

ESTILOS GERENCIALES Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL. UNA VISIÓN DESDE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Línea de Investigación: La gerencia en la sociedad de la información

Autor: Pérez V., N.

RESUMEN

En la dinámica del mundo actual caracterizada por el cambio continuo, las organizaciones, incluso, Instituciones de Educación Superior, deben desplegar toda su capacidad de transformarse, a fin de garantizar su continuidad a futuro. Una condición fundamental en el éxito de este proceso, es preparar al talento humano hacia el cambio, son los gerentes a través de su estilo gerencial, responsables de movilizar, encauzar todo el esfuerzo para conseguir resultados. El presente ensayo se propone mostrar un marco de análisis respecto a los estilos gerenciales y el proceso de transformación organizacional, utilizando como escenario de referencia las universidades, se desarrolló en dos fases, una primera parte, se sustentó en una investigación documental; posteriormente, se confrontaron los hallazgos con la realidad presente en estas organizaciones. Los resultados evidencian, los fuertes cambios están exigiendo a estas instituciones renovarse, replantearse. En consecuencia, si no asumen una verdadera transformación, no serán capaz de satisfacer una creciente demanda de la sociedad del conocimiento, manteniendo su rol protagónico en el desarrollo social y económico. Es preciso abrir paso a una nueva praxis gerencial, promoviendo cambios desde su interior que puedan impactar de forma positiva a sus grupos de interés.

Palabras clave: Estilos gerenciales, Transformación Organizacional, Instituciones de Educación Superior.

MANAGEMENT STYLES AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION. A VISION FROM THE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Research Line: Management in the Information Society

ABSTRACT

In the current world dynamics characterized by continuous change, organizations, including Higher Education Institutions, must deploy all their capacity to transform themselves, in order to guarantee their continuity in the future. A fundamental condition in the success of this process is to prepare human talent for change. Managers, through their managerial style, are responsible for mobilizing and channeling all efforts to achieve results. The present essay aims to show a framework of analysis regarding management styles and the process of organizational transformation, using universities as a reference scenario. It was developed in two phases, the first part was based on a documentary investigation; later, the findings were compared with the reality present in these organizations. The results show that the strong changes are demanding that these institutions renew themselves, rethink themselves. Consequently, if they do not undertake a true transformation, they will not be able to satisfy a growing demand from the knowledge society, maintaining their leading role in social and economic development. It is necessary to open the way to a new managerial praxis, promoting changes from within that can positively impact its stakeholders.

Keywords: Management styles, Organizational Transformation, Higher Education Institutions.

INTRODUCCIÓN

En la dinámica del mundo actual caracterizada por el cambio continuo, se ha convertido en algo común describir el entorno organizacional como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), por cuanto, los retos están en el orden del día; es difícil presagiar la ocurrencia de cualquier situación; la planificación y toma de decisiones obedecen a la consideración de un gran número de variables; finalmente, el vínculo existente entre estas variables resulta difícil de establecer y comprender (Bravo, 2018). De allí, que la gerencia debe desplegar toda su capacidad para encauzar a la organización por el camino del éxito, en un contexto incierto.

Sin duda, estas condiciones provocan un entorno hostil, el cual obliga a las organizaciones a manifestar toda su capacidad de resiliencia, asegurando de esta manera su continuidad gracias a sus posibilidades de gestionar el cambio, transformarse, innovar, desarrollar nuevas competencias

institucionales; elementos que manifiestan su destreza estratégica cuando enfrentan nuevos retos (Auletta, et ál., 2013). En efecto, los fuertes cambios están exigiendo revisar, reinventarse, modificar estructuras, procesos y relaciones de trabajo.

De este modo, se presenta un escenario atípico, desconocido en el contexto de gerencia, al respecto Drucker (1999), afirma “la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación [...] el abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo [...] En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante” (p. 64). En contraste con los viejos esquemas heredados de los principios tayloristas- fordistas, que aportaron las bases de las ciencias gerenciales, el contexto actual reclama organizaciones flexibles, adaptables, horizontales, cuya lógica de trabajo se fundamente en redes y colaboración, una realidad que

demanda respuestas diferentes desde el ámbito gerencial.

