenéutica fundamentada en los planteamientos de Gadamer (1998), quien sostiene que la comprensión surge del diálogo entre los marcos interpretativos del investigador y las tradiciones de conocimiento presentes en los textos analizados. En consecuencia, la construcción teórica desarrollada en este trabajo se apoya en procesos de interpretación, reflexión crítica y articulación conceptual orientados a generar nuevas comprensiones sobre la relación entre armonía laboral y transformación organizacional.

Asimismo, la estrategia metodológica se fundamenta en la revisión documental y el análisis interpretativo de literatura científica especializada relacionada con transformación organizacional, comportamiento organizacional, pensamiento complejo, sostenibilidad institucional y gerencia avanzada. La revisión incluyó el examen crítico de obras clásicas y contemporáneas consideradas referentes en el estudio de las dinámicas organizacionales y de los procesos de cambio institucional.

El proceso analítico se desarrolló mediante la identificación, comparación e integración de categorías conceptuales recurrentes en la literatura, permitiendo reconocer convergencias, tensiones y vacíos teóricos asociados a la comprensión de la armonía laboral como fundamento de la transformación organizacional. A partir de este ejercicio interpretativo se construyó una articulación teórica interdisciplinaria que integra aportes provenientes de la teoría organizacional, la teoría de sistemas, el pensamiento complejo, la psicología organizacional y las corrientes contemporáneas de gerencia avanzada.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Esta aproximación favoreció la elaboración de una arquitectura conceptual orientada a comprender la armonía laboral como una estructura relacional emergente vinculada con la cohesión organizacional, el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad institucional, sentando las bases para la formulación de un modelo emergente de gerencia avanzada aplicable a organizaciones complejas.

3. Desarrollo

3.1 Transformación organizacional en sistemas complejos

La transformación organizacional constituye uno de los fenómenos más estudiados dentro de las ciencias gerenciales debido a su incidencia directa sobre la sostenibilidad y adaptación de las instituciones frente a contextos cambiantes. Tradicionalmente, los procesos de transformación fueron comprendidos desde perspectivas lineales sustentadas en planificación, control y estabilidad estructural. En este marco, Lewin (1951) propuso el modelo de descongelamiento, cambio y recongelamiento como una secuencia orientada a modificar comportamientos organizacionales mediante intervenciones planificadas. Posteriormente, Kotter (1996) amplió esta visión incorporando elementos asociados al liderazgo estratégico, la construcción de visión compartida y la consolidación cultural del cambio.

No obstante, la creciente complejidad de los entornos organizacionales evidenció las limitaciones de los enfoques tradicionales para explicar procesos de transformación caracterizados por incertidumbre, dinamismo e interdependencia. Beer y Nohria (2000) señalaron que numerosos procesos de cambio fracasan no por limitaciones técnicas o estructurales, sino por la incapacidad de gestionar adecuadamente las dinámicas humanas y relacionales presentes en las organizaciones.

En respuesta a estas limitaciones, surgieron perspectivas orientadas hacia la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos y adaptativos. Desde

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

esta visión, Senge (1990) plantea que las organizaciones sostenibles son aquellas capaces de aprender colectivamente y desarrollar mecanismos permanentes de adaptación. De manera complementaria, Stacey (2011) sostiene que los procesos de transformación emergen principalmente de las interacciones humanas continuas y no exclusivamente de estructuras formales de planificación.

Esta comprensión encuentra sustento epistemológico en el pensamiento complejo desarrollado por Morin (2008), quien propone superar las explicaciones reduccionistas para comprender los fenómenos organizacionales como realidades multidimensionales donde orden, incertidumbre, contradicción y reorganización coexisten simultáneamente. Desde esta perspectiva, la transformación organizacional deja de concebirse como un evento puntual para asumirse como un proceso permanente de adaptación, aprendizaje y reconstrucción institucional.

3.2 Armonía laboral como estructura relacional emergente

La armonía laboral ha sido tradicionalmente asociada con categorías como clima organizacional, satisfacción laboral, bienestar institucional o relaciones interpersonales positivas. Sin embargo, estas aproximaciones suelen abordar el fenómeno de manera fragmentada, limitando la comprensión de su papel dentro de los procesos de transformación organizacional.

