

GERENCIA POSTCONVENCIONAL



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Marcos Meza

Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora
Colección: **Ciencia y Tecnología**



Marcos Meza Fuentes

Nació en Barinas el 15 de mayo de 1973. Con estudios de Pre-grado: Ingeniero Agroindustrial, Postgrado: Magister Scientiarum en Gerencia y Liderazgo, Doctor en Gerencia Avanzada, Post-doctor en Estudios Libres.

Profesor Asociado UNELLEZ (2017). Profesor de pregrado: Seminario de investigación, trabajo de grado. Profesor de Maestría: Gerencia. Profesor del Doctorado de Gerencia avanzada. Autor de publicaciones científicas.

Tutor y asesor de Proyectos de Investigación de 4to y 5to nivel. Asesor organizacional, formado para generar liderazgo en equipos de alto desempeño, gestionar proyectos empresariales y educativos.

Registro ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2131-1716>

Miembro de RedDolac.

Miembro de la Red RIBIE Valencia- España.

Miembro del Grupo de Creación Intelectual Educación, Investigación en Lenguas extranjeras y Ecosustentabilidad "Profesor Pablo Marvez" Distinción: PM2.

Miembro del Grupo de Creación Intelectual METAGERENTIA; UNELLEZ-Barinas.

Cargos Directivos: Asesor en la Asamblea Nacional de Venezuela (2008). Director de la Universidad Santa Inés (2012). Sub-director Académico del IUTAC (2012). Director de Investigación de la Academia de Ciencias Agrícolas de Venezuela (2022). Director de Hacienda Alcaldía de Obispos (2023).

Autoridades universitarias

Dr. Pedro Grima Gallardo

Rector

Josneidy Carolina Rivas

Secretaria General

Dr. Pastor Alberto Hernández

Vicerrector de Servicios

Gyzel Rosalia Guillent

Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Social

José Gregorio Baudo

Vicerrector de Producción Agrícola

Hayden Ovando Pirela

Vicerrectora de Infraestructura
y Procesos Industriales

Marielida del Carmen Rodríguez

Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Regional

Dalia González

Gerente del FEDUEZ

Gerencia postconvencional

© Marcos Meza

Febrero de 2026

José Franco

Maquetación

Gustavo Quintana

Diseño de cubierta

Reservados todos los derechos.

ISBN: 978-980-248-336-5

Depósito Legal: BA2026000003



6	Agradecimientos
7	Dedicatoria
8	A manera de presentación
10	Resumen

11 Capítulo I. La gerencia en la encrucijada

11	1.1. Gerencia tradicional
13	1.2. Desafíos del siglo XXI
14	1.2.1. Gerencia emergente
15	1.2.2. Axiología de las empresas
16	1.3. Hacia la gerencia postconvencional: un nuevo paradigma

18 Capítulo II. Pilares de la gerencia postconvencional

18	2.1. Metaliderazgo
19	2.2. Adaptación al cambio
20	2.3. Cultura innovadora para la gestión del talento humano
21	2.4. Gestión de conocimiento y transdisciplinariedad
24	2.5. Responsabilidad social

26 Capítulo III. Actitud clave

26	3.1. Fundamentos de la teoría de la actitud clave
27	3.2. Dimensiones de la actitud clave
27	El liderazgo visionario
28	Pensamiento estratégico
28	La innovación como co-creación de valor
29	3.3. Actitud clave y desarrollo

32 Capítulo IV. Gestión transparticipativa: enfoque fundamental de la actitud clave

32 4.1. Gestión participativa en el contexto público local

34 4.2. Visión compleja de los modelos participativos

40 Capítulo V. Reflexiones: actitud clave y futuro de la gerencia

40 5.1. Síntesis postconvencional y la actitud clave

41 5.2. Desafíos y oportunidades para el gerente postconvencional

41 5.3. Gerencia postconvencional: aportes en la gestión local

42 Dimensión política

42 Dimensión institucional

43 Dimensión social

43 5.4. Reflexiones finales

45 Referencias bibliográficas

■ ■ Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, por ser la convicción espiritual que alimenta mis pensamientos multidimensionales de contribuir al desarrollo de un mundo lleno de paz sustentado en la igualdad de derechos, el fortalecimiento de una educación integral para todos y la convivencia social sin violencia.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) por brindarme un hogar familiar de estructura educativa universitaria para la socialización de aprendizajes en el contexto de la investigación científica, docencia y la construcción de nuevos paradigmas de gestión del conocimiento.

6

A mis docentes del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro por su sabiduría, paciencia y solidaridad durante mis primeros pasos en el mundo de la epistemología de la gerencia, así como la metodología de la investigación.

■ ■ Dedicatoria

A toda mi familia amada, los amo con todo mí ser, gracias por existir y ser parte de mi universo.

A mi adorada esposa Liliana Ángel, amor gracias por estar allí a mi lado en todo momento. Tu solidaridad es sin duda invaluable en mi vida.

A mis hijos: Marcos, Estrella y Sol, a quienes le dedico con todo mi fuerza espiritual esta obra, pues sirva de inspiración para su proceso de formación académica.

En especial, al Prof. Alí Fuentes y Dra. Marlene Martínez, por ser la génesis de mi inspiración intelectual, su comportamiento, verbos asertivos y liderazgo me permitieron profundizar en el campo de la educación e investigación científica.