Visto de esta forma, la gerencia y sus principales actores, los gerentes, precisan emplear todas sus competencias directivas con el propósito de conducir a los colaboradores al logro de resultados, situación que resulta una responsabilidad compartida asumida por los líderes organizacionales junto a una fuerza de trabajo motivada, comprometida en agregar valor a través de su desempeño, cuando está en armonía con los objetivos definidos por la organización.

Por consiguiente, los desafíos presentes en este nuevo siglo demandan un estilo gerencial que propicie colaboración, participación y confianza, favoreciendo el desarrollo del talento, así como, la búsqueda de un desempeño superior, requerido a fin de alcanzar el éxito a largo plazo, condición fundamental en todo proceso de transformación.

Dentro de este marco, la gerencia en las Instituciones de Educación Superior debe incorporar en su gestión nuevos modelos que

permitan cumplir su misión institucional e integrar esfuerzos alrededor de una visión compartida por su comunidad universitaria, para de esta manera ofrecer respuestas a las demandas, necesidades, expectativas con calidad y pertinencia.

METODOLOGÍA

El presente ensayo es de naturaleza argumentativa, se orienta a mostrar un marco de análisis con respecto a los estilos gerenciales y la transformación de organizacional en el siglo XXI, utilizando como escenario referencia las Instituciones de Educación Superior; está enmarcado dentro de la línea de investigación “La Gerencia en la Sociedad de la Información”. Se desarrolló en dos fases, una primera parte sustentada en una investigación documental, mediante un arqueo de información y análisis de contenido, a fin de seleccionar aquellos elementos relacionados a la temática abordada. Posteriormente, se confrontaron los hallazgos con la

realidad presente en las universidades venezolanas.

DESARROLLO

En la sociedad del siglo XXI, parece que el único acontecimiento seguro es el cambio, pues en las últimas décadas su velocidad se ha tornado exponencial, en consecuencia, las condiciones del entorno son inestables e inciertas, razón por la cual se considera “los cambios son históricos en términos de su magnitud, velocidad y alcance” (Schwab, 2016: 9). Sin duda, el mundo transita profundas transformaciones en diversos ámbitos, principalmente en el plano económico, político, social, tecnológico y gerencial.

De allí, especialistas e investigadores de diversas áreas se preguntan si estamos frente a un ¿cambio de época o una época de cambio? Al respecto, De Souza (1999), afirma, una época de cambios “es aquella en que su identidad está establecida de forma inequívoca y en la cual sus

características son reconocidas sin ser cuestionadas en sus consecuencias” (p. 2). Por lo tanto, comprende un conjunto de ideas, valores, estructuras, patrones organizativos, aparatos institucionales, dinámicas de trabajo, tecnologías, reconocidas y aceptadas por la mayoría, integrando de esta manera una visión común.

Sin embargo, en algún momento en el transcurrir del tiempo, ese conjunto de acuerdos e ideas compartidas comienza a mostrar fisuras, surgiendo críticas y cuestionamientos abriendo paso a una crisis, que constituye el caldo de cultivo a una transición hacia un cambio de época, “un momento de la historia de la humanidad en que las características de la época histórica vigente están en deterioro irreversible y sus consecuencias para el desarrollo están bajo cuestionamiento inexorable” (De Souza, ob. cit: 2), condición generadora de altos niveles de incertidumbre asociados al futuro.

En atención a lo planteado, el autor anteriormente citado, señala

que reconocer un cambio de época, no siempre resulta una tarea fácil, especialmente, en una etapa temprana, no obstante, el comportamiento de algunos indicadores puede convertirse en una guía bastante confiable. En tal sentido, “cuando son transformadas de forma cualitativa y simultánea las relaciones de producción, relaciones de poder, formas de la experiencia humana y cultura” (De Souza, ob. cit: 2), el cambio de época está presente.