Las investigaciones contemporáneas sobre comportamiento organizacional han evidenciado la importancia de las dinámicas relacionales para la sostenibilidad institucional. Edmondson (2018) sostiene que la seguridad psicológica favorece ambientes de confianza que promueven el aprendizaje colectivo, la innovación y la adaptación organizacional. En contextos donde los individuos se sienten valorados y escuchados, aumentan las posibilidades de participación, creatividad y construcción conjunta de soluciones.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

De manera complementaria, Kahn (1990) plantea que el compromiso laboral surge cuando las personas logran vincular significativamente su identidad personal con la experiencia organizacional. Por su parte, Bakker y Demerouti (2007), a través del modelo Job Demands–Resources, argumentan que los recursos psicológicos y sociales presentes en las organizaciones fortalecen el compromiso, la motivación y la sostenibilidad institucional.

Asimismo, Schein (2010) sostiene que la cultura organizacional se configura mediante patrones compartidos de significado capaces de influir sobre las relaciones humanas, los procesos de aprendizaje y la adaptación institucional. Desde esta perspectiva, la armonía laboral puede comprenderse como una manifestación cultural emergente sustentada en la confianza, el reconocimiento mutuo, la comunicación efectiva y la construcción compartida de sentido.

En consecuencia, la armonía laboral es concebida en este estudio como una estructura relacional emergente que articula cohesión organizacional, reconocimiento humano, aprendizaje colectivo y sostenibilidad institucional. Esta comprensión trasciende las nociones tradicionales asociadas exclusivamente al bienestar individual para posicionarla como una categoría estratégica vinculada con la capacidad adaptativa de las organizaciones complejas.

3.3 Gerencia avanzada y sostenibilidad humanizante

Las transformaciones organizacionales contemporáneas han impulsado la emergencia de nuevos enfoques gerenciales orientados hacia la integración de dimensiones humanas, éticas y relacionales dentro de los procesos de gestión institucional. En este contexto, la gerencia avanzada surge como una alternativa frente a los modelos administrativos centrados exclusivamente en eficiencia, control y productividad.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Drucker (1993) destacó la necesidad de orientar las organizaciones hacia el conocimiento, la innovación y el aprendizaje continuo como mecanismos fundamentales de sostenibilidad institucional. Posteriormente, Mintzberg (2009) cuestionó las perspectivas excesivamente tecnocráticas de la administración tradicional, resaltando la importancia de comprender la gestión como un proceso esencialmente humano y contextual.

Desde perspectivas más recientes, Laloux (2014) plantea que las organizaciones evolutivas requieren estructuras sustentadas en autogestión, propósito colectivo y plenitud humana. De manera convergente, Wheatley (2017) sostiene que la sostenibilidad organizacional emerge de relaciones capaces de generar confianza, colaboración y aprendizaje compartido.

En América Latina, Kliksberg (2012) y Etkin (2015) han enfatizado la necesidad de incorporar criterios éticos, sociales y humanistas dentro de los modelos gerenciales, argumentando que la sostenibilidad institucional depende tanto de la eficiencia organizacional como de la calidad de las relaciones humanas que sostienen la vida organizacional.

Bajo esta perspectiva, la gerencia avanzada se concibe como una práctica organizacional orientada a integrar complejidad sistémica, centralidad humana y sostenibilidad institucional, promoviendo procesos de transformación capaces de responder a los desafíos contemporáneos sin sacrificar la dimensión humana de las organizaciones.

3.4 Vacíos epistemológicos y necesidad de nuevos modelos organizacionales

El análisis de la literatura especializada evidencia importantes avances en la comprensión de los procesos de transformación organizacional, las dinámicas relacionales y los enfoques contemporáneos de gestión. Sin embargo, persisten vacíos

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

teóricos relacionados con la integración de estas dimensiones dentro de marcos explicativos capaces de comprender la complejidad de las organizaciones actuales.

