

PERSPECTIVAS DE LA HOLOGERENCIA EMERGENTE UNIVERSITARIA



Autora: Corina del Mar Blanco

Correo electrónico: corinadelmar@gmail.com

Licda. en Planificación Regional

MSc. en Administración, mención: Gerencia General

Doctoranda en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0424-3011006

Recibido: 18/11/2025 **Aprobado:** 18/11/2025

RESUMEN

El acelerado avance de la sociedad del conocimiento y los desafíos emergentes de la revolución industrial han puesto en jaque los modelos de gestión tradicionales en las instituciones de educación universitaria, las universidades y en particular el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional VPDR, adscrito a la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, se enfrentan a una urgente necesidad de transformación que trascienda la gerencia burocrática y lineal, el problema radica en la persistencia de una cultura organizacional que, debido a procesos fragmentados, estilos de liderazgo reactivos y una limitada participación de la comunidad, inhibe el desarrollo innovador integral y la adaptabilidad, el propósito fundamental fue analizar las perspectivas de la hologerencia universitaria, el estudio se enmarcó dentro del paradigma post-positivista con un enfoque cualitativo, empleando un diseño de investigación de carácter fenomenológico-hermenéutico, se utilizó un instrumento de entrevista en profundidad todas abiertas, focalizadas en dimensiones críticas como los valores y creencias de la cultura, los desafíos del trabajo en equipo, la promoción de la autonomía, la interdependencia y la percepción de los procesos gerenciales en apoyo a las actividades sustantivas, el análisis de la información se realizó a través de un proceso de categorización y triangulación, permitiendo obtener categorías emergentes que sustentan la construcción teórica. Estas categorías develadas evidencian la distancia entre la cultura organizacional actual y la requerida para el desarrollo innovador, finalmente, la investigación concluye que la hologerencia representa una episteme gerencial pertinente y necesaria para trascender los modelos obsoletos, sirviendo como un mapa de acción para la transformación organizacional en la educación superior venezolana, su aplicación práctica está orientada a cohesionar los esfuerzos humanos, redefinir los procesos gerenciales de apoyo y convertir la cultura organizacional en un motor permanente de innovación integral, asegurando la pertinencia social y la sostenibilidad de la universidad en la era digital.

Descriptor: Hologerencia, Cultura Organizacional, Gerencia Universitaria, Innovación, Desarrollo Sostenible.



PERSPECTIVES ON EMERGING UNIVERSITY HOLOGGERY

The rapid advancement of the knowledge society and the emerging challenges of the industrial revolution have jeopardized traditional management models in higher education institutions. Universities, and in particular the Vice-Rectorate for Planning and Regional Development (VPDR), attached to the Ezequiel Zamora National Experimental University of the Western Plains (UNELLEZ), face an urgent need for transformation that transcends bureaucratic and linear management. The problem lies in the persistence of an organizational culture that, due to fragmented processes, reactive leadership styles, and limited community participation, inhibits comprehensive innovative development and adaptability. The fundamental purpose of this study was to analyze the perspectives of university holomanagement. The study was framed within the post-positivist paradigm with a qualitative approach, employing a phenomenological-hermeneutic research design. In-depth interviews were used, all with open-ended questions, focused on critical dimensions such as the values and beliefs of the community. Culture, the challenges of teamwork, the promotion of autonomy, interdependence, and the perception of managerial processes in support of core activities were analyzed through a process of categorization and triangulation, yielding emerging categories that underpin the theoretical framework. These categories reveal the gap between the current organizational culture and that required for innovative development. Ultimately, the research concludes that holomanagement represents a relevant and necessary managerial episteme for transcending obsolete models, serving as a roadmap for organizational transformation in Venezuelan higher education. Its practical application is geared towards uniting human efforts, redefining support managerial processes, and transforming organizational culture into a permanent engine of comprehensive innovation, ensuring the social relevance and sustainability of the university in the digital age.