En fin, a todos mis estudiantes de pregrado, maestría, doctorado, compañeros de Postdoctorado, amantes de la gerencia, la investigación y promotores de una Venezuela prospera para todos nosotros.

EL AUTOR.

■ ■ A manera de presentación

La gerencia del siglo XXI enfrenta desafíos políticos, tecnológicos, financieros sin precedentes marcados por la globalización de los mercados, así como el manejo de información libre que apunta a un sistema de complejidad. Por tanto, los modelos gerenciales tradicionales son insuficientes para navegar en un mundo donde la gestión adaptabilidad, innovación y gestión del conocimiento son requisitos de supervivencia. Desde esta mirada pragmática, este libro emerge como respuesta impostergable a esta realidad, proponiendo un nuevo paradigma: La Gerencia Postconvencional. Vale decir, que su contenido no trata de viejas prácticas, sino de abordar una transformación profunda en el ecosistema de accionar del gerente o líder desde las instituciones públicas hasta la empresa privada, en particular los actores que impulsan el desarrollo local.

8

En esta paginas impregnadas de pasión por compartir las experiencias significativas de vida, el lector se embarcará en un viaje coinspirador asertivo que lo llevará a explorar los pilares de esta gerencia renovada, que prioriza el capital humano, la ética, adaptación al cambio, el liderazgo visionario unido al pensamiento estratégico. Sin embargo, este cambio no es posible sin una reconfiguración interna del líder sus equipos. Por ello, surge la Teoría de la Actitud Clave, la cual es una propuesta filosófica de existencia desarrollada desde la experiencia e investigación en el campo de la gestión municipal para el desarrollo local.

La actitud, clave es el motor que impulsa la innovación y colaboración de los gerentes para transformar la burocracia en procesos de empoderamiento ciudadano. Es en esencia, la capacidad de proyectar un pensamiento estratégico en emociones positivas a través de procesos comunicacionales que influyen decisivamente en los colaboradores.

Apreciado lector, la Gerencia Postconvencional: El Poder de la Actitud Clave, no es solo un marco teórico, es una invitación a la acción mediante la humanización de la gerencia como fuerza transformadora que promueve el potencial ilimitado que reside en una actitud proactiva. A lo largo de sus capítulos, exploraremos como esta actitud es el catalizador para construir organizaciones más resilientes, éticas capaces de generar valor compartido, no solo en el ámbito local, sino en cualquier gerencia con visión de futuro.

A través de estas líneas, esperamos ofrecer reflexiones que inspiren a los líderes, gerentes, directores o profesionales a activar su propia actitud clave, de manera particular en el ámbito de los gobiernos locales, describiendo aportes al desarrollo local, enfatizando el enfoque de gestión transparticipativa en el entramado complejo de iniciativas locales, impulsando un cambio significativo que repercuta positivamente a la sociedad.

DR. MARCOS MEZA

El objetivo central de la obra es ofrecer una redefinición integral de la gerencia de hoy sumergida en un entramado complejo y dinamismo competitivo. El libro es un lienzo narrativo estructurados en Capítulos que describen la evolución de la gerencia tradicional enfocada en el control hacia la gerencia emergente que empieza a reconocer la necesidad de transformar los patrones lineales para consolidar la propuesta de **Gerencia Postconvencional** delineada por la ética, la adaptación, innovación, gestión del talento humano y la responsabilidad social compartida. Esta propuesta se sustenta en pilares como: el metaliderazgo, pensamiento estratégico, gestión de conocimiento y transdisciplinariedad. En este contexto, la obra introduce la **Teoría de la Actitud Clave**, propuesta por el autor como motor intrínseco que impulsa las acciones, comportamiento, creencias y competencias del gerente. Un componente vital para lograr la interconexión entre la actitud clave y el desarrollo local es la gestión transparticipativa que aborda la colaboración colectiva a un nivel de sinergia capaz unificar visiones y generar impactos positivo. Finalmente, la obra aborda los desafíos y oportunidades que se presentan para el gerente postconvencional en su continuo camino para la transformación organizacional. Vale decir, que el libro tiene un enfoque particular en la gerencia de los gobiernos locales como máxima expresión de autoridad pública que dirige los destinos del bienestar social de las comunidades.

Capítulo I

La gerencia en la encrucijada

Rompiendo paradigmas, la gerencia que viene

1.1. Gerencia tradicional

Los avances a nivel económico, tecnológico, cultural y educativo, experimentados en el siglo XXI derivados de la globalización de los mercados ha conllevado a la reorganización de las formas de dirigir las instituciones. Esta realidad ontológica se ha convertido en una vía para la búsqueda del uso de las potencialidades humanas, recursos, e innovaciones, mediante la innovación en las tareas de planificación, organización, dirección y control, pilares de la gerencia tradicional.

Es notable que el intercambio económico, tecnológico así como la transferencia de información entre naciones genere más tareas por resolver con los gerentes locales, de allí, el esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos para optimizar las operaciones, flexibilizar los impuestos, favorecer los esquemas de comunicación social, dirigida al intercambio multidimensional de las necesidades locales.

La gerencia constituye un entramado de acciones que van desde la comprensión bioética del hombre hasta los indicadores de eficacia empresarial que impacta en una sociedad. El reto en la práctica de la gerencia se traduce en encontrar la forma para que los empleados o trabajadores contribuyan con sus esfuerzos para alcanzar las metas de la organización y consigan satisfacer sus necesidades individuales.

Desde esta perspectiva, la gerencia estratégica provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su competitividad a través del mejoramiento continuo del desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con la visión, misión y objetivos.