La mayoría de las investigaciones continúan abordando de manera aislada categorías como clima organizacional, bienestar laboral, cultura organizacional, liderazgo, compromiso o aprendizaje colectivo. Aunque estos enfoques han contribuido significativamente al desarrollo del conocimiento organizacional, no han logrado consolidar una comprensión integradora que explique el papel de la armonía laboral como fundamento de los procesos de transformación institucional.

De igual manera, gran parte de los modelos de cambio organizacional continúan privilegiando dimensiones estructurales, estratégicas o procedimentales, otorgando menor atención a las dinámicas relacionales profundas que favorecen la sostenibilidad de las transformaciones en contextos complejos. Esta situación resulta particularmente relevante en escenarios contemporáneos caracterizados por incertidumbre, interdependencia y acelerados procesos de cambio.

En consecuencia, emerge la necesidad de desarrollar nuevos marcos conceptuales capaces de integrar complejidad sistémica, relaciones humanas y sostenibilidad organizacional dentro de una misma arquitectura interpretativa. Desde esta perspectiva, la armonía laboral se perfila como una categoría emergente con potencial para articular procesos de cohesión institucional, aprendizaje colectivo y transformación organizacional sostenible, justificando la construcción de modelos de gerencia avanzada que respondan a los desafíos de las organizaciones contemporáneas.

3.5. Armonía laboral como categoría estratégica de transformación

La transformación organizacional contemporánea exige superar las racionalidades lineales y mecanicistas que históricamente han predominado en el pensamiento administrativo tradicional. Los cambios institucionales ya no pueden comprenderse

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

únicamente como procesos de modificación estructural o reconfiguración de procedimientos, debido a que involucran dimensiones humanas, culturales y relacionales que influyen directamente en la capacidad adaptativa de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la armonía laboral adquiere una relevancia estratégica distinta a las aproximaciones tradicionales asociadas exclusivamente con bienestar ocupacional, satisfacción laboral o clima organizacional. El análisis desarrollado permite comprenderla como una estructura relacional emergente configurada mediante procesos dinámicos de confianza institucional, reconocimiento mutuo, comunicación organizacional y construcción colectiva de sentido.

Esta interpretación supone una ruptura conceptual respecto a las visiones instrumentales que han caracterizado gran parte de los estudios organizacionales. Históricamente, las relaciones humanas fueron incorporadas a los procesos de gestión como mecanismos orientados a mejorar la productividad o reducir conflictos laborales. Sin embargo, los entornos organizacionales contemporáneos evidencian que la sostenibilidad institucional depende crecientemente de la calidad de las relaciones que articulan la vida organizacional.

En consecuencia, la armonía laboral deja de representar una condición complementaria del funcionamiento institucional para convertirse en un factor estratégico capaz de favorecer cohesión organizacional, aprendizaje colectivo y sostenibilidad transformacional. Desde esta lógica, las dinámicas relacionales constituyen un componente fundamental de los procesos de transformación organizacional en contextos complejos.

3.6. Complejidad organizacional y sostenibilidad institucional

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Las organizaciones actuales operan en escenarios caracterizados por incertidumbre, interdependencia sistémica, aceleración tecnológica y reconfiguración permanente de sus dinámicas internas. Estas condiciones desbordan las capacidades explicativas de los modelos administrativos tradicionales y demandan aproximaciones capaces de comprender la complejidad inherente a la realidad organizacional.

Desde el pensamiento complejo desarrollado por Morin (2008), las organizaciones pueden comprenderse como sistemas dinámicos donde orden, desorden y reorganización coexisten simultáneamente. Bajo esta perspectiva, la sostenibilidad institucional no depende de la eliminación de tensiones o conflictos, sino de la capacidad organizacional para integrar diversidad, cambio e incertidumbre dentro de marcos de cohesión colectiva y aprendizaje compartido.

Las contribuciones de Stacey (2011) refuerzan esta interpretación al señalar que los procesos de transformación emergen principalmente de las interacciones humanas continuas más que de mecanismos rígidos de planificación centralizada. En consecuencia, la adaptación organizacional se encuentra estrechamente vinculada con la calidad de las relaciones que permiten construir respuestas colectivas frente a escenarios cambiantes.