Descriptors: Holomanagement, Organizational Culture, University Management, Innovation, Sustainable Development.

INTRODUCCIÓN

El comienzo del siglo XXI marca una inflexión histórica para las organizaciones de todo tipo, la convergencia de la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016) y la consolidación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (Castells, 1996) han impuesto un escenario de cambio radical caracterizado por la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, es en este contexto, la capacidad de una organización o institución, distinta de su

naturaleza, para sobrevivir y prosperar ya no reside únicamente en su eficiencia operativa o su capital financiero, sino en su habilidad para generar innovación de manera continua y sostener una cultura interna que respalde la adaptabilidad sistémica (Navarrete y Labelle, 2023).

La gerencia, por lo tanto, ha transitado de ser una disciplina centrada en el control y la optimización de recursos, a convertirse en una praxeología de la complejidad cuyo fin último es la transformación y la anticipación, es dentro de este ecosistema de cambio, que las instituciones de educación universitaria, ostentan un rol dual y fundamental, por un lado, son las responsables de formar el capital humano y generar el conocimiento científico y tecnológico que impulsa el desarrollo de las naciones, pero por otro lado, operan como organizaciones complejas, con estructuras históricamente arraigadas en modelos burocráticos, pero funcionales, que en la mayoría de las ocasiones, resultan obsoletos para la dinámica gerencial y social actual.

Es en ese desfase entre el rol social exigido a la universidad como agente de cambio y su realidad interna, definida por la rigidez organizacional y la fragmentación disciplinaria y departamental, que constituye la primera gran tensión que justifica el interés de este artículo, en el caso particular del contexto venezolano y específicamente, en instituciones como la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), la gerencia universitaria se enfrenta a desafíos agravados por la inestabilidad del entorno circundante, en donde los vicerrectorados, requieren urgentemente modelos de gestión avanzada que no solo administren la escasez o la rutina, sino que activen el potencial creativo de sus colaboradores o trabajadores y redefinan la cultura organizacional como un activo estratégico.

Ahora bien la cultura, entendida como el sistema de valores y creencias, son el motor silencioso de la innovación, cuando es deficiente en promover la colaboración, la autonomía y la tolerancia al riesgo e incertidumbre, se convierte en la principal barrera para cualquier proceso de desarrollo transformador, la Insuficiencia de los Modelos Tradicionales y la Emergencia del Paradigma holístico, la revisión de la



literatura gerencial tradicional evidencia la insuficiencia de los modelos clásicos (Taylor, Fayol) y neoclásicos (administración por objetivos, gerencia estratégica lineal) para abordar la multidimensionalidad y la interdependencia que caracterizan a la universidad moderna, donde autores se enfocan en la flexibilidad y adopción de nuevos procesos (Flores M, 2025).

Estos enfoques tienden a descomponer la organización en partes, hablamos del funcionalismo y a gestionar mediante estructuras de mando y control, la conocemos como jerarquía, ignorando el principio fundamental de la teoría de la complejidad (Morin, 1990) "el todo es más y menos que la suma de sus partes", frente a esta carencia, emerge la necesidad de un nuevo paradigma epistémico-gerencial que incorpore una visión integradora y autorreguladora, es en este punto donde el concepto de hologerencia se posiciona como el constructo central, que inspirada en la holística (Smutz, 1926) y la teoría del holograma, propone que la información y el potencial de la totalidad organizacional residen en cada una de sus unidades constitutivas, extrapolando a escenarios universitarios, esto significa que el potencial innovador no reside únicamente en la alta dirección, o la alta gerencia, sino que está distribuido y es accesible en la experiencia y el conocimiento de cada docente, empleado administrativo y obrero.