Vale subrayar, que la revisión literaria de la génesis de la gerencia nos lleva a concretar las posturas de tres (03) escuelas de dirección (gerencia): Primera escuela, es la clásica o científica (Taylor y Fayol), enfocan el análisis en la tarea, su racionalización, la preocupación ambiental de la gerencia la producción y la tecnología; La segunda es la escuela de

relaciones humanas (Maslow, McGregor, Likert y Herzberg): tiene su centro de atención en torno a la persona y la red de relaciones en que participa: la tercera es los sistemas (Kahn y Katz): donde la atención de la gerencia se centra en reconocer la interacción que tienen los insumos, los procesos y los resultados organizacionales.

Entonces, el termino gerencia alude al “arte de administrar hacia las funciones de la dirección de una organización y la humanización de los procesos (David, 2003). En esencia constituye la búsqueda del éxito organizacional; para el padre del pragmatismo administrativo internacional Druker (1992), la gerencia se mide por la capacidad de conocimiento que tenga su gente. Aunado al ambiente apropiado con alto espíritu empresarial; “El verdadero secreto para lograr el éxito de la empresa es su excepcional habilidad para convertir a sus trabajadores en alta mente productiva, motivados y conscientes de la calidad de reconocer el potencial, la dignidad y el valor del individuo” (Drucker, 1992: 59). Las afirmaciones del autor permiten comprender la simbiosis organizacional entre el líder y el capital humano de la empresa.

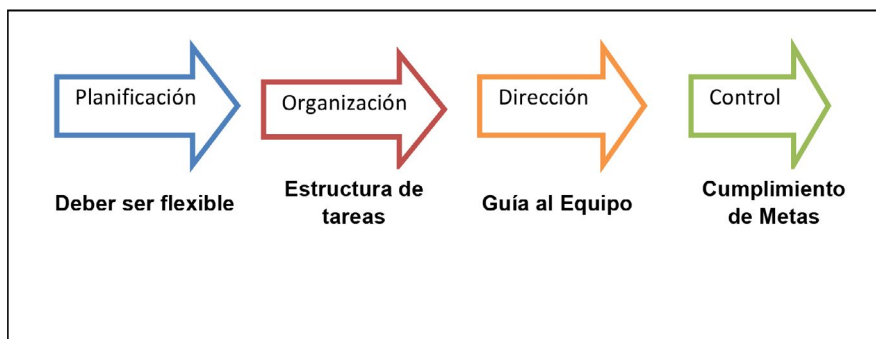
Notas del autor

La gerencia tradicional se centra en:

- Control
- Jerarquía
- Eficiencia productiva

Para ello, el gerente tiene que desarrollar habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, señala Cardozo (2013), que “las funciones administrativas están vinculadas a un sistemático conjunto de actividades que suelen agruparse en acciones administrativas, las cuales son: planeación, organización, dirección y control” (p. 99). De tal manera, que el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, el diseño de acciones para alcanzarlos, los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización.

En palabras de Trejo (2008) afirma que “los cambios del entorno organizacional demandan de los gerentes una gestión caracterizada por capacidad de respuesta, rapidez, innovación y eficacia de cada uno de sus operadores al mismo tiempo, debe diseñar estrategias que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización” (p. 45). Si bien es cierto, que la globalización, la apertura de los mercados internacionales, la creación de nuevas formas de trabajar, sucesos tecnológicos para los procesos de producción y distribución han marcado los estilos de administrar una empresa, ha obligado a reflexionar sobre las mejores técnicas y aplicaciones estratégicas para minimizar los costos y maximizar el capital intelectual de la organización.

Figura 1. Recorrido de la gerencia tradicional

1.2. Desafíos del siglo XXI

Las organizaciones dependen en gran medida de las habilidades de sus gerentes, el entusiasmo, visión, influencia innovadora y creatividad, generando de esta manera un esfuerzo grupal proactivo que facilita el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas para desarrollar con éxito las actividades planificadas en la institución. En efecto, los nuevos desafíos gerenciales de los líderes que están al frente de responsabilidades administrativas, adaptan sus estrategias a la promoción e incorporación de sectores populares de la gestión de conocimiento en términos de capital intelectual, ya no se trata de visualizar los problemas desde la gerencia absoluta, es necesario el concurso de la sociedad civil, mediante sus capacidades intelectuales o experiencias significativas, incorporándolos en la planificación, organización, dirección y ejecución de proyectos de innovación que mejoren sus condiciones sociales.

Esta realidad imprime grandes desafíos al dirigir organizaciones cuya potencialidad está centrada en la mente humana y en las nuevas estructuras organizacionales que develan procesos innovadores. Bajo esta perspectiva, el conocimiento está siendo reconocido como el activo más importante de las empresas, por lo tanto se centra el interés en definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Se infiere entonces que, la gerencia debe ubicarse en nuevas dimensiones gerenciales y desvincularse progresivamente de la gerencia tradicional, posicionar el conocimiento como recurso, para una verdadera evolución que se traduzca en una acertada gestión ambidiestra mediante la aplicación de elementos exitosos de la gerencia moderna, un ejemplo de ello sería incorporar el conocimiento como potencialidad en la transformación de la gestión.