Desde esta comprensión, la armonía laboral puede interpretarse simultáneamente como una dimensión relacional, cultural y sistémica. En el plano relacional favorece la confianza interpersonal y la cooperación organizacional; en el plano cultural fortalece valores compartidos y significados colectivos; y en el plano sistémico contribuye a la adaptación institucional y a la sostenibilidad de los procesos transformacionales.

Por tanto, la sostenibilidad organizacional deja de depender exclusivamente de factores estructurales o estratégicos para sustentarse también en capacidades

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

relacionales que permitan a las organizaciones reorganizarse continuamente frente a los desafíos de contextos complejos y dinámicos.

3.7. Hacia una gerencia avanzada centrada en la dimensión humana

Las reflexiones desarrolladas permiten sostener que las organizaciones contemporáneas requieren modelos gerenciales capaces de integrar complejidad sistémica, sostenibilidad institucional y centralidad humana dentro de una misma arquitectura conceptual. Esta necesidad ha impulsado el surgimiento de enfoques de gerencia avanzada orientados a trascender las racionalidades administrativas centradas exclusivamente en eficiencia, control y productividad.

Desde esta perspectiva, la gerencia avanzada deja de comprenderse únicamente como administración eficiente de recursos para configurarse como una práctica organizacional orientada hacia la articulación relacional, la construcción de sentido compartido y la sostenibilidad institucional. Las propuestas desarrolladas por Laloux (2014) y Wheatley (2017) resultan particularmente relevantes al reconocer que las organizaciones sostenibles emergen de relaciones capaces de generar confianza, aprendizaje colectivo y compromiso con propósitos compartidos.

En este contexto, la dimensión humana adquiere una posición central dentro de los procesos de transformación organizacional. Las personas dejan de ser consideradas recursos destinados al cumplimiento de objetivos institucionales para reconocerse como actores fundamentales en la generación de conocimiento, adaptación organizacional y construcción de nuevas realidades institucionales.

Desde esta lógica, la armonía laboral se configura como una condición estratégica para el desarrollo de modelos de gerencia avanzada orientados hacia la sostenibilidad organizacional. Su capacidad para articular cohesión institucional, confianza organizacional, aprendizaje colectivo y adaptación sistémica permite reconocerla como

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

un eje fundamental para comprender y orientar los procesos de transformación en organizaciones complejas.

A partir de estas consideraciones, resulta posible avanzar hacia la formulación de fundamentos conceptuales para un modelo emergente de gerencia avanzada sustentado en principios de complejidad sistémica, centralidad humana, sostenibilidad institucional y hermenéutica relacional, capaz de responder a los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas.

3.8. Propuesta conceptual del modelo emergente de gerencia avanzada

3.8.1. Arquitectura conceptual

La revisión teórica y la discusión interpretativa desarrolladas permiten identificar la necesidad de construir modelos organizacionales capaces de integrar complejidad sistémica, centralidad humana y sostenibilidad institucional dentro de una misma estructura conceptual. En respuesta a esta necesidad, se propone un modelo emergente de gerencia avanzada fundamentado en la armonía laboral como eje articulador de los procesos de transformación organizacional en contextos complejos.

La propuesta parte de la premisa de que las organizaciones contemporáneas no pueden comprenderse como estructuras estáticas ni como sistemas susceptibles de ser transformados exclusivamente mediante intervenciones técnicas o administrativas. Por el contrario, constituyen sistemas dinámicos donde las transformaciones emergen de la interacción permanente entre personas, culturas, estructuras, significados y contextos institucionales.

Desde esta perspectiva, la armonía laboral se configura como una estructura relacional emergente capaz de favorecer la cohesión organizacional, el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad adaptativa. En consecuencia, el modelo propuesto concibe la transformación organizacional como un proceso sistémico sustentado en relaciones

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

humanas significativas, construcción compartida de sentido y capacidades permanentes de adaptación institucional.