Este enfoque postula una ruptura con la gerencia centralizada, la praxis hologerencial se orienta a crear un sistema adaptativo complejo donde la toma de decisiones sea descentralizada, (caso contrario en la UNELLEZ), en donde la información fluye libremente y la interdependencia se promueva como una ventaja competitiva, facilitando la emergencia de soluciones creativas a los problemas, en esencia, la hologerencia es la aplicación de los principios de la holística y la complejidad al arte de la gestión, buscando que la organización, en su totalidad, sea un agente de cambio consciente de su entorno, sin embargo, a pesar de su potencial teórico, la hologerencia aún carece de un entramado teórico robusto y contextualizado que guíe su implementación en el ámbito de la educación superior.

Las referencias existentes (Cárdenas, 2021) señala la necesidad del paradigma,



pero no sistematizan el cómo sus principios (holismo, complejidad, transdisciplinariedad) se articulan con las dimensiones específicas de la cultura organizacional (valores, liderazgo, procesos) para producir un desarrollo innovador tangible, es en esta brecha teórica fundamental que el presente artículo busca tributar, el propósito y diseño de Investigación, ante el diagnóstico de rigidez gerencial, cultura organizacional resistente al cambio y la ausencia de un marco teórico aplicable, el presente artículo, parte de investigación doctoral en curso, en donde se planteó de manera general, el generar un entramado teórico de la hologerencia universitaria para el desarrollo innovador en la cultura organizacional, este propósito trasciende la mera descripción de una realidad para adentrarse en la construcción heurística de una nueva teoría sustantiva.

Para lograr este propósito constructivo, la investigación se apoyó en un diseño metodológico riguroso, se adoptó el paradigma post-positivista y se optó por un enfoque cualitativo, debido a que la esencia del estudio radicaba en la interpretación de los significados, las percepciones y las experiencias vividas por los actores de la realidad gerencial, se empleó el método fenomenológico-hermenéutico, el cual es idóneo para develar o hacer visible, la naturaleza profunda de la realidad gerencial y la estructura dinámica que da razón a su comportamiento (Martínez, 2004), para la recolección de los datos se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad aplicadas a informantes clave del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional adscritos a la UNELLEZ, seleccionados por su experiencia y conocimiento de la gestión.

El instrumento de entrevista exploró dimensiones sentidas de la cultura organizacional, incluyendo los valores y creencias imperantes, la promoción de la autonomía, los desafíos de la interdependencia y la percepción sobre los procesos gerenciales y el ejercicio del liderazgo, proceso permitió visualizar categorías axiales, que una vez trianguladas con la teoría especializada (Gerencia, Desarrollo Organizacional Sostenible, Teoría de la Complejidad), sirvieron como cimiento para la construcción del Entramado Teórico de la Hologerencia Universitaria (ETHU), en cuanto al diseño metodológico, por lo tanto, no fue una simple herramienta, sino un



dispositivo ontológico para la co-creación del conocimiento.

En cuanto a la relevancia de este artículo científico es triple, primero desde el punto de vista teórico, contribuye directamente al campo de la Gerencia Avanzada al conceptualizar y sistematizar la hologerencia, proveyendo un marco de referencia que puede ser contrastado y aplicado en diversas organizaciones complejas, no limitándose solo al ámbito universitario, segundo desde el punto de vista práctico y social, el ETHU ofrece a los líderes universitarios una guía estratégica para reorientar sus esfuerzos de gestión hacia la innovación sistémica, lo que se traduce en una mayor pertinencia social, eficiencia administrativa y capacidad de respuesta de la universidad frente a las demandas de su entorno, finalmente, al enfocarse en la cultura organizacional, proporciona herramientas para fomentar un ambiente de trabajo que valora la participación, el aprendizaje continuo y la inteligencia colectiva.