En efecto, los nuevos desafíos gerenciales de los líderes que están al frente de responsabilidades administrativas, adecuando sus estrategias a la promoción e incorporación a los sectores populares a sus programas de gobierno, es decir, ya no se trata de visualizar los problemas desde la gerencia absoluta, es necesario el concurso de la sociedad civil, mediante sus capacidades intelectuales o experiencias significativas, incorporándolos en la planificación, organización, dirección y ejecución de proyectos de innovación que mejoren sus condiciones sociales.

Dentro de las características más sobresalientes de un líder transformador es generar proceso de participación entre sus seguidores. En ese sentido, la participación puede tomar varias formas por ejemplo la consulta, reuniones parciales para tomar decisiones en consenso, la votación entre otras. Desde la óptica de Pérez (2014) la participación significa “inclusión, implicación, integración e identidad de los ciudadanos que como seres eminentemente sociales a quienes les es imprescindible el hecho de reunirse con la finalidad de conformar grupos, comunidades y sociedades para generar acciones proclives a la satisfacción de sus necesidades” (p. 10). Vale decir, que los enfoques participativos gerenciales tienen su fundamento en el nivel de compromiso y la práctica del sentido de responsabilidad, de allí la importancia de la gestión participativa.

Otro desafío importante es la resistencia al cambio. Algunas veces, las comunidades locales y los funcionarios públicos se muestran reacios a adoptar nuevas formas de trabajo o a implementar políticas innovadoras. Esto puede deberse a la falta de conciencia sobre los beneficios de la innovación, el miedo al fracaso o la resistencia a abandonar prácticas tradicionales. Sin embargo, la resistencia al cambio puede obstaculizar los esfuerzos de los gobiernos locales para impulsar la innovación y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Conjuntamente, las limitaciones presupuestarias representan otro desafío importante para los gobiernos locales, por ejemplo, los recursos financieros disponibles son limitados y no alcanzan para financiar iniciativas innovadoras. Esto puede dificultar la implementación de proyectos de investigación, la adquisición de tecnología de vanguardia o la capacitación del personal en nuevas habilidades. No obstante, a pesar de las limitaciones presupuestarias, es fundamental que los gobiernos locales busquen formas creativas de financiar la innovación y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

1.2.1. Gerencia emergente

Considerando la postura epistemológica de Martínez (2013) la gerencia emergente (en adelante GE) es un proceso de gestión que se “proyecta transdisciplinariamente hacia la sociedad con un sistema de cooperación armónica con sus pares atendiendo y evaluando la creatividad del personal para cambiar la postura de la especialización, tradicionalmente separatista, por la integración de esfuerzos y trabajo en equipo” (p. 25). Es decir, valora la visión holística organizacional, así como, la inspiración del desempeño del talento humano.

Notas del autor

Lo importante de la Gerencia Emergente es:

1. Lidera el cambio
2. Permite la adaptación en entornos complejos
3. Prioriza el talento humano

En opinión de Dayeck (2019) plantea que la GE “como disciplina social y científica, no debe girar sostenida a una gestión meramente empírica, aunque eventualmente es conveniente actuar con sensibilidad humana en equilibrio a las necesidades de la organización y la comunidad” (p. 13). Si bien la GE reconoce la importancia de la acción y la adaptación a las circunstancias cambiantes, también enfatiza la necesidad de basar las decisiones en un conocimiento sólido, así como, en una comprensión profunda de los contextos sociales y organizacionales. En otras palabras, la GE no se limita a la improvisación o a la gestión intuitiva, sino que busca integrar elementos tanto empíricos como teóricos para tomar decisiones informadas y estratégicas.

Otra ventaja de la gerencia emergente es su capacidad para resolver problemas de manera eficiente y efectiva. Por tanto, los gerentes postmodernos que aplican la gerencia experiencia y las habilidades necesarias para identificar las causas de los problemas, desarrollan estrategias efectivas para tomar decisiones acertadas y superar las dificultades que se presentan en el contexto empresarial, como por la ausencia de liderazgos transformacional, proceso comunicacionales pasivos, carencia de innovación, ausencia del pensamiento estratégico y problemas de cultura organizacional.

1.2.2. Axiología de las empresas

En relación con la filosofía de vida en las empresas, se devela el establecimiento de una cultura social de convivencia centrada en la creencia de contribuir valores desde la multidimensionalidad organizacional y la complejidad de los miembros. En opinión de Trujillo et al. (2019), la dimensión axiológica se manifiesta, promoviendo el desarrollo y cumplimiento de los anhelos individuales, colectivos y sociales, mediante la ética, que se plantea en la relación con el otro, manifiesta a través de procesos dialógicos, incluyentes, que promueven la convivencia armoniosa, valorando la pluralidad en las relaciones sociales de producción.

Asimismo, Ferrer y Martínez (2007), resaltan que los valores son el “contenido ético, que evoluciona y cambia según las estructuras y sobre los cuales se fundamenta la normativa y las concepciones prácticas, misión y visión de la organización, como grupo social integrado” (p. 19). En definitiva, los valores deben ser compartidos y puestos en práctica para que les permitan a las personas participar eficientemente y en un clima de armonía, lo que contribuirá al logro común de objetivos y metas propuestas.

En ese sentido, la dimensión ética que propone el pensamiento gerencial emergente, es una acción colectiva, que orienta los valores, centrados en el ser humano y en el reconocimiento del otro, y dan sentido, así como pertinencia a todos los miembros de la organización, las conductas, asumiendo la realidad como construcciones subjetivas del sujeto, el liderazgo comprometido con una sociedad justa, participativa y democrática.

