

GERENCIA AVANZADA DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO: UNA VISIÓN EPISTEMOLÓGICA PARA LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA

ADVANCED MANAGEMENT FROM COMPLEX THOUGHT: AN EPISTEMOLOGICAL VISION FOR UNIVERSITY TRANSFORMATION

Leonardo Alberto Caraballo González¹

RESUMEN

La presente investigación analiza la gerencia universitaria desde la perspectiva del pensamiento complejo, utilizando una metodología cualitativa de carácter fenomenológico-hermenéutico. En un contexto de profundas transformaciones sociales e institucionales, se propone superar los modelos gerenciales tradicionales, de naturaleza jerárquica y reduccionista, mediante un constructo epistémico que integra dimensiones éticas, humanistas y transdisciplinarias. El estudio identifica dimensiones fundamentales como el aprendizaje desde el error, el conocimiento pertinente, la comprensión del otro y la centralidad del ser humano que configuran una gerencia avanzada orientada a la transformación institucional. Se concluye que esta perspectiva no solo permite una gestión más adaptativa e innovadora, sino que reafirma a la universidad como un sistema vivo, capaz de generar respuestas colectivas y sostenibles ante los retos de la sociedad contemporánea.

Palabras clave: gerencia avanzada, pensamiento complejo, epistemología, educación universitaria, transformación institucional, gestión humanista.

ABSTRACT

This study examines university management from the perspective of complex thought, employing a qualitative phenomenological-hermeneutic methodology. In a context of profound social and institutional transformations, it proposes to overcome traditional hierarchical and reductionist management models through an epistemic construct that integrates ethical, humanistic, and transdisciplinary dimensions. The research identifies fundamental dimensions such as learning from error; pertinent knowledge, understanding of the other, and human centrality that configure an advanced management approach oriented toward institutional transformation. It concludes that this perspective not only enables more adaptive and innovative management but also reaffirms the university as a living system capable of generating collective and sustainable responses to the challenges of contemporary society.

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

INTRODUCCIÓN

La educación superior en el siglo XXI se desarrolla en un escenario de aceleración histórica, caracterizado por la convergencia de revoluciones tecnológicas, transformaciones socioculturales y demandas globales de sostenibilidad y equidad. En este contexto, las universidades se han convertido en nodos críticos de producción, circulación y aplicación del conocimiento, con una responsabilidad cada vez más evidente en la construcción de sociedades más justas, innovadoras y resilientes.

Los modelos gerenciales tradicionales, heredados del taylorismo y la burocracia weberiana, revelan su insuficiencia epistemológica y operativa. El pensamiento complejo, formulado por Edgar Morin, nos invita a abandonar la disyunción cartesiana que separa el sujeto del objeto, lo humano de lo natural, la razón de la emoción, la certeza de la incertidumbre. Propone la multidimensionalidad de los fenómenos y la dialógica entre órdenes y desórdenes.

El objetivo central de este artículo es profundizar en la fundamentación teórica y metodológica que permite configurar un constructo de gerencia avanzada, de carácter humanista y transdisciplinario, inspirado en el pensamiento complejo. Se busca ofrecer un marco conceptual y práctico que sirva de brújula a los líderes universitarios venezolanos y latinoamericanos para transitar desde modelos de gestión obsoletos hacia otros más dialógicos, adaptativos y creativos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. La Crisis de los Modelos Tradicionales y el Surgimiento de la Complejidad

La gerencia universitaria clásica se ha basado en gran medida en el paradigma de la racionalidad técnica-instrumental (Schön, 1983). Este modelo privilegia la eficiencia, la predictibilidad, el control y la fragmentación de tareas. La universidad es vista como una "pirámide" donde las decisiones fluyen verticalmente y el éxito se mide por indicadores cuantitativos discretos (matrícula,

graduación, publicaciones). Autores como Clark (1983), señalaban la tensión entre la "burocracia" y el "gremio académico" como fuerzas que estructuran la gobernanza universitaria.

No obstante, la realidad contemporánea ha desbordado esta lógica. Weick (1976) caracterizó a las organizaciones educativas como sistemas débilmente acoplados, donde los componentes tienen cierta autonomía y las relaciones causales no son lineales ni directas. Esta perspectiva abre la puerta a entender la dinámica universitaria como más caótica, política y simbólica de lo que admiten los manuales administrativos. La irrupción de teorías como la contingencia (Lawrence & Lorsch, 1967) y el institucionalismo (DiMaggio & Powell, 1983) añadió la comprensión de que las organizaciones no son islas, sino que responden a presiones e isomorfismos de su entorno.