En cuanto a la estructura, el presente artículo científico se organiza de la siguiente manera, tras esta Introducción, se presenta la Fundamentación Teórica, donde se desarrollan en profundidad los constructos de la hologerencia, la cultura organizacional innovadora y las tendencias de la gerencia avanzada, seguido de la Metodología empleada, donde detalla el diseño de la investigación, los sujetos de estudio y el proceso de análisis, los resultados presentan las categorías emergentes del trabajo sistémico, en la Discusión se constituye el corazón del artículo, contrastando los hallazgos empíricos con la teoría para develar el Entramado Teórico de la Hologerencia Universitaria (ETHU), cerrando, se muestran las conclusiones, con las implicaciones teóricas y las futuras líneas de investigación, es a través de este recorrido sistemático y riguroso, se ofrece a la comunidad científica y gerencial una nueva perspectiva para la gestión de organizaciones complejas en el turbulento siglo XXI, lleno de volatilidad e incertidumbre.

La gerencia y el Desafío de la Complejidad Estructural el entorno actual, moldeado por la digitalización acelerada y la incertidumbre global, ha desplazado los principios de la gestión clásica (mecanicista y centrada en el control) hacia el paradigma de la Gerencia Avanzada. Esta no se limita a optimizar recursos, sino que busca gobernar la complejidad y asegurar la resiliencia del sistema organizacional



según Flores-Urbáez, 2025. La complejidad emana de la interconexión global y la velocidad del cambio, lo que obliga a las organizaciones a operar como sistemas abiertos en constante adaptación, siendo especialmente agudo en las instituciones que pertenecen a subsistema de educación universitaria venezolano, que son por diseño, sistemas complejos, con intereses académicos, sociales y culturales diversos.

La insuficiencia de los modelos tradicionales se evidencia en la fragmentación organizacional: los departamentos y las áreas funcionales operan en "silos", lo que impide la visión holística y frena el flujo del conocimiento, en la Gerencia Avanzada, al integrar la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Complejidad (Morin,1990), exige un cambio de enfoque: la organización debe ser vista como un organismo vivo y auto-organizado, donde la autoridad y la responsabilidad están distribuidas. En el contexto universitario venezolano, la Gerencia Avanzada se convierte en el lente que diagnostica la rigidez burocrática y justifica la necesidad de un modelo transformador, como la hologerencia, que pueda procesar la información de manera integral y generar respuestas innovadoras a las crisis.

Ahora bien, la cultura organizacional como estrategia de innovación, lo constituye el conjunto de valores, creencias, normas y supuestos inconscientes que guían el comportamiento colectivo y la toma de decisiones (Schein, 2010), es en marco de la gerencia, que la cultura no es un subproducto; es una variable estratégica que debe ser gestionada activamente para convertirse en un catalizador para la innovación, una cultura es verdaderamente innovadora cuando sus cimientos promueven la experimentación y no el castigo, la colaboración en lugar de la competencia interna, y la reflexión continua sobre esta condición, en cuanto al desarrollo innovador, este requiere que la cultura posea, al menos, tres características interrelacionadas, hablamos de Promoción de la Autonomía y Descentralización, en donde las culturas innovadoras empoderan a los equipos y a los individuos para tomar decisiones.

Esto se opone a la centralización jerárquica y fomenta la proactividad, en el caso puntual de la Universidad nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, particularmente en el Vicerrectorado de planificación y



Desarrollo Regional VPDR, esto significa que los docentes y los trabajadores administrativo u obreros, deben sentir la libertad de proponer y ejecutar mejoras en sus respectivos procesos sin la aprobación constante de la alta gerencia, así mismo, el fomento de la Interdependencia, la innovación en las IES no es un evento aislado, sino un proceso que surge de la colaboración transdisciplinaria, la cultura debe generar mecanismos de comunicación abierta que garanticen que la investigación, la docencia y la extensión se alimenten mutuamente, superando las barreras entre departamentos que a menudo dificultan el trabajo en equipo, (Novazys, 2025).