1.3. Hacia la gerencia postconvencional: un nuevo paradigma

En el proceso gerencial las actividades de planificación, organización, ejecución operativa, así como, las administrativas regularmente requiere de una supervisión continua, en la holopraxis de la gerencia avanzada este proceso es visto como un acompañamiento transpersonal, esto implica una relación basada en empatía, respeto, confianza, apoyo real, comunicación asertiva, palabras de motivación, comprensión de la vida que rodea al trabajador, acompañarlo en la explotación de su potencial genuino, asesorarlo con gratitud y esperanza creíble de evolución en su desempeño.

Desde la postura de Mejías (2022) la gerencia postconvencional (GP) dispone de una configuración holística, es decir “es el salto del modelo tradicional, objetivo, racional, a la concepción postconvencional de la epistemología crítica, la complejidad, transdisciplinariedad, en la adquisición de conocimientos comunes y compartidos, en el convivir, es la relación en el ser humano con el entorno dinámico de la organización (p. 14). Desde nuestra mirada gerencial transpersonal es posible el acompañamiento sostenido en la relación laboral entre la el gerente y los subordinados mediante la creación de un ambiente de cultural organizacional productiva e innovadora en términos de creencias valoradas en el reconocimiento entre seres humanos iguales llenos de sentimientos positivos de solidaridad, respeto dando animo al crecimiento personal y profesional.

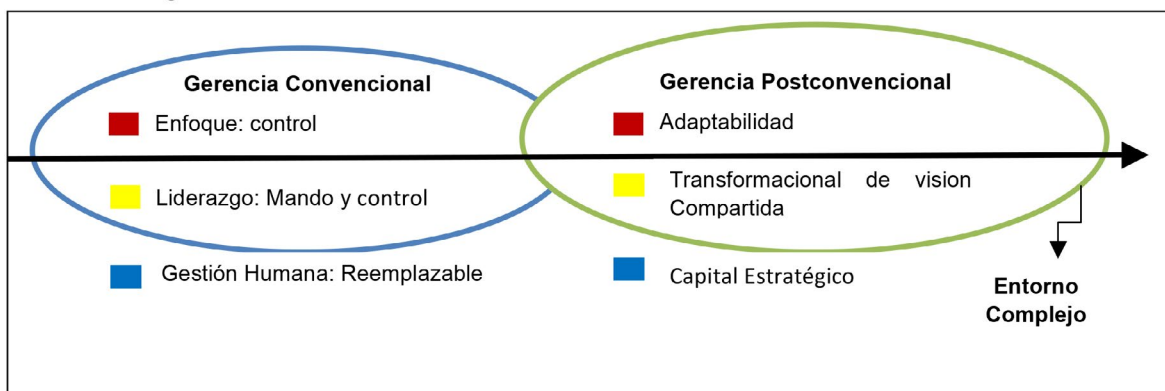
Notas del autor

La GP emerge como una respuesta para abordar

- La Etica
- Adaptibilidad de la organizacion
- Responsabilidad Social

Por tanto, la gerencia postconvencional se sustenta en la visión de gestión participativa transformacional que emite el gerente sobre los subordinados, es en esencia una energía expansiva de reconocimiento de habilidades mediante comunicación asertiva, con el objeto de precisar las acciones y objetivos necesarios en términos colaborativos. Visto así, la apropiación de estilo de liderazgo que se traduce en un cambio de cultura organizacional, pasando de escenarios pasivos, autoritarios, liberales y burocráticos a un comportamiento de honestidad y solidaridad, el cual propicie un trabajo organizado, de cooperación mutua, fomente un sistema de valores, una cultura propia de los momentos históricos de la empresa y de la búsqueda del desarrollo de los colectivos esta visión es guiada por un líder con estilo transformacional.

Figura 2. Del paradigma convencional a la gerencia postconvencional



Capítulo II

Pilares de la gerencia postconvencional

El ADN de la gerencia postconvencional

2.1. Metaliderazgo

El metaliderazgo es el resultado de la configuración colaborativa del liderazgo genuino, participativo, integrativo, transformacional y resiliente para fortalecer el capital intelectual que permiten la selección de elementos gerenciales mediante el enfoque transcomplejo para fortalecer la adaptabilidad de la gestión organizacional mediante una conexión abierta con la innovación, generando una alta capacidad de reinventarse y readaptarse en ambientes muy dinámicos.