De este modo, cada cambio de época trae consigo aspectos positivos, pero también grandes contradicciones generadoras de retos y desafíos, ante tal situación es necesario impulsar reflexiones profundas con el propósito de construir respuestas a las interrogantes que emergen alrededor de los nuevos esquemas de pensamiento, un ejercicio que se convierte en materia prima de la continuidad. Dentro de este marco, los paradigmas construidos durante años, cuya validez obedecía a unas condiciones imperantes, requieren ser reconfigurados.

Ahora bien, considerando el conjunto de situaciones acaecidas en el contexto mundial en las últimas décadas, es posible afirmar atravesamos un cambio de época, en opinión de algunos como Schwab (ob. cit), presenciamos una cuarta revolución industrial, “revolución que está cambiando de manera fundamental la forma de vivir, trabajar y relacionarnos unos con otros. En su escala, alcance y complejidad [...] no se parece a nada que la humanidad haya experimentado antes” (p. 8); una revolución sustentada en tecnologías digitales, gracias a la posibilidad de integración e interacción entre estas se diferencia de las precedentes.

En efecto, a partir de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, la economía capitalista ha pasado diferentes oleadas de desarrollo, producto de diferentes revoluciones tecnológicas. Cada una ha venido acompañada de transformaciones estructurales en la producción, distribución, consumo, comunicación, así como, cambios de orden cualitativo en la sociedad,

generando el nacimiento de un nuevo paradigma (Pérez, 2005).

Es evidente, hoy asistimos a un cambio de paradigma que está modificando la forma de comunicarse, trabajar, comprar, hacer negocios, relacionarse, interactuar, e incluso aprender (Schwab, ob. cit). En razón de lo expuesto, gobiernos, instituciones, empresas necesitan reinventarse y, el sistema educativo, no escapa a esta realidad, por cuanto, la disrupción generada por los nuevos escenarios reclama una nueva "gobernanza del ecosistema del conocimiento en la sociedad digital" (Garrido, 2019), con el propósito de conservar su pertinencia.

La realidad antes descrita genera en las Instituciones de Educación Superior tiene una imperiosa necesidad de adaptarse y responder, pues su función como servicio público debe satisfacer las demandas de la sociedad, anticiparse al futuro, a fin de formar personas capaces de sobrevivir en un entorno que cambia a una velocidad abismal, a través de una

educación orientada a una ciudadanía global, responsable de "dotar a los alumnos de competencias para hacer frente al mundo dinámico e interdependiente del siglo XXI" (UNESCO, 2016: 10), de esta manera, formar individuos que puedan convertirse en agentes de cambio y contribuir al desarrollo sostenible.

En suma, dicha disrupción está cambiando la forma como funciona el mundo, empresas, gobiernos e individuos afrontan situaciones inéditas, no imaginadas en un corto tiempo. En tal sentido, es importante reflexionar con respecto a ciertas interrogantes: ¿podemos manejar estos cambios?, ¿qué pasa con las Instituciones de Educación Superior?, ¿existe conciencia en sus equipos gerenciales acerca de esta situación?, ¿están realizando algún ejercicio estratégico con el propósito de prepararse?, ¿cómo planean insertarse en esta nueva dinámica?

Sin duda, las universidades no están ajenas a esta realidad, pues los cambios producidos por la sociedad impactan su dinámica

institucional. En efecto, gracias a su condición de organizaciones gestoras de conocimiento tienen un rol protagónico, no obstante, “para que la educación superior desempeñe ese rol tan importante requiere de innovaciones profundas, que hagan temblar los cimientos de los sistemas educativos, tan ligados a la tradición” (Tunnermann, 2011: 96). Como resultado, están obligadas a asumir su papel de organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje, con capacidad de adaptarse y transformarse a fin de garantizar su continuidad a futuro (Falcón, 2016), realidad que ha colocado el tema de la transformación universitaria en la agenda de discusión de la educación superior y el gobierno universitario.