Por otro lado una cultura innovadora debe institucionalizar el aprendizaje continuo y la tolerancia al error, convirtiendo cada fracaso en un insumo valioso para la mejora de procesos y la adaptación al entorno, garantizando la sostenibilidad a largo plazo, al develar los valores y creencias subyacentes en la UNELLEZ, a través del análisis fenomenológico, permite identificar la brecha entre la cultura deseada (innovadora) y la cultura real (rígida), justificando la urgencia de adoptar un modelo de gestión que pueda transformar estos cimientos culturales, es en este sentido, que, la hologerencia – Un Modelo Epistémico para la Integración, surge como la respuesta epistémica y praxeológica a la necesidad de gestionar la complejidad y catalizar la innovación en la cultura organizacional. Este modelo se inspira en el principio del Holismo (Smuts, 1926) y en la metáfora de la Holografía (Cordero, 2012), sosteniendo que el conocimiento del todo es el conocimiento de las partes.

En la gerencia universitaria, este modelo implica tres principios operativos fundamentales (Cárdenas, 2021), el principio de la Totalidad (hablamos de un holo), en donde la UNELLEZ, debe ser entendida como un sistema integral donde no existe una parte más importante que otra, y la gestión de recursos humanos es tan vital como la calidad académica, y ambos deben alinearse bajo un propósito único y compartido, este principio exige una visión que impacte en cada decisión, seguido está el principio de recursividad y liderazgo, en el que cada miembro de la comunidad (docente, administrativo y obreros) posea la información y la capacidad para influir en la dirección del todo, lo que postula la necesidad de trascender el liderazgo piramidal, fenómeno propio de la burocracia, para adoptar un Liderazgo Transformador



Colectivo que se distribuye horizontalmente y se ejerce a través de la autoridad del conocimiento y la influencia, en lugar del poder jerárquico.

Seguido tenemos el principio de Co-creación, donde la hologerencia promueve la creación de una estructura organizativa humanizada y flexible que facilita la emergencia de la inteligencia colectiva, en lugar de planificar el cambio desde arriba, el modelo busca facilitar las interacciones para que las soluciones innovadoras surjan de manera natural y espontánea en las distintas unidades y direcciones de gestión, por lo tanto, la hologerencia, no es solo un conjunto de técnicas, sino una nueva ontología de la organización que permite a las IES funcionar como sistemas adaptativos complejos, donde su aplicación directa transforma los procesos gerenciales de apoyo, haciéndolos menos rígidos y más enfocados en la fluidez de la información.

Direccionándonos, hacia el entramado teórico de la hologerencia Universitaria La presente investigación sintetiza los tres ejes en el entramado teórico de la hologerencia universitaria, este constructo teórico se justifica como el puente necesario entre el desafío de la complejidad, la gerencia y el mecanismo de respuesta interna, sería la cultura de Innovación, el entramado articula, 1) La cosmovisión holística como lente interpretativo; 2) El liderazgo transformacional y distribuido como motor del cambio; y 3) La cultura organizacional como el ecosistema donde la interdependencia y la autonomía se convierten en prácticas cotidianas, al develar las categorías empíricas de la UNELLEZ y confrontarlas con estos principios, busca cimentar su validez y aplicabilidad, ofreciendo una guía epistémica y praxeológica que permite a la universidad no solo gestionar su entorno, sino co-crear proactivamente su futuro innovador y socialmente pertinente.

METODOLOGIA

La producción doctoral se realizó sistémicamente, con rigor metodológico cualitativo, adoptando enfoques y técnicas que permitieron una inmersión profunda en el fenómeno de estudio, las técnicas empleadas se adscribe el paradigma postpositivista, por lo cual se asume una postura crítica de la realidad, reconociendo que esta existe, es latente y compleja, solo puede ser aprehendida de manera parcial



apoyados en la subjetividad, este paradigma se alinea con la investigación cualitativa y de enfoque interpretativo, en la búsqueda de comprender los significados y las acciones humanas en su contexto, empleando para ello el método hermenéutico fenomenológico.