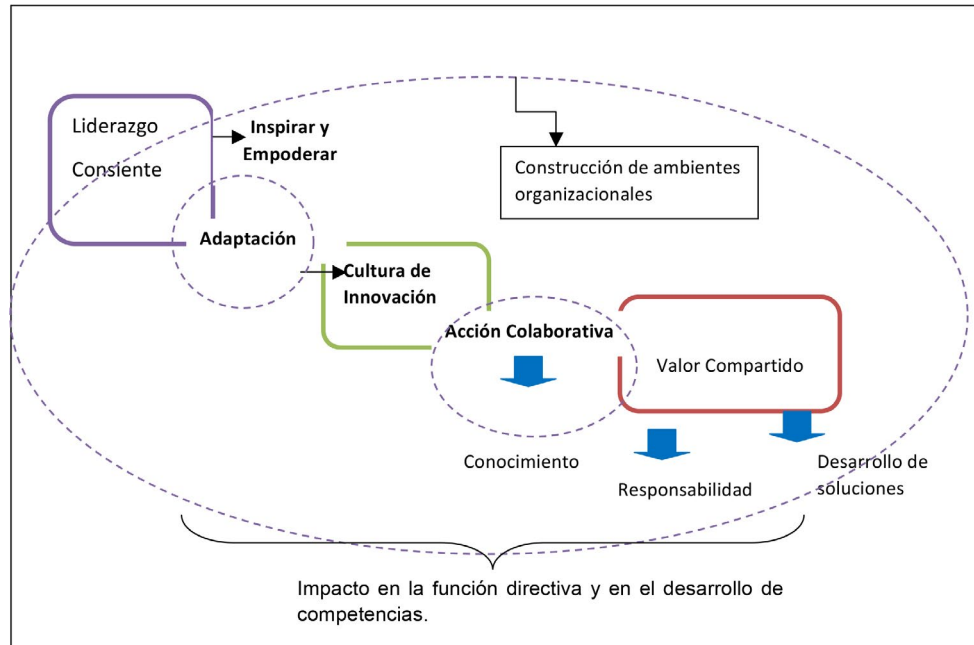
Esta óptica integradora constituye la columna de apoyo a la construcción de ambientes organizacionales de respeto a la pluralidad de conocimiento. Conforme a estas referencias el metaliderazgo se presenta como el fenómeno de equilibrio dentro de los procesos organizacionales cuyas variables permanecen asociadas a la innovación y estrategias de competitividad; generando un gran impacto en la función directiva para el desarrollo de competencias. Sobre las concepciones previas, se desprende un modelo de liderazgo que comulga con las necesidades empresariales del gerente moderno, cuyo interés es crear procesos innovadores desde el conocimiento y la tecnología emergente, desde la óptica de Valera (2022) el metaliderazgo es una acción:

Integradora que constituye la columna de apoyo a la construcción de ambientes organizacionales de respeto a la pluralidad de conocimiento. Conforme a estas referencias el metaliderazgo se presenta como el fenómeno de equilibrio dentro de los procesos organizacionales cuyas variables permanecen asociadas a la innovación y estrategias de competitividad; generando un gran impacto en la función directiva y en el desarrollo de competencias. Sobre las concepciones previas, se desprende un modelo de liderazgo que comulga con las necesidades empresariales que ocupa la visión del gerente moderno, cuyo interés es crear procesos innovadores desde el conocimiento y la tecnología emergente (p. 107).

Estas consideraciones, revisten la importancia de interpretar la discutible realidad que enfrentan los líderes empresariales. El metaliderazgo es una cultura innovadora de la gerencia donde el liderazgo busca la mayor participación enfrentando las adversidades de su cosmovisión genuina de orientar equipos de alta desempeño que va más allá de

la aplicación de los fundamentos de una disciplina científica, promueve la transdisciplinariedad como visión creativa que imbrica deseos, creencias, normas, valores y metas organizacionales. La figura 3 representa la interconexión de un metaliderazgo para la construcción ambiente organizacionales productivos.

Figura 3. Metaliderazgo: un ciclo de liderazgo consiente



2.2. Adaptación al cambio

Desde la óptica de Cunha y Hamel (2021), la adaptación al cambio se define como “La capacidad de las organizaciones e individuos para ajustar sus estrategias, estructuras, procesos y comportamientos en respuesta a cambios internos, externos con el objetivo de mantener su relevancia, competitividad y sostenibilidad en el tiempo” (p. 58). De allí, que la adaptación puede ser necesaria en respuesta a cambios en el entorno (como nuevas tecnologías, cambios en la demanda o la aparición de nuevos competidores), pero también a cambios internos como la necesidad de innovar o la evolución de la cultura organizacional.

Notas del autor

Constituye la habilidad del gerente, líder, directivo u organización para evolucionar frente a la complejidad de su entorno desafiante y prosperar junto a su equipo de trabajo.

En opinión de George (2023), la adaptación al cambio se define como “La capacidad de las organizaciones e individuos para anticipar, comprender y responder a los cambios internos y externos de manera efectiva, eficiente y oportuna, con el fin de alcanzar sus objetivos y mantener su éxito en el largo plazo” (p. 122). En efecto, la adaptación al cambio es una competencia esencial para las organizaciones que buscan prosperar en el siglo XXI. Se trata de una habilidad que debe ser cultivada a todos los niveles de la empresa, desde el liderazgo hasta los empleados de primera línea. Según Cunha y Hamel (2021), la adaptación al cambio en la gerencia tiene como ejes de acción:

1. Cultura de aprendizaje continuo: Las organizaciones con alta capacidad de Adaptación al Cambio fomentan una cultura de aprendizaje continuo, donde los empleados están abiertos a nuevas ideas y dispuestos a adquirir nuevas habilidades.
2. Liderazgo ágil y visionario: Los líderes con alta capacidad de Adaptación al Cambio son ágiles, visionarios y capaces de guiar a la organización a través de los cambios.
3. Flexibilidad organizacional: Las organizaciones con alta capacidad de Adaptación al Cambio son flexibles y capaces de ajustar sus estructuras y procesos de manera rápida y eficiente.
4. Enfoque en la innovación: La innovación es esencial para la Adaptación al Cambio, ya que permite a las organizaciones encontrar nuevas soluciones a los problemas y desafíos que se presenta

2.3. Cultura innovadora para la gestión del talento humano

En las organizaciones consolidar una cultura innovadora requiere de una transformación cultural este nuevo escenario “permite establecer el comportamiento de las empresas a través de sus principios, valores, políticas y acuerdos para el logro de sus objetivos, metas y la promesa de valor a sus grupos de referencia (Jaramillo y Pérez, 2020: 38). Además, las personas en una organización son el reflejo de la cultura de la misma. A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, forma de vestir, patrones de comportamiento, reglas, historias, mitos, el lenguaje y las creencias.