Resulta evidente, este punto de inflexión es una invitación a abandonar viejos esquemas, abriendo paso a una nueva praxis gerencial que promueva cambios desde el interior de las instituciones, con el propósito de impactar de forma positiva a sus grupos de interés. En tal sentido, Belloso (2008), afirma la “gerencia

universitaria se encuentra hoy en el marco de un proceso de cambio de paradigmas que afecta a todos los ámbitos del conocimiento y las impulsa a transformarse, renovarse constantemente, por exigencias internas y externas” (p.15). De este modo, la transformación organizacional se convierte en un compromiso imperante e inaplazable.

Al respecto, el discurso presentado en la literatura administrativa, evidencia el surgimiento en la década de los noventa de una corriente denominada “Transformación Organizacional”, orientada a ofrecer a los gerentes herramientas que le permitieran enfrentar los desafíos presentes en ese momento, por cuanto las iniciativas existentes no generaban respuestas adecuadas para un entorno cada vez más complejo. De esta manera, las teorías responsables de soportar una disciplina deben estar en constante mutación, son dinámicas, se renuevan con el objetivo de generar nuevo conocimiento.

Según Kilmann, et ál. (citado por Calderón, et ál., 2009), se puede entender la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios” (p.157). En tal sentido, es importante destacar esta transformación es producto de un proceso deliberado, intencionado, orientado a generar nuevos estados de conciencia hacia la renovación, aprendizaje e innovación de forma continua.

Dentro de este marco, es oportuno mencionar existen diferentes perspectivas empleadas en el abordaje de los procesos de transformación, cada una se orienta hacia algún aspecto específico de la organización, a saber: (a) perspectiva estratégica; (b) perspectiva tecnológica; (c) perspectiva sociocultural; finalmente, (d) perspectiva humana (Calderón, et ál., ob. cit).

A efectos de la construcción realizada, en el entendido que aun cuando se aborde el proceso de

transformación desde alguna de las perspectivas mencionadas, su efecto impactará diferentes variables organizacionales, resulta de interés profundizar en lo referente a la última de estas perspectivas, por cuanto, toda transformación involucra modificaciones en el comportamiento de los individuos, sus valores y creencias. Son los gerentes quienes están encargados de impulsar ese proceso, generando cambios fundamentales como duraderos.

De este modo, en la sociedad del conocimiento estas organizaciones además de ser flexibles, reaccionar ante el cambio, adaptarse al entorno, ser competitivas; requieren, además, nuevos estilos de dirección, centrados en el protagonismo del colaborador, pues, es necesaria gente creativa, emocionalmente inteligente; conseguir la gente normal realice cosas extraordinarias (Granell, 2000). Por consiguiente, el gerente en su rol de líder, precisa combinar diferentes estilos gerenciales, los cuales pueden integrarse, complementarse,

aumentando las probabilidades de éxito en su gestión.

En tal sentido, Carrasquero y Chacón (2010:105), afirman los estilos gerenciales “se aprecian en las acciones que lleva a cabo el sujeto y expresan su conducta dentro del sistema social interno de la organización”, están asociados a elementos como rasgos de personalidad, conocimiento acerca de la gerencia y capacidad creativa. Por otra parte, Mateo y Valdano (citados por Orellana, 2011: 84), sostienen “consiste en sentir y transmitir la pasión por crear futuro”, lo que se traduce en el “arte de gestionar voluntades” (p. 84), a fin de alcanzar el desempeño adecuado del talento humanos para el logro de los objetivos definidos por la organización.

En atención a lo planteado, se puede afirmar el estilo gerencial está asociado a una combinación de factores: (a) liderazgo; (b) competencias directivas; (c) poder; por último (d) autoridad. Ahora bien, la combinación de estos elementos obedecerá al nivel dentro de una

jerarquía y funciones propias de cada cargo. En consecuencia, será fundamental determinar el estilo gerencial que mejor se adapte a una organización, especialmente, en escenarios de transformación.