Si bien es cierto, la fenomenología en su etapa descriptiva, se enfocó en la vivencia de los sujetos y la descripción detallada de fenómeno de la hologerencia y la cultura organizacional cada una desde su propia perspectiva, en la que cada una de sus etapas se dedicó a analizar estas descripciones para identificar las esencias y sus patrones subyacentes, en cuanto a la hermenéutica, por su parte, permitió interpretar y dar sentido a las realidades experimentadas o vividas por los informantes seleccionados, reconociendo la importancia del contexto y la interpretación del investigador en el proceso de construcción del conocimiento, al combinar ambos enfoques, facilitó la comprensión profunda de las interacciones y percepciones de los autores universitarios.

Ahora bien, el método fenomenológico hermenéutico, es robusto para la comprensión en profundidad de fenómenos complejos y subjetivos, inherentemente presenta ciertas consideraciones que podrían interpretarse como limitante, siendo la principal la subjetividad y la interpretación otorgada por el investigador, necesaria en este paradigma, requiere una constante flexibilidad para asegurar la fidelidad a los datos, en ese mismo orden, otra consideración, es la generalizabilidad de los resultados, dado que el estudio se basa en un número reducido de informantes clave en la institución seleccionada, en esta ocasión la UNELLEZ Apure, los hallazgos no pueden ser directamente transferibles a otras universidades, salvo que exista una validación adicional, la cual, este no es el caso, es de mencionar que la producción doctoral, no lo menciona, no obstante, el rigor de las técnicas de categorización, estructuración y triangulación empleadas, buscan disminuir la subjetividad y fortalecer la confiabilidad de los hallazgos.

En cuanto, a la recopilación de datos fue intensiva y cualitativa, empleando una variedad de técnicas, para asegurar una comprensión holística del fenómeno, la observación permitió al investigador sumergirse en el entorno y registrar dinámicas y



comportamientos que son notorias en el quehacer diario de la UNELLEZ, como técnica centras tenemos la entrevista en profundidad, en el cual se utilizó una guion de entrevista estructurada solo con preguntas abiertas, para explorar las percepciones y praxis de los informantes clave, cada una de estas fueron grabadas en audio, para fielmente capturar lo testimonios, lo que incluye esas emociones y pasiones en cada respuesta.

Otra manera de recopilar información, fue con las grabaciones y fotografías, los cuales complementaron y capturaron, no solo el contenido verbal, sino las expresiones no verbales, interacciones estas que enriquecieron la información recolectada, donde también se empleó las notas y hojas de anotaciones importantes, que sirvió para documentar la observación, palabras clave, eventos y anotaciones que facilitaron la posterior transcripción y análisis, es importante destacar, que la recopilación de los datos se realizó con cinco informantes clave, seleccionado por su relación directa con el proceso de hologerencia universitaria, activos todos en la cotidianidad unellista.

El análisis de datos, se llevó a cabo a través de un proceso sistémico, el cual inicio con la categorización, transcripción minuciosa y exhaustiva de las entrevistas y observaciones, proceso que busco desvelar los significados emergentes del discurso de los informantes, dando paso a la estructuración, donde ya identificadas las categorías emergentes, se agruparon y organizaron en una red de relaciones interactivas, buscando describir las conexiones entre ellas y dar forma a una perspectiva coherente y representativa del fenómeno estudiado, finalmente la triangulación o contrastación, donde compararon los datos obtenidos de las diferentes fuentes y perspectivas para validar los hallazgos y fortalecer la credibilidad del estudio, dando paso a etapa culminante donde se articuló el entramado teórico de la hologerencia universitaria, partiendo de la síntesis de los hallazgos.

En ese mismo orden se analizaron en profundidad, algunos fenómenos centrales, lo cuales se enuncian seguidamente, la gerencia universitaria, la Hologerencia Universitaria, Cultura Organizacional, desarrollo o enfoque Innovador,



acciones Gerenciales y funciones universitarias, estos fueron eje para la exploración de percepciones, experiencias y significados compartidos de parte de los informantes clave, permitiendo el entramado teórico propuesto, que agrupados reflejan lo complejo del tema hologerencial, donde se pasea desde la visión y potencial desarrollo innovador de la hologerencia, los elementos que constituyen y fomenta la cultura organizacional universitaria, el cómo se relaciona la gerencia con el entorno, la descripción de la praxis gerencial, aportes y desafíos, paralelo al logro de los objetivos de la UNELLEZ.

