

HACIA UNA GERENCIA UNIVERSITARIA AVANZADA DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO Y EL HUMANISMO INTEGRAL

TOWARDS AN ADVANCED UNIVERSITY MANAGEMENT FROM COMPLEX THOUGHT AND INTEGRAL HUMANISM

Leonardo Alberto Caraballo González¹

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito presentar un análisis teórico y reflexivo en torno a la Gerencia Universitaria Avanzada desde el enfoque del paradigma complejo, tomando como referencia los hallazgos de una investigación doctoral realizada en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA-Barinas). El estudio, sustentado en un enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico, permitió construir un constructo epistémico basado en cuatro dimensiones fundamentales: aprendizaje a partir del error, conocimiento pertinente, comprensión del otro y centralidad del ser humano. Los resultados evidencian la necesidad de promover modelos gerenciales humanizados, flexibles y éticos que respondan a las dinámicas complejas del contexto universitario venezolano.

Palabras clave: Gerencia avanzada, paradigma complejo, epistemología, educación universitaria, pensamiento humanista.

ABSTRACT

This article presents a theoretical and reflective analysis on Advanced University Management from the complex paradigm approach, based on the findings of a doctoral research conducted at the National Experimental Polytechnic University of the Bolivarian Armed Forces (UNEFA-Barinas). The study, supported by a qualitative phenomenological-hermeneutic approach, allowed the construction of an epistemic framework consisting of four key dimensions: learning from error, pertinent knowledge, understanding others, and human-centered management. The results highlight the need to promote humanized, flexible, and ethical management models that respond to the complex dynamics of the Venezuelan university context.

Key words: advanced management, complex paradigm, epistemology, university education, humanistic thought.

INTRODUCCIÓN

La Gerencia Universitaria en Venezuela: Un Imperativo de Transformación en Tiempos de Complejidad

La educación superior venezolana se enfrenta a una encrucijada histórica, marcada por la confluencia de crisis estructurales y oportunidades emergentes. En un contexto nacional caracterizado por profundas turbulencias socioeconómicas, hiperinflación, diáspora académica y restricciones presupuestarias severas, las universidades deben, paradójicamente, responder a las exigencias de un mundo globalizado, digitalizado y demandante de conocimiento pertinente y de alta calidad. Esta tensión entre un entorno interno desafiante y unas demandas externas en acelerada evolución sitúa a la gerencia universitaria en el centro de un desafío mayúsculo: garantizar la supervivencia, relevancia y excelencia de las instituciones en medio de la complejidad.

Tradicionalmente, la gestión de las universidades venezolanas ha operado bajo modelos jerárquico-burocráticos, heredados de paradigmas administrativos lineales. Estos modelos, aunque otrora funcionales, hoy resultan insuficientes y hasta disfuncionales. Se revelan como estructuras rígidas incapaces de procesar la incertidumbre, de integrar la pluralidad de voces de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, investigadores, personal administrativo y trabajadores) o de interactuar dinámicamente con una sociedad que clama por soluciones a sus problemas más apremiantes. La mera administración de la escasez –un ejercicio tristemente habitual– no puede ser el horizonte de la gestión; es necesario trascenderla hacia una gerencia con sentido estratégico, ético y transformador.

Es aquí donde emerge con fuerza el paradigma del pensamiento complejo, articulado por Edgar Morín (2005), no como una teoría más, sino como una lógica indispensable para comprender y actuar. Este paradigma invita a concebir a la universidad no como una máquina o una pirámide, sino como un sistema socio-cultural vivo, abierto, autoorganizativo y en permanente interacción dialéctica con su entorno. Desde esta mirada, los problemas universitarios –desde la deserción

estudiantil y la renovación curricular hasta la vinculación social y la internacionalización— dejan de ser eventos aislados para entenderse como fenómenos multidimensionales, interconectados y cargados de contradicciones. La complejidad exige abandonar la ilusión del control absoluto y abrazar la gestión de la interdependencia, la incertidumbre y la emergencia.

Bajo esta perspectiva, se propone el concepto de Gerencia Avanzada, que trasciende la connotación tecnocrática del término para erigirse en una práctica epistémica y ética. Es epistémica porque se funda en un conocimiento transdisciplinario que articula saberes tecnológicos (para la digitalización y la innovación), científicos (para la investigación de frontera) y humanísticos (para la comprensión del contexto social y la formación integral). Es ética porque coloca en el centro los valores de la democracia universitaria, la inclusión, la pertinencia social y la sostenibilidad, orientando la acción gerencial hacia el bien común y el fortalecimiento de la educación pública como pilar de la sociedad. Esta gerencia avanzada se caracteriza por ser:

1. Dialógica y participativa: Fomenta el diálogo de saberes y la construcción colectiva de políticas, reconociendo la inteligencia distribuida en la comunidad universitaria.