Al considerar los argumentos presentados, se deduce en la actualidad los directivos “son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados (hoy llamados, con razón, colaboradores)” (Cardona, 1999: 20). De este modo, la responsabilidad de la gerencia resulta determinante, por cuanto, estará encargada de dirigir, despertar entusiasmo en las personas a su alrededor, pues son ellos quienes conocen sus habilidades, conocimientos, niveles de motivación, experiencia; factores determinantes de un buen desempeño.

Dentro de este marco, es evidente la dirección de las Instituciones de Educación Superior demanda competencias directivas, entendidas

como “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (Cardona, 1999: 20), pues, su gestión institucional representa una actividad estratégica de la cual depende el futuro de estas organizaciones, en consecuencia, debe ofrecer respuestas pertinentes a la complejidad (interna-externa) propia del contexto universitario.

Desde esta perspectiva, Cardona y García-Lombardía (citados por Gorrocholegui, 2007) destacan existen tres elementos determinantes en la calidad de una organización: (a) eficacia, asociada al logro de los objetivos; (b) atractividad o nivel de satisfacción de los integrantes, finalmente, (c) unidad, es decir, confianza y sentido de pertenencia asumido por el colaborador hacia su organización.

Visto de esta forma, los elementos antes mencionados implican el desarrollo de diferentes talentos en los directivos. En tal sentido, la eficacia requiere talento estratégico, con el propósito de alcanzar resultados económicos; la

atractividad, necesita talento ejecutivo, a fin de conseguir el crecimiento del capital humano. Finalmente, unidad, reclama talento en el liderazgo personal.

Ahora bien, los talentos descritos en el párrafo anterior demandan un conjunto de competencias. De este modo, el talento estratégico requiere competencias de negocio; el talento ejecutivo competencias interpersonales, por último, el talento de liderazgo personal, se fortalece producto de competencias personales, encaminadas a la búsqueda del autoliderazgo; una combinación de estos elementos determina el estilo gerencial presente en cada organización.

En el caso de Venezuela, sin duda, la gerencia atraviesa uno de sus momentos más complejos, desafiantes, provocando una necesidad en organizaciones, así como, en gerentes y talento humano de aprender, desaprender en forma constante. En tal sentido, Piñango (2019: 4), expresa, “la gran diferencia entre buena y mala gerencia radica, como se sabe desde hace largo

tiempo, en la capacidad para aprender e innovar de una empresa, una ONG, una organizacional militar, un partido político o un convento”, condición asociada a particularidades propias de cada organización y su gerencia.

Ahora bien, en el ámbito universitario nacional, Falcón (2016: 125), destaca estas instituciones “operan y funcionan en los actuales momentos bajo el régimen de un modelo de gestión desactualizado, agotado y poco funcional a los tiempos que se viven”, dicha realidad demanda construcción de nuevas respuestas, implica atravesar procesos metamórficos, condición fundamental de la adaptación y sobrevivencia, a partir transformaciones endógenas (Brito et ál., 2017), a fin de insertarse con pertinencia y calidad en un mercado mundial.

En función de lo planteado, es preciso tener presente las universidades constituyen organizaciones, en consecuencia, son grupos sociales conformados por un conjunto de personas orientadas

a lograr un objetivo, en esta tarea deben coordinar e integrar un conjunto de recursos orientados a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, en las condiciones actuales, estas instituciones no solo exigen una gerencia eficiente y eficaz, responsable de manejar adecuadamente los recursos y orientada a conseguir resultados; también están obligadas a generar valor, con el soporte de un conjunto de procesos encaminados a fortalecer la toma de decisiones. Al respecto, Betancourt (2012), afirma “crear valor es hacer la empresa más atractiva para sus clientes, es decir, sus accionistas, sus consumidores, trabajadores y la sociedad” (p. 21), en esta difícil tarea, constituirán factores fundamentales el modo de tratar a los colaboradores, la dirección de los procesos organizativos, coordinación del trabajo; elementos asociados al estilo gerencial.