VALORACION DE LOS HALLAZGOS

Para lograr esta valoración integral, de ha descompuesto el universo en seis categorías interconectadas, fundamentales para comprender la dinámica gerencial y cultural en el contexto universitario, de la UNELLEZ, Apure, dentro de los hallazgos más importantes esta la dualidad en la cultura organizacional y la estructura gerencial unellista, por un lado, se identifica la necesidad y un potencial significativo para elementos positivos, como lo es la inclusión en las tareas diarias, la mejora del ambiente de trabajo, aumento de la motivación, la valoración de las diferentes opiniones, solidaridad, el compromiso, el orgullo, trabajo consensuado y en equipo, la sana convivencia, la familiaridad y la responsabilidad, aspectos que emergen como categorías clave, que los informantes vinculan con un escenario universitario ideal o deseado.

Por otro lado, la investigación pone en manifiesto la persistencia de una estructura gerencial pronominalmente funcional, jerárquica, piramidal, vertical y burocrática, configuración esta que, se asocia a problemáticas significativas como la deserción laboral, el incumplimiento de horarios y favoritismo político, otro hallazgo critico es la ineficacia y la extemporaneidad en la toma de decisiones, producto de una centralización, que no corresponde ni da respuesta a las necesidades actuales de la universidad, es en este contexto, donde la hologerencia emerge, como concepto crucial para conectar los aspectos espirituales y emocionales de los miembros con los objetivos organizacionales, promoviendo la consecución de metas comunes, al tiempo



que gestiona el talento humano, desde una perspectiva donde el conocimiento de las partes depende el conocimiento del todo.

Estos resultados, son una clara validación de la necesidad de un cambio paradigmático e la gerencia universitaria, es de destacar, que los problemas identificados en la estructura tradicional, no son meramente operativos, por el contrario reflejan una desconexión, fundamental entre la praxis gerencial y el potencial humano y la cultura de la universidad, en onde, la hologerencia no es solo una alternativa, si o una respuesta ontológica y necesaria a la complejidad y los desafíos multidimensionales, que enfrenta la UNELLEZ, como quizás otras instituciones de educación superior en tiempos de incertidumbre.

La hologerencia es visualizada por la autora, como la capacidad de equilibrar la identidad individual y colectiva, en un entorno donde el liderazgo sea eficiente en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, proyectando, imagen positiva a través de la comunicación asertiva, evidencia que justifica y da solidez a la propuesta de un entramado teórico innovador para el desarrollo de la cultura organizacional, en ese mismo orden, los hallazgos dan respuesta satisfactoria a las preguntas de investigación planteadas, delineando que la cultura organizacional, se configura por la interacción de elementos como la inclusión, motivación, valoración de opiniones, solidaridad, compromiso y trabajo en equipo, contrastando con la burocracia y centralización existente.

A la luz de los hallazgos, al proponer un entramado teórico de la hologerencia, se distingue de investigaciones previas, sobre gerencia y cultura organizacional, mientras que las teorías clásicas como las de Fayol 1916, que hace énfasis en las estructura y funciones y la Teoría de Von Bertalanffy 1968, interconexión de las partes, proporciona fundamentos, el asunto es ir un poco más allá, de integrar perspectivas holísticas, que abordan no solo aspectos operativos, sino también los espirituales y emocionales, de cada miembro de la comunidad universitarias, somos seres sentipensantes.