3.8.2. Principios epistemológicos del modelo

La arquitectura conceptual propuesta se fundamenta en cinco principios epistemológicos que orientan la comprensión de la transformación organizacional desde una perspectiva compleja y humanizante.

Complejidad sistémica: Reconoce que las organizaciones constituyen sistemas abiertos e interdependientes donde los fenómenos institucionales emergen de múltiples relaciones simultáneas entre actores, estructuras, culturas y entornos. Ninguna transformación puede comprenderse de manera aislada, debido a que toda dinámica organizacional forma parte de procesos continuos de interacción y reorganización.

Centralidad humana: Establece que las personas constituyen el núcleo articulador de la sostenibilidad organizacional. Bajo este principio, los individuos dejan de concebirse como recursos subordinados a la productividad para ser reconocidos como sujetos capaces de generar conocimiento, aprendizaje colectivo, innovación y cohesión institucional.

Emergencia organizacional: Plantea que las transformaciones sostenibles surgen de procesos relacionales dinámicos más que de imposiciones exclusivamente jerárquicas o procedimentales. El cambio organizacional se comprende como una construcción emergente derivada de la interacción permanente entre los actores que integran la organización.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Sostenibilidad institucional: Sostiene que los procesos de transformación deben orientarse no solo hacia la eficiencia organizacional, sino también hacia la preservación de la cohesión institucional, el bienestar humano y la capacidad adaptativa de la organización frente a escenarios cambiantes.

Hermenéutica relacional: Reconoce que las organizaciones son espacios de construcción simbólica donde los significados compartidos condicionan las dinámicas institucionales. La comprensión de las experiencias, interpretaciones y narrativas organizacionales constituye un elemento fundamental para orientar los procesos de transformación.

3.8.2. Dimensiones estructurantes del modelo

La propuesta se organiza a partir de cuatro dimensiones interdependientes que articulan la relación entre armonía laboral y transformación organizacional.

Dimensión relacional: Constituye el núcleo central del modelo. Integra procesos asociados con confianza organizacional, reconocimiento mutuo, comunicación efectiva, cooperación institucional y construcción de vínculos sostenibles. Esta dimensión favorece la cohesión organizacional y fortalece las capacidades colectivas para afrontar procesos de cambio.

Dimensión cultural: Comprende los valores compartidos, significados organizacionales, prácticas institucionales y patrones simbólicos que orientan el comportamiento colectivo. La transformación organizacional sostenible requiere procesos de resignificación cultural que promuevan apertura, participación y aprendizaje colectivo.

Dimensión adaptativa: Se refiere a la capacidad institucional para responder de manera flexible a contextos complejos y dinámicos. Incluye procesos de innovación,

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

aprendizaje organizacional, resiliencia institucional y reorganización permanente frente a los desafíos del entorno.

Dimensión transformacional: Representa la integración de las dimensiones anteriores en procesos orientados al cambio organizacional sostenible. Esta dimensión articula visión compartida, liderazgo humanizante, construcción colectiva de sentido y generación de nuevas capacidades organizacionales.

3.8.3. Dinámica operativa del modelo

La dinámica operativa propuesta se desarrolla mediante un proceso continuo de interacción entre las dimensiones relacional, cultural, adaptativa y transformacional. La armonía laboral actúa como eje transversal que favorece la cohesión institucional y potencia la capacidad organizacional para generar respuestas adaptativas frente a contextos complejos.

Desde esta lógica, la confianza organizacional fortalece las relaciones humanas; estas relaciones favorecen la construcción de culturas colaborativas; las culturas colaborativas incrementan la capacidad adaptativa de la organización; y la adaptación institucional facilita procesos de transformación sostenibles. A su vez, los resultados de la transformación retroalimentan las dinámicas relacionales y culturales, configurando un ciclo permanente de aprendizaje, reorganización y sostenibilidad institucional.

El modelo propuesto no debe interpretarse como una secuencia lineal de etapas, sino como una arquitectura dinámica de relaciones e interacciones donde las dimensiones actúan simultáneamente y se influyen mutuamente. Esta característica permite comprender la transformación organizacional como un fenómeno emergente sustentado en la complejidad, la centralidad humana y la construcción colectiva de sentido.