En coherencia con lo expuesto, está el apoderamiento por parte de los gerentes de una nueva visión gerencial de la administración privada, donde finaliza la cultura organizacional burocrática atribuida a largos y complejos procedimientos para resolver los intereses mediante la innovación como un objetivo empresarial estratégico fundamental, induce un cambio en la organización existente, permeando e induciendo un cambio en su comportamiento organizacional que impacte integralmente la gestión empresarial o institucional.

De allí, la importancia de identificar los rasgos culturales (percepciones, valores, creencias, actitudes, hábitos, tradiciones, entre otros) que promuevan la innovación y generen la mejor manera de intervenir a la propia cultura a través de prácticas adecuadas (Cifuentes y

Londoño, 2017). En efecto, la innovación generadora de un cambio cultural pretende una alteración más o menos planificada de las condiciones y prácticas gerenciales enmarcada en un contexto axiológico de direccionalidad hacia la mejora., entonces la innovación de la cultura es “mayormente una actitud, pasa porque ésta reconozca la inconveniencia de continuar actuando como en el pasado y, porque se decida a trabajar con otra visión y otros valores de cara al futuro (Araujo, 2010: 319). Es por ello, que la innovación de la cultura organizacional está constituida sobre una plataforma amplia, saturada de contenidos axiológicos, institucionales, personales, simbólicos y prácticos, se vislumbra como un proceso de cambio que involucra a los grupos de interés.

Por ello, el establecimiento de una cultura colaborativa innovadora representa el ambiente que rodea al ciudadano cargado de integración, transformación de procesos e inspiración de trabajo colectivo, la cual incide sobre la conducta individual, estado de ánimo, motivación, así como también en el desempeño de sus funciones. Es decir, consiste en la percepción que tiene los líderes y comunidades de las estructuras y procesos que ocurren en su medio social.

En el contexto social, la innovación de la cultura de gestión emerge como herramienta gerencial para planificar estratégicamente las actividades en función de diagnósticos de campo en concertación con los actores principales de la localidad. Asimismo, la búsqueda de alianzas estratégicas con empresarios, universidades, asociaciones no gubernamentales, embajadas con el objeto de unificar criterios de bienestar social mediante el intercambio de conocimiento, información, capital financiero y recursos logísticos, que permitan realizar en corto tiempo obras, arreglos de calles, ornato de parques y vías del centro de la ciudad o avenidas.

21

Por su parte, la co-creación participativa de gestión del talento humano es una estrategia clave para fortalecer la cultura organizacional. Al involucrar a todos los colaboradores en la generación de ideas y la toma de decisiones, las organizaciones pueden aprovechar el talento y la creatividad de su capital humano. Además, la co-creación participativa permite a las instituciones adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno para construir relaciones más sólidas con sus clientes.

2.4. Gestión de conocimiento y transdisciplinariedad

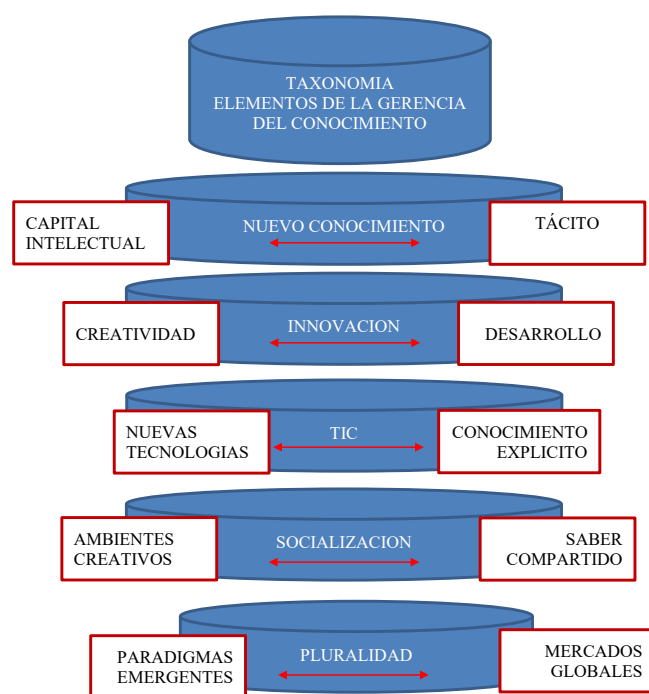
La nueva gerencia está marcada por la aplicación del pensamiento estratégico sustentada en la gestión del conocimiento y la visión compartida. En este ecosistema, el conocimiento no se considera una posesión estática, sino un recurso vivo que se genera, comparte y transforma continuamente. Los empleados tienen la oportunidad de aprender unos de otros, de acceder a una amplia variedad de recursos informativos para desarrollar nuevas habilidades.