A diferencia de los enfoques que solo se basan en competencias, como McClellan 1961, o Lewin 1946, la hologerencia busca una transformación más



profunda, nada superficial, que integre todas esas facetas en un todo robusto y coherente, los hallazgos sobre la burocracia y las ineficiencias de la UNELLEZ, podrían ser consistentes de otras investigaciones sobre gestión pública o universitarias en contextos similares, pero la propuesta de solución, que ofrece la hologerencia, no siempre se encuentra en literaturas previas, por lo tanto, no solo confirma la existencia de problemas gerenciales muy conocidos, sino que innova, al proponer un modelo, que integra diversas dimensiones del ser y del quehacer organizacional para ser superados, trascendiendo marcos teóricos más segmentados.

La hologerencia universitaria, ofrece una serie de implicaciones significativas, para su aplicación práctica y sienta las bases para futuras líneas de investigación, la concepción de la hologerencia como enfoque, promueve un entorno laboral donde se valoran las opiniones individuales y colectivas, se fomenta la solidaridad, compromiso y trabajo en equipo, traducido en mejoras del ambiente laboral, aumento de la motivación y en última instancia, en mayor y mejor productividad y satisfacción del talento humano.

La implementación de la hologerencia y sus principios, puede ayudar a transformar estructuras gerenciales tradicionales, hacia modelos más dinámicos y colaborativos, lo que implica la promoción efectiva de la toma de decisiones descentralizadas, la creación de espacios para la participación activa de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y el reconocimiento del conocimiento como factor multidimensional que debe ser gestionado holísticamente, donde la comprensión de que "El conocimiento de las partes depende del conocimiento del todo", orienta a los líderes gerentes universitarios, en diseñar estrategias que integren las diferentes funciones y perspectivas dentro de la universidad, generando de esta manera, soluciones más creativas e innovadoras.

La autora, propone implícitamente varios retos a través de la construcción de diversas dimensiones, el primero de ellos es la transición de un modelo gerencial tradicional hacia la hologerencia, lo que implica un cambio cultural profundo, desafío que se manifiesta en la necesidad de superar problemas como la deserción e incumplimiento laboral y la ineficacia en la toma de decisiones centralizada, que



obstaculizan una gestión eficaz, destacando la urgencia de un cambio, ya para finalizar, la hologerencia surge como respuesta a los desafíos persistentes, el entramado ofrece una guía, para transformar las dinámicas existentes, mediante una visión holística, promoviendo la cooperación y la igualdad de oportunidades, transformado lo que podría ser obstáculos en puntos de partida para la aplicación de un nuevo enfoque gerencial.

CONCLUSIONES

En el campo de la gerencia, en tiempos de incertidumbre, particularmente en el ámbito universitario, es más que describir problemas gerenciales existentes, para proponer un modelo conceptual, que oriente la nueva era en la praxis gerencial, más integral, adaptativa, centrada en el ser humano, capaz de fomentar la innovación y el desarrollo en un entorno complejo como el universitario, que a diario se enfrenta a los desafíos de un entorno globalizado y volátil, donde la hologerencia universitaria emerge, como enfoque clave y pertinente, finalmente, la adopción de sus principios es crucial, para el desarrollo de una cultura organizacional, que no solo sea resistente, sino también innovadora y capaz de impulsar el crecimiento y la adaptabilidad institucional.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Cárdenas, E. Hologerencia en las organizaciones universitarias en el contexto de la sociedad de la información y el conocimiento. Gerentia: Revista Venezolana de Gerencia.
- Castells, M. (1996). La era de la información: economía, sociedad y cultura (Vol. I: La sociedad red). Alianza Editorial.
- Cordero, T. M. (2012). Hologerencia epistémica: Fundamentos teóricos teleológicos que convergen en la praxología educativa. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC.
- Duarte, F. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. Revista Digital de Investigación y Postgrado.



Flores-Urbáez, M., Cadenas-Martínez, R., Catuto-Zambrano, J. C., & Párraga-Zambrano, A. L. (2025). Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión sistemática de literatura científica. Revista Venezolana de Gerencia.

Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Trillas.

Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa.

Navarrete, H., & Labelle, R. (2023). Del desarrollo organizacional al desarrollo organizacional sostenible. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Empresariales.