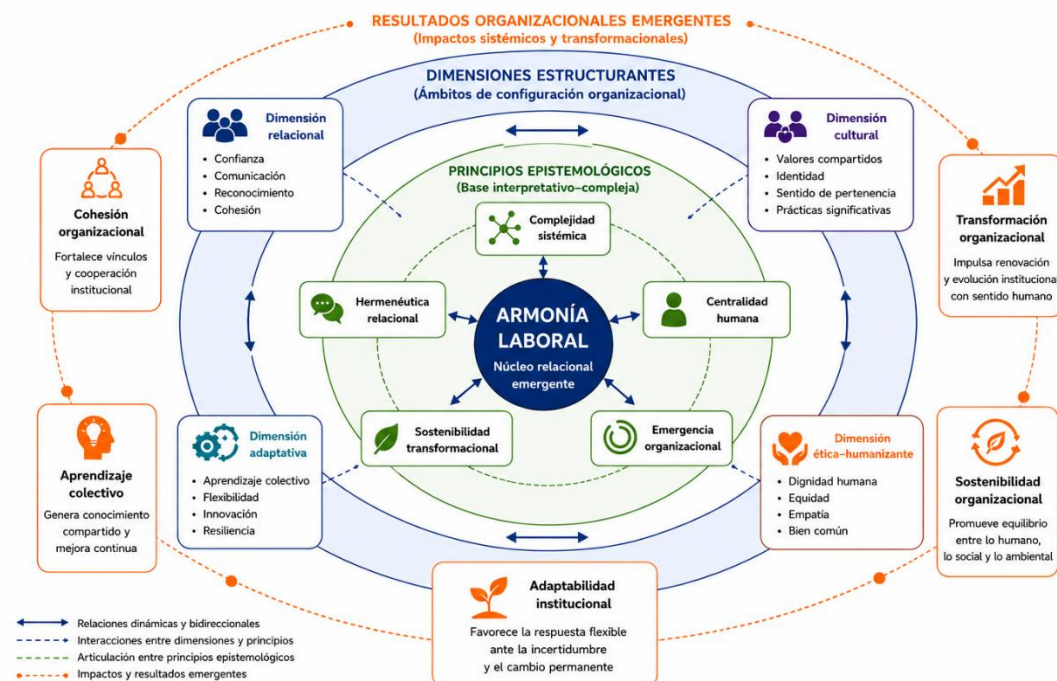
Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Figura 1.

Modelo emergente de gerencia avanzada fundamentado en la armonía laboral para la transformación organizacional en sistemas complejos

Figura 1

Modelo emergente de gerencia avanzada sustentado en la armonía laboral en sistemas complejos



Nota. Elaboración propia.

Fuente: Parra, L. (2026).

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Fuente: Elaboración propia (2026).

El modelo propuesto concibe la armonía laboral como núcleo relacional emergente capaz de articular procesos organizacionales sustentados en cohesión institucional, adaptabilidad sistémica y sostenibilidad organizacional. Los principios epistemológicos orientan la comprensión compleja de las dinámicas organizacionales, mientras que las dimensiones estructurantes integran procesos relacionales, culturales, adaptativos y ético-humanizantes dentro de una lógica sistémica de reorganización institucional permanente.

4. Conclusiones

La reflexión desarrollada en el presente artículo permitió analizar la relación entre armonía laboral y transformación organizacional desde una perspectiva compleja, sistémica y humanizante, evidenciando la necesidad de superar las interpretaciones tradicionales que han reducido los procesos de cambio organizacional a dimensiones predominantemente estructurales, técnicas o procedimentales. Los hallazgos teóricos derivados de la revisión y articulación conceptual realizada permiten sostener que la sostenibilidad de las transformaciones institucionales depende, en gran medida, de las dinámicas relacionales que configuran la vida organizacional y de la capacidad de las organizaciones para construir entornos sustentados en confianza, reconocimiento mutuo, aprendizaje colectivo y construcción compartida de sentido.