En relación con la gestión de conocimiento Guillen (2024) señala que “se enfoca en la creación, almacenamiento y distribución de información relevante dentro de la organi-

zación, con el fin de mejorar la toma de decisiones y fomentar la innovación” (p. 22). Este modelo se basa en la colaboración de conocimientos entre los miembros de la organización, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio. En este orden de argumentación la gerencia del conocimiento distingue elementos como el capital intelectual en el proceso de transformación del conocimiento tácito a explícito, para la construcción de ambientes creativos a través de la socialización y desarrollo del saber compartido con el apoyo permanente de la tecnología de la información hasta llegar a los paradigmas emergentes, tomando en consideración la pluralidad para navegar en mercados globales desde procesos innovativos.

Si planteamos un puente epistémico-ontológico de la gerencia del conocimiento con la competitividad de la empresa a partir de la ambidextria organizacional, se apunta a una política de innovar en los factores organizativos como las estructuras duales, dotación de recursos, tomando en cuenta factores externos como la rivalidad competitiva, complejidad del entorno, tecnología así como también factores estratégicos centrados en la diversificación y métodos de crecimiento en el mercado; es evidente la necesidad de posicionamiento del conocimiento como centro de interés de la gerencia moderna, cuyo enfoque responde a la transcomplejidad. En este orden de ideas, el conocimiento corresponde a un proceso humano donde en la actualidad interviene elementos externos que pueden transformarlos y guiarlo hacia intereses particulares organizacionales. La figura 4 describe con mayor amplitud cognitiva la taxonomía la gerencia del conocimiento.

Figura 4. Taxonomía de la gerencia del conocimiento



Fuente: Valera (2022).

Conectando estas premisas con el paradigma complejo en el contexto social se infiere que actualmente los gerentes están llamados a percibir los problemas sociales de forma multidimensional más allá de la gerencia tradicional, es decir, es necesario que los líderes desarrollen formas de pensar vinculando todos los factores en condiciones de certidumbre o incertidumbre, es decir, desde la transdisciplinariedad. Dentro de este contexto, Nicolescu (1999), señala que:

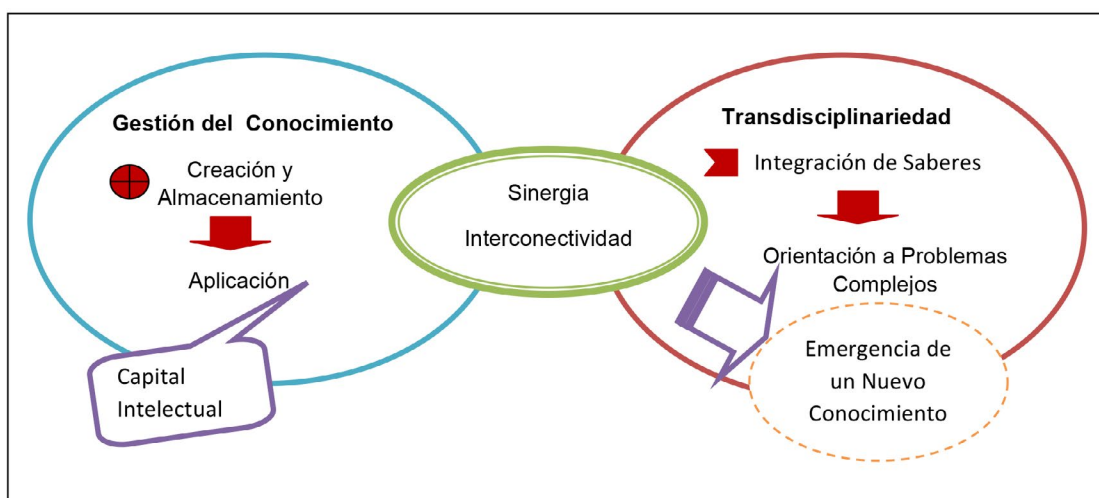
La aparición de la visión transdisciplinaria en el aparato generador de imágenes del mundo surge en un momento en que la evolución del conocimiento humano se hace cada vez más compleja. En la última década del siglo XX las interrelaciones y las interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos a niveles micro y macro territorial se han incrementado. De esta forma la investigación clásica con su enfoque lógico positivista se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades (p. 45).

Basado en las afirmaciones del citado autor, se reconoce el rol de la transdisciplinariedad en la evolución del conocimiento innovador dirigido al estudio de los problemas como un todo, una sintonía entre mente y saberes comprensibles e inteligibles. Por ello, el estudio de las disciplinas científicas a través de las diferentes disciplinas facilita la comprensión de soluciones más viables que se presentan en las localidades.

En este orden de ideas, la transdisciplinariedad busca construir puentes entre diferentes campos del conocimiento. Para Klein (2001), la visión transdisciplinaria “en lugar de una simple transferencia del modelo desde una rama de conocimiento a otra, la transdisciplinariedad toma en cuenta el flujo de información circulando entre varias ramas del conocimiento, Es una herramienta teórica, o una súper- disciplina” (p. 45). Los argumentos expuesto, revelan que el abordaje de los problemas complejos de una institución puede ser innovador cuando el investigador o líder científico de la institución, logre manejar el flujo de información con diferentes dominios científicos colocando puentes estratégicos entre sectores, analizando los saberes populares, experiencias, controversias de cada especialista o de disciplina para generar un nuevo conocimiento que satisfaga al colectivo.

Según la postura de Torres (2020), señala que “la visión del carácter transdisciplinario desde la complejidad, debe ser percibida en los estilos gerenciales que conviven en el seno de las organizaciones, como enfoque científico de la organización” (p. 71). De tal manera, que la gerencia debe ubicarse en nuevas dimensiones gerenciales