Sobre este sustrato Morin (1990, 2005) postula principios para repensar la gestión: El principio dialógico: Integra dimensiones antagónicas que son a la vez complementarias (ej.: orden/desorden, global/local, competencia/cooperación). El principio de recursividad: Los productos y efectos son al mismo tiempo productores y causantes de lo que los produce (ej.: los estudiantes formados por la universidad luego transforman a la misma universidad). El principio hologramático: La parte está en el todo y el todo está en la parte (ej.: la cultura organizacional se manifiesta en cada interacción departamental). La ecología de la acción: Toda acción escapa a la intención de su autor y entra en un universo de interacciones e incertidumbres. Aplicar estos principios a la gerencia universitaria implica dejar de buscar "soluciones definitivas" y comenzar a gestionar procesos, relaciones y contextos.

2. Hacia una Definición de Gerencia Avanzada: Integración de Saberes

La Gerencia Avanzada aquí propuesta se concibe como una praxis transformadora que integra tres ámbitos de saber:

a) Saber Técnico-Estratégico: Incluye las competencias clásicas de planificación, financiamiento, gestión de proyectos y sistemas de información

(Chiavenato, 2009; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012). Este saber se subordina a una lógica superior, no es un fin en sí mismo. La tecnología, por ejemplo, no se incorpora de manera acrítica, sino como herramienta para potenciar la colaboración, acceso al conocimiento e innovación pedagógica.

b) Saber Epistémico-Complejo: Es el núcleo de la propuesta. Es la capacidad de aplicar los principios de Morin para leer la institución. Esto implica lo siguiente:

- Pensamiento sistémico: Ver conexiones entre el rendimiento estudiantil, el bienestar docente, la infraestructura y las políticas nacionales.

- Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre: Tomar decisiones con información incompleta, evaluando riesgos y aprendizajes posibles.

- Pensamiento crítico y autorreflexivo: Cuestionar constantemente los modelos mentales y las prácticas institucionalizadas.

c) Saber Ético-Humanista: Reivindica el fin último de la universidad. Se nutre de la tradición humanista, de la pedagogía crítica (Freire, 1970) y de la responsabilidad social universitaria (UNESCO, 1995, 1998). Este saber guía la acción gerencial con preguntas fundamentales: ¿Esta decisión promueve la dignidad de las personas? ¿Favorece la equidad y la inclusión? ¿Contribuye al desarrollo sostenible de la comunidad? Como señala Cortina (2010), la ética da cohesión y sentido a la organización.

3. Dimensiones Concretas de la Gerencia Avanzada en Acción

Liderazgo Dialógico y Distribuido: Frente al líder héroe, se promueve un liderazgo que facilita, conecta y empodera. Es un líder que "sostiene el espacio" para el diálogo, que reconoce la inteligencia colectiva y que ejerce una autoridad legítima basada en el conocimiento y el servicio, no en el cargo (Burns, 1978); Comunicación como Tejido Conectivo: La comunicación deja de ser un instrumento unidireccional para convertirse en el proceso central de construcción de realidad organizacional. Se fomenta la transparencia, la escucha activa y la conversación generativa que crea sentidos compartidos.

Toma de Decisiones Participativa y Contextualizada: Se implementan mecanismos como consejos ampliados, consultas deliberativas y laboratorios de innovación. La decisión se concibe como un proceso iterativo de aprendizaje, no como un punto final.

Aprendizaje Organizacional Continuo: La institución se convierte en una "organización que aprende", donde se sistematizan las lecciones del éxito y del fracaso, se comparten buenas prácticas y se adaptan las estructuras a partir de la experiencia.

Vinculación Social Transformativa: La relación con el entorno no es de extensión o servicio, sino de co-creación y aprendizaje mutuo. La universidad se concibe como un actante más en un ecosistema de conocimiento e innovación social. Esta fundamentación teórica proporciona el andamiaje para una gerencia que no teme a la complejidad, sino que la abraza como fuente de creatividad y renovación permanente.

MATERIALES Y METODOS

Para explorar en profundidad las percepciones y experiencias vividas por los actores clave del presente estudio, se adoptó un enfoque cualitativo. Este enfoque es el más idóneo para investigaciones que buscan descubrir significados, interpretar fenómenos sociales y comprender procesos desde la perspectiva de sus protagonistas (Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2018).