2. Adaptativa e innovadora: Desarrolla capacidad de aprendizaje organizacional continuo y de flexibilidad estructural para responder a escenarios volátiles.

3. Orientada a la eco-organización: Integra a la universidad en su territorio, estableciendo sinergias con el sector productivo, las comunidades y las redes globales de conocimiento, fortaleciendo así su pertinencia y su contribución al desarrollo nacional.

4. Reflexiva y autocrítica: Incorpora mecanismos de evaluación y autorreflexión permanentes que permiten examinar críticamente sus propias prácticas y efectos.

El presente artículo se inscribe en este urgente debate. Su objetivo es profundizar en la fundamentación teórica y metodológica que permitió configurar un constructo gerencial humanista y transdisciplinario, específicamente diseñado para la realidad venezolana. Se propone así una hoja de ruta conceptual y práctica que permita a los líderes universitarios dejar atrás los modelos anacrónicos y abrazar una gestión capaz de navegar la complejidad, catalizar la innovación interna y reconstruir el pacto social de la universidad con la nación. En última instancia, se argumenta que la transformación de la gerencia universitaria no es un asunto meramente administrativo, sino una condición sine qua non para revitalizar el proyecto de educación superior en Venezuela, consolidando un modelo de gestión que sea, a la vez, intelectivamente robusto, socialmente comprometido y humanamente inspirador.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El **humanismo integral** aplicado a la gerencia universitaria plantea que la gestión institucional debe orientarse hacia la promoción plena del ser humano, entendido no solo como receptor pasivo de políticas, sino como sujeto activo y agente de cambio dentro de la organización. Esta perspectiva se nutre de la ética aplicada y de las teorías contemporáneas del liderazgo, las cuales conciben al directivo como un facilitador del desarrollo personal y colectivo. En este sentido, Chiavenato (2009) subraya que el liderazgo eficaz requiere estructuras que potencien la comunicación, la motivación y la participación. En el ámbito universitario, ello se traduce en prácticas que integren la formación académica con valores éticos y comunitarios, generando un entorno donde la excelencia académica se vincule estrechamente con la responsabilidad social.

El **pensamiento complejo** constituye el fundamento epistemológico de este humanismo gerencial, al reconciliar la racionalidad técnica con la sensibilidad ética. Morin (2005) sostiene que la complejidad impone un pensamiento transdisciplinario, capaz de articular conocimientos fragmentados y de reconocer la incertidumbre como elemento constitutivo del saber. Bajo este prisma, la gerencia universitaria no

puede reducirse a una función administrativa; es también formativa, simbólica y normativa. Su misión abarca la orientación de la convivencia, la promoción de la investigación y la extensión social, todo ello desde un horizonte ético que prioriza la dignidad humana y la construcción de ciudadanía crítica.

Autores como Jiménez (2009) y Gutiérrez (2005) destacan que la incorporación de principios humanistas en la gestión universitaria no debilita la eficiencia institucional, sino que la fortalece al propiciar ambientes de confianza, resiliencia y creatividad. La ética y los valores —honestidad, justicia, solidaridad— actúan como reguladores de la acción institucional y como criterios fundamentales para la toma de decisiones. En esta línea, la UNESCO (1995) enfatiza el papel social de la educación superior en la construcción de sociedades más justas y democráticas, lo que legitima la apuesta por una gerencia que simultáneamente administra y forma, que gobierna y educa, y que se convierte en un espacio de transformación cultural y social.

La necesidad de repensar los modelos tradicionales de gerencia se ha vuelto imperativa en las organizaciones modernas, particularmente en las universidades que enfrentan escenarios de globalización, digitalización y demandas sociales cambiantes. Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) plantean que la competitividad depende de la integración equilibrada de los recursos humanos, tecnológicos y estructurales. En este sentido, Chiavenato (2009) enfatiza que la gerencia contemporánea debe promover la flexibilidad, la motivación y la innovación como pilares de sostenibilidad institucional. Por su parte, el pensamiento complejo de Morin (2005) propone una visión integradora que reconoce la interdependencia entre las partes del sistema y la importancia de abordar la contradicción y la incertidumbre como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Jiménez (2009) sostiene que aplicar el pensamiento complejo a la gerencia favorece la creatividad, el diálogo y la transformación organizacional, elementos indispensables para enfrentar los retos de la educación superior en el siglo XXI. En el campo educativo, la UNESCO (1995) y Gutiérrez (2005) subrayan que las

universidades deben promover una educación humanista, plural y ética, capaz de formar ciudadanos críticos y comprometidos con la sociedad. Desde esta perspectiva, la **Gerencia Avanzada** se concibe como una práctica orientada a la convivencia institucional, al liderazgo compartido y a la gestión del conocimiento pertinente. Se trata de un modelo que supera la visión jerárquica tradicional y se orienta hacia la construcción de comunidades académicas inclusivas, resilientes y capaces de generar respuestas innovadoras frente a la complejidad del entorno.