El principal hallazgo teórico del estudio consiste en la reconceptualización de la armonía laboral como una estructura relacional emergente que trasciende las nociones convencionales de clima organizacional, satisfacción laboral o bienestar institucional. Desde esta perspectiva, la armonía laboral se configura como una categoría organizacional estratégica capaz de articular cohesión institucional, adaptación sistémica y sostenibilidad transformacional dentro de contextos organizacionales complejos. Esta comprensión permite ampliar los marcos interpretativos tradicionales

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

del cambio organizacional y aportar nuevas posibilidades para el estudio de las dinámicas humanas en las organizaciones contemporáneas.

En términos de contribución a la Gerencia Avanzada, el artículo propone fundamentos conceptuales para un modelo emergente sustentado en los principios de complejidad sistémica, centralidad humana, emergencia organizacional, sostenibilidad institucional y hermenéutica relacional. Esta propuesta amplía las perspectivas convencionales de gestión al incorporar una comprensión integral de las organizaciones como sistemas vivos donde las relaciones humanas constituyen un factor esencial para la generación de capacidades adaptativas, innovación institucional y sostenibilidad organizacional.

Las implicaciones organizacionales derivadas de esta propuesta sugieren la necesidad de orientar los procesos de gestión y transformación institucional hacia modelos que fortalezcan la confianza organizacional, la participación colectiva, el aprendizaje compartido y la construcción de culturas colaborativas. En consecuencia, la armonía laboral deja de ser considerada una condición complementaria del desempeño institucional para convertirse en un elemento estratégico capaz de favorecer la adaptación y permanencia de las organizaciones frente a escenarios de creciente complejidad e incertidumbre.

Finalmente, se reconoce que la propuesta desarrollada posee un carácter teórico-conceptual que requiere ser profundizado mediante investigaciones empíricas futuras. En este sentido, se recomienda avanzar hacia estudios orientados a validar, ampliar y contrastar el modelo emergente propuesto en diversos contextos organizacionales, particularmente en instituciones educativas, organizaciones públicas y entornos empresariales sometidos a procesos de transformación permanente. Asimismo, resulta pertinente explorar las relaciones entre armonía laboral, liderazgo transformacional,

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

resiliencia organizacional, bienestar institucional y sostenibilidad organizacional, con el propósito de consolidar nuevas líneas de investigación dentro del campo de la Gerencia Avanzada.

5. Referencias

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Roberto/publication/8008183_Change_through_persuasion/links/55311dab0cf2fa588aca7c4/Change-through-persuasion.pdf#page=15
- Bertalanffy, L. von. (1968). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Drucker, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamericana.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Etkin, J. (2015). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica.
- Gadamer, H.-G. (1998). *Verdad y método I* (8.ª ed.). Ediciones Sígueme.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Kliksberg, B. (2012). *Ética para empresarios*. Temas Grupo Editorial.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morin, E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed.). Pearson Education.
- Wheatley, M. J. (2017). *Who do we choose to be? Facing reality, claiming leadership, restoring sanity*. Berrett-Koehler Publishers.

Conflicto de interés:

Se declara, por parte de las autoras, la inexistencia de intereses contrapuestos de ninguna índole en el marco de esta investigación

Fuente de financiamiento:

Los autores financiaron completamente la investigación.

Contribución de autoría:

Carmen Elena Mendoza: Gestionó la estrategia, el financiamiento y la revisión crítica.

Célica María Corina Oviedo Barreto: Ejecutó la investigación de campo y redacción.

Además, validó resultados mediante análisis estadístico especializado.

Semblanza de la Autor (a)

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Carmen Elena Mendoza, Licenciada en educación mención Geografía e Historia. Egresada Universidad Nacional de los llanos occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ. Estudiante de Doctorado en Gerencia Avanzada, UNELLEZ Guanare,



©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia utiliza Open Journal Systems 3.2.1.1, que es un gestor de revistas de acceso abierto y un software desarrollado, financiado y distribuido de forma gratuita por el proyecto [Public Knowledge Project](http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem) sujeto a la Licencia General Pública de GNU. (<http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem>).