El diseño específico fue fenomenológico-hermenéutico. La fenomenología (Husserl, 1931) se orienta a describir la esencia de las experiencias vividas, a "volver a las cosas mismas". La hermenéutica (Gadamer, 1960), por su parte, se centra en la interpretación de dichas experiencias, reconociendo que el investigador no es un observador neutro, sino un intérprete que dialoga con los textos (entrevistas, discursos) desde su propio horizonte de comprensión. Esta combinación es particularmente afín al pensamiento complejo, ya que asume la multidimensionalidad de la realidad y la co-construcción del significado. Se realizó

un muestreo intencional por criterio, seleccionando a tres (3) informantes clave con las siguientes características:· Ocupar o haber ocupado en los últimos cinco años cargos de alta responsabilidad gerencial en universidades venezolanas (Rector, Vicerrector, Decano, Director de Escuela o equivalente). Tener una trayectoria reconocida de al menos 10 años en la gestión universitaria. Manifestar, explícita o implícitamente en su discurso público o profesional, una sensibilidad hacia enfoques de gestión alternativos, humanistas o sistémicos.

La técnica principal de recolección de datos fue la entrevista en profundidad de tipo semiestructurada. Se elaboró un guión temático flexible que exploraba las siguientes categorías precursoras: Concepciones sobre liderazgo, toma de decisiones, percepción de los desafíos, complejidad del entorno universitario, relación entre la gestión administrativa, fines académicos/educativos, prácticas de comunicación, manejo de conflictos, visión sobre el error, la innovación y el aprendizaje institucional.

Cada entrevista tuvo una duración promedio de 90 minutos, fue grabada con consentimiento previo y posteriormente transcrita, de manera textual, para su análisis. El análisis siguió un proceso cíclico y recursivo, alineado con la hermenéutica:

1. Lectura Inmersiva y Horizontal: Lectura repetida de las transcripciones para captar el sentido global de cada narrativa.
2. Identificación de Unidades de Significado: Segmentación del texto en unidades que expresaban una idea coherente relacionada con la investigación.
3. Categorización Emergente: Agrupación de las unidades de significado en categorías conceptuales que surgían de los datos mismos, más allá del guión inicial. Este fue el proceso central donde emergieron las cuatro dimensiones finales.
4. Triangulación Interpretativa: Contrastar las categorías emergentes entre los diferentes informantes y, a su vez, con el marco teórico del pensamiento

complejo y la gerencia avanzada. Esto permitió depurar y consolidar las interpretaciones.

5. Integración y Síntesis Narrativa: Redacción de una descripción densa y coherente que diera cuenta de la estructura de significados compartidos, ilustrada con citas textuales clave.

Rigor y Validez Científica: Para garantizar el rigor en la investigación cualitativa, se atendieron los criterios propuestos por Guba y Lincoln (1994).

Credibilidad: Se logró mediante la triangulación de fuentes (tres informantes) y la contrastación teórica. Además, se realizó una devolución de hallazgos a los participantes para confirmar la fidelidad de la interpretación. Transferibilidad: Se proporciona una descripción densa del contexto, los participantes y el proceso, permitiendo al lector juzgar la posible transferencia a otros escenarios similares. · Confirmabilidad: Se mantuvo un diario de reflexión del investigador para hacer explícitos los supuestos, preconcepciones y decisiones metodológicas a lo largo del proceso, buscando minimizar el sesgo. Consistencia: El proceso de análisis fue documentado meticulosamente, permitiendo su auditoría.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

El análisis fenomenológico-hermenéutico de las narrativas de los gestores universitarios reveló un entramado de significados que cristalizó en cuatro dimensiones constitutivas e interdependientes de la Gerencia Avanzada desde el pensamiento complejo. Estas dimensiones no son compartimentos estancos, sino hologramáticas: cada una contiene y refleja a las otras.

1. Aprendizaje desde el Error: La Incertidumbre como Maestra

Frente a la cultura organizacional tradicional que estigmatiza el error, los informantes describieron una re-significación profunda. El error deja de ser un "fracaso" para convertirse en la "materia prima fundamental del aprendizaje institucional". El principio dialógico orden/desorden de Morin. El desorden (el caos inicial) no fue suprimido, sino incorporado como fuente de un nuevo orden más

adaptativo (el modelo híbrido). La gerencia avanzada, por tanto, institucionaliza espacios seguros para la reflexión post-error, desactivando la cultura del miedo y fomentando la experimentación responsable. Implica ver a la institución como un sistema que aprende de su propia experiencia, donde los procedimientos y políticas son siempre provisionales y perfectibles.