En síntesis, los fundamentos teóricos de la gerencia universitaria humanista y compleja se apoyan en la integración de la ética, el liderazgo participativo y el pensamiento transdisciplinario. Este enfoque no solo busca garantizar la eficiencia administrativa, sino también consolidar un proyecto educativo que responda a las exigencias sociales, culturales y tecnológicas de la contemporaneidad. La universidad, entendida como espacio de producción de conocimiento y de formación integral, requiere de una gerencia que asuma la incertidumbre como motor de innovación y que coloque al ser humano en el centro de toda acción institucional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo el **enfoque cualitativo**, el cual resulta pertinente cuando se busca comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados. Este enfoque privilegia la interpretación de significados y la construcción de conocimiento a partir de experiencias vividas, lo que permite acceder a dimensiones subjetivas que difícilmente pueden ser captadas mediante métodos cuantitativos. En este caso, el propósito fue comprender los sentidos atribuidos a las prácticas de liderazgo universitario en un contexto de transformación institucional.

El diseño adoptado fue **fenomenológico-hermenéutico**, orientado a explorar las vivencias y discursos de los gerentes universitarios desde una perspectiva interpretativa. La fenomenología, en tanto corriente filosófica y metodológica, busca describir la esencia de las experiencias humanas, mientras que la hermenéutica aporta las herramientas para interpretar los significados que emergen de dichas

experiencias. Según Morin (2005), el conocimiento se construye desde la interacción, la reflexión y la interpretación; por ello, la comprensión del fenómeno requirió un análisis profundo de discursos, narrativas y prácticas cotidianas vinculadas al liderazgo académico.

La selección de los participantes se realizó mediante un **muestreo intencional**, escogiendo a tres informantes clave con amplia experiencia en la gestión universitaria. Estos actores fueron considerados idóneos por su trayectoria en cargos directivos y por su capacidad de reflexionar críticamente sobre los procesos de liderazgo en la educación superior. La muestra, aunque reducida, permitió un abordaje intensivo y detallado de las experiencias, lo cual es coherente con los principios del enfoque cualitativo, que privilegia la profundidad sobre la amplitud.

Para la **recolección de información** se aplicaron entrevistas semiestructuradas, diseñadas para indagar sobre aspectos relacionados con la ética, los valores, el liderazgo y las relaciones humanas en el ámbito universitario. Las entrevistas se desarrollaron en un ambiente de confianza, favoreciendo la apertura de los participantes y la construcción de relatos cargados de significados. Este tipo de instrumento permitió mantener un equilibrio entre la guía temática establecida por el investigador y la libertad de los informantes para expresar sus experiencias y reflexiones.

El **análisis de los datos** se llevó a cabo mediante un proceso sistemático de categorización y triangulación. Inicialmente se aplicó una **codificación abierta**, identificando conceptos y categorías emergentes a partir de las narrativas. Posteriormente, se realizó una **codificación axial**, estableciendo relaciones entre las categorías y subcategorías, lo que permitió organizar la información en torno a ejes temáticos relevantes. Finalmente, se efectuó una **codificación selectiva**, integrando los hallazgos en un constructo coherente con el paradigma del pensamiento complejo. Este procedimiento garantizó la rigurosidad interpretativa y la coherencia interna del análisis.

La **triangulación** se efectuó en tres niveles: (a) triangulación de fuentes, al contrastar las narrativas de los distintos informantes; (b) triangulación teórica, al cotejar los hallazgos con los postulados del pensamiento complejo y del humanismo integral; y (c) triangulación metodológica, al combinar entrevistas con la revisión reflexiva de los participantes en un grupo focal. Este último espacio permitió validar la pertinencia del constructo emergente, ya que los informantes tuvieron la oportunidad de evaluar y retroalimentar las interpretaciones realizadas por el investigador.