Finalmente, es importante resaltar la transformación de estas instituciones no es responsabilidad

de unos pocos, tampoco resultado de la suerte o un conjuro mágico, sino producto de una comunidad universitaria comprometida, tanto racional como emocionalmente, dispuesta a colocar su empeño en realizar todas las reformas necesarias; sumado a un gobierno universitario con un estilo gerencial “eficaz e inspirador que impulse al talento a generar los cambios y a construir juntos una cultura de compromiso dinámica, innovadora y emprendedora” (ManPowerGroup, 2012: 19), con capacidad de integrar esfuerzos alrededor de una visión compartida.

CONSIDERACIONES FINALES

El mundo parece viajar en un tren cuyo desplazamiento exhibe una gran velocidad, sin perspectivas de detenerse, pues su ritmo aumenta con el transcurrir del tiempo, en consecuencia, es preciso decidir si permanecer en la estación observando el recorrido o abordarlo, tal como lo asumieron los países y organizaciones que caminan en la cabeza de los avances, una apuesta

que representa un gran desafío, e implica repensar la forma tradicional de gestionar estas transformaciones en las últimas décadas.

Según Lanz (2011: 9), “todo el sistema universitario requiere una urgente cirugía epistemológica, política, ética, de modelo, de paradigmas, etc., sin la cual no habrá una nueva universidad”. La sociedad reclama nuevas respuestas de sus sistemas educativos, los resultados posibles dependerán en gran medida de la posición asumida por sus actores, principalmente, aquellas personas encargadas de dirigir e impulsar los cambios, quienes conforman los equipos de gerencia.

Si bien es cierto, asumir el ejercicio de anticipar o predecir el impacto de estos cambios representa una aventura, producto de la complejidad impuesta por el entorno, no es menos cierto, el análisis, reflexión y evaluación temprana pueden contribuir en la formulación de planes, estrategias, encaminadas a preparar a estas instituciones, a fin de trabajar deliberadamente en construir de su futuro. En efecto,

Piñango (ob. cit: 4), sostiene “el reto es doble: producir para sobrevivir ahora e innovar para existir con éxito en un futuro que es difícil anticipar”, sin duda, las universidades están obligadas a reinventarse.

Recibimos una herencia del pasado (época que estamos dejando atrás), que generó progreso, no obstante, sobre la base de estos elementos es posible construir nuevas teorías, generando conocimiento pertinente en el contexto actual. Ahora bien, una condición fundamental en el éxito de todo proceso de transformación, es entrenar al talento humano hacia el cambio, son los gerentes líderes organizacionales, quienes tienen la responsabilidad de movilizar y encauzar todo el esfuerzo.

El gerente no solo debe tener un estilo gerencial que le permita analizar situaciones y emitir un juicio especializado, también precisa pensar de forma creativa, estar abierto a investigar e indagar sobre nuevos métodos, incorporar mejores prácticas, con el propósito de detectar problemas, encontrar

soluciones, esta actitud precisa transmitirla a sus colaboradores, lo cual favorecerá una respuesta al cambio y capacidad de renovación.

Sólo desde el profundo convencimiento que las organizaciones son estructuras humanas poseedoras de una cultura, así como, de un conjunto de valores los cuales configuran su identidad, se puede conformar una organización exitosa, capaz de adaptarse, responder oportunamente a constantes demandas de un entorno volátil, incierto, complejo y cambiante.

Ahora bien, si la universidad no asume una verdadera transformación, tomando el impulso necesario a fin de salir de esa inercia institucional, no será capaz de generar respuestas pertinentes, oportunas a la sociedad del conocimiento, que le permitan mantener su rol protagónico como motor de desarrollo, progreso social y económico. En consecuencia, es preciso abrir el paso a una nueva praxis gerencial promoviendo cambios desde su interior, a fin de

impactar de forma positiva a sus grupos de interés.