2. Conocimiento Pertinente: La Sabiduría Contextual

Los entrevistados fueron unánimes en objetar la importación acrítica de modelos gerenciales del sector empresarial o universitario. Sobre esto, enfatizaron la necesidad de un conocimiento arraigado en la realidad de la universidad venezolana. Esta dimensión opera el principio hologramático. El conocimiento pertinente no es un saber abstracto; es la capacidad de ver el "todo" (la crisis nacional, la misión de la educación pública) en la "parte" (cada decisión presupuestaria, cada programa académico). La gerencia avanzada construye sus indicadores y sus estrategias desde dentro, mediante un diálogo permanente con la comunidad, interpretando las señales débiles del entorno y articulando el saber experto con el saber experiencial de docentes, estudiantes y empleados.

3. Comprensión del Otro: La Dialéctica como Práctica Gerencial Fundamental

La gestión dejó de ser descrita como una función técnica para ser vivida como un encuentro humano permanente. La "comprensión del otro" emergió no como una habilidad blanda, sino como la condición de posibilidad para cualquier acción coordinada efectiva en un sistema de alta diversidad intelectual y cultural.

Aquí se aplica el principio de la ecología de la acción. El gerente comprende que su intervención entra en un universo de inter-subjetividades pre-existente. La gerencia avanzada cultiva la empatía epistémica: la capacidad de ponerse en el lugar cognitivo y emocional del docente, del estudiante, del trabajador. Fomenta la comunicación dialógica (Bohm, 1996) donde no se busca vencer en un debate, sino construir un significado compartido que trascienda las posiciones individuales iniciales.

4. Centralidad del Ser Humano: La Ética como Eje Articulador

Esta fue la dimensión que actuó como eje transversal y fundamento último de las otras tres. Todos los relatos convergieron en que la eficacia administrativa carece de sentido si se divorcia de un propósito humanista.

· Esta dimensión materializa el saber ético-humanista de la fundamentación teórica. Implica que toda decisión gerencial pasa por un filtro ético explícito: ¿Esta medida promueve el desarrollo integral de las personas? ¿Protege la dignidad laboral? ¿Favorece un clima de confianza y bienestar? La gerencia avanzada rechaza la cosificación de los miembros de la comunidad universitaria (como "recursos humanos" o "clientes") y los reconoce como sujetos y fines del quehacer institucional.

Análisis Integrador:

Las cuatro dimensiones no operan de manera aislada. Por ejemplo, un "error" en un proyecto (Dimensión 1) solo puede convertirse en aprendizaje si hay una comprensión empática (Dimensión 3) del equipo involucrado, que permita analizarlo sin culpas. Ese análisis debe generar conocimiento pertinente (Dimensión 2) para el contexto específico de la universidad. Todo este proceso es válido si se realiza con enfoque en el bienestar y crecimiento de las personas implicadas (Dimensión 4). Es esta interrelación dialéctica y recursiva la que configura el verdadero perfil de una Gerencia Avanzada inspirada en la complejidad.

CONCLUSIONES

La investigación permitió consolidar una visión epistemológica de la gerencia avanzada sustentada en el pensamiento complejo. Se concluye que la transformación institucional requiere líderes reflexivos, colaborativos y humanistas. La gerencia universitaria debe superar enfoques administrativos reduccionistas, integrando ética, conocimiento pertinente y valoración del otro. Las decisiones deben orientarse a favorecer el desarrollo humano, la innovación y la construcción colectiva del conocimiento. La gerencia avanzada desde el pensamiento complejo

constituye una vía viable para consolidar culturas organizacionales basadas en confianza, comunicación y compromiso mutuo. Se reafirma que la universidad es un espacio privilegiado para promover la dignidad humana, el aprendizaje continuo y la construcción de ciudadanía responsable.

REFERENCIAS

- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press.
- Cortina, A. (2010). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Ediciones Nobel.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Gadamer, H.-G. (1960). *Verdad y método*. Sígueme.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (10th ed.). Cengage Learning.
- Husserl, E. (1931). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Económica.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morin, E. (2005). *El método: El conocimiento del conocimiento* (6ª ed.). Editorial Seuil.
- Schön, Donald A. (1983). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós, 1998.
- UNESCO, (1995). *La Responsabilidad social de las universidades: implicaciones para la América Latina y el Caribe*.