La **validación** del estudio se sustentó en el contraste teórico con el pensamiento complejo y en la revisión reflexiva por parte de los participantes. Este proceso aseguró que los resultados no fueran únicamente producto de la interpretación del investigador, sino que reflejaran de manera fiel las experiencias y significados compartidos por los actores. Además, se aplicaron criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, propios de la investigación cualitativa, lo que fortaleció la confiabilidad del estudio.

En síntesis, la metodología empleada permitió acceder a las dimensiones subjetivas del liderazgo universitario, reconociendo la complejidad de las prácticas gerenciales y la necesidad de interpretarlas desde un horizonte humanista y transdisciplinario. El enfoque cualitativo, el diseño fenomenológico-hermenéutico, la selección de informantes clave, las entrevistas semiestructuradas y el análisis mediante codificación y triangulación conformaron un proceso investigativo sólido, orientado a la construcción de un modelo de gerencia avanzada coherente con los principios del pensamiento complejo.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Del análisis hermenéutico emergieron cuatro dimensiones centrales que reflejan una comprensión profunda y académica de la gerencia universitaria avanzada:

1. **Aprendizaje desde el error:** Esta dimensión enfatiza la importancia de concebir los errores administrativos no como fracasos, sino como

oportunidades estratégicas para la mejora continua y la innovación organizacional. Desde una perspectiva académica, se reconoce que la cultura reflexiva que promueve la revisión crítica y el aprendizaje sistemático a partir de las fallas contribuye a la resiliencia institucional y al desarrollo de capacidades adaptativas en contextos complejos.

2. **Conocimiento pertinente:** Se destaca la necesidad de una contextualización ética y crítica del saber, donde el conocimiento no es un fin en sí mismo, sino una herramienta vinculada a la realidad social y educativa. Esta dimensión subraya la importancia de integrar saberes interdisciplinarios y de fomentar una gestión del conocimiento que responda a las demandas y desafíos específicos del entorno universitario, promoviendo así una educación pertinente y transformadora.
3. **Comprensión del otro:** La práctica gerencial se fortalece mediante el diálogo horizontal y la empatía institucional, elementos esenciales para la construcción de consensos y la cooperación efectiva. Desde un enfoque académico, esta dimensión resalta la importancia de la escucha activa, la comunicación asertiva y la valoración de la diversidad como fundamentos para una gestión inclusiva y participativa.
4. **Centralidad del ser humano:** Esta dimensión coloca la dignidad, la solidaridad y la ética en el centro de la acción gerencial, reconociendo al ser humano como el eje fundamental de la gestión universitaria. Académicamente, se enfatiza la necesidad de una gerencia que promueva el desarrollo integral de las personas, fomentando valores humanistas y prácticas que contribuyan al bienestar colectivo y a la construcción de una ciudadanía crítica y comprometida.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Barrios et al. (2006), quienes sostienen que la gestión compleja requiere aceptar la incertidumbre como motor de innovación. Asimismo, Jiménez (2009) afirma que la gerencia basada en el pensamiento complejo favorece la creatividad y la transformación institucional,

consolidando así un modelo gerencial que integra razón y sensibilidad para afrontar los retos contemporáneos.

CONCLUSIONES

El constructo epistémico derivado de la investigación doctoral demuestra que la Gerencia Avanzada, sustentada en el paradigma complejo, constituye una vía pertinente para enfrentar los desafíos de la gestión universitaria venezolana.

- Los gerentes deben promover prácticas reflexivas, éticas y colaborativas orientadas a la transformación institucional.

- La adopción de modelos humanizados permitirá construir una cultura organizacional basada en la confianza, el diálogo y el aprendizaje continuo.

- La integración del pensamiento complejo favorece la innovación y la sostenibilidad de las universidades.

- Es necesario impulsar programas de formación de líderes humanistas y éticos que respondan a los retos del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Barrios, M., Monzón, R. y Villasmil, J. (2006). El paradigma complejo en la gestión organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36), 45-59.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1999). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamericana.
- Gadamer, H. G. (1990). *Verdad y método*. Sígueme.
- Gutiérrez, C. (2005). *La gerencia avanzada en la educación superior venezolana*. Universidad de los Andes.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2012). *Administración estratégica*. Cengage Learning.
- Husserl, E. (1931). *Meditaciones cartesianas*. Alianza Editorial.
- Jiménez, F. (2009). *Gerencia y pensamiento complejo*. Fondo Editorial Universitario.
- Mintzberg, H. (2003). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.
- Morin, E. (2005). *El método: El conocimiento del conocimiento*. Editorial Seuil.
- UNESCO. (1995). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: UNESCO.