REFERENCIAS

- Auletta, N.; Monteferrante, P. y Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿cómo superan las crisis las empresas familiares? Revista Debates IESA, Vol. XVIII, Núm. 1. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e-13Auletta-monte.pdf>
- Belloso, O. (2008). La gerencia efectiva en las universidades venezolanas. Maracaibo: Ediciones Astro Data, S.A.
- Betancourt, E. (2012). Apuntes de Planificación Estratégica de Capital Humano. Basado en extractos del Planificación Estratégica de Capital Humano en el siglo XXI. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Bravo, O. (2018). Dé los buenos días a la productividad: liderazgo y desempeño en entornos VICA. Revista Debates IESA, Vol. XXIII, Núm. 1. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2018/08/Bravo-EM-2018.pdf>
- Britto, T; Fuente, N; Torres, V. (2017). Neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional en Colombia. Colomb Forense. 2016;4(2):25-3. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/ml/article/view/2241/2362>
- Calderón, G.; Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Revista Innovar, 19 (35), pp. 151-166. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a11.pdf>
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. Revista de Antiguos Alumnos, IESE 19, N°. 2, pág. 84-89. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cim/20170102053754/pdf_201.pdf
- Carrasquero, E. y Chacón, E. (2010). Correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales: una evaluación desde la Gerencia Educativa. Acción Pedagógica, N° 19, pág. 102-114. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3435169.pdf>
- De Souza, J. (2001). El Cambio de época, el modo emergente de generación de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. <https://luisdi.files.wordpress.com/2008/09/cambio-de-epoca-por-de-souza.pdf>
- Drucker, P. (1999). **La Administración en una época de grandes cambios**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

- Falcón, C. (2016). Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo para la universidad venezolana. *Palermo Business Review*, N° 13, pp. 111-129. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_07.pdf
- Garrido, C. (2019). Oportunidades y desafíos para la Educación Superior en la transición hacia la sociedad digital en ALC. En C. Garrido (Coord.), *Cuadernos de Universidades*. Las universidades y la transición hacia la sociedad digital en América Latina y el Caribe. Reflexiones y propuestas estratégicas (págs. 10-28). <https://www.udual.org/principal/wp-content/uploads/2020/03/Universidades-la-Transicion-version-ISBN.pdf>
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Pedagogía Universitaria*. Volumen 10, Número 2, pp. 87-102. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942007000200007&script=sci_abstract&tlng=es.
- Granell, E. (2000). ¿Cambio la gestión de recursos humanos? *Revista Gerente 500*. Edición III, pp. 22-24. Caracas, Venezuela.
- Lanz, R. (2011). Las universidades como comunidades intelectuales. En L. Bonilla (Comp.), *Colección por la Transformación Universitaria* (págs.8-15). http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cim/20170102053754/pdf_201.pdf
- ManpowerGroup (2012). *Talento y Liderazgo*. México.
- Orellana, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Tesis Doctoral. Universidad Estatal a Distancia <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1034/Tesis%20Doctoral.%20Maria%20Isabel%20Orellana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perez, C. (2005). *Revoluciones económicas y paradigmas tecnoeconómicos. Tecnología y Construcción* 21. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_tc/article/view/2886/2763
- Piñango, R. (2019). Aprendizaje y cambio. *Debates IESA*, Vol. XXIV, Núm. 4, pág. 4. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/10/La-reinveni%C3%B3n-de-las-empresas-XXIV-1-oct-dic-2019.pdf>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. [http://40.70.207.114/documentos/V2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentos/V2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

Tünnermann, C. (2011). La Educación Superior frente a los desafíos contemporáneos. Lección Inaugural del Año Académico. Universidad Centroamericana Managua. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7457/1/carlostunnermannbernheim.20111.pdf>

UNESCO (2016). Educación para la Ciudadanía Mundial. Preparar a los educandos para los retos del siglo XXI. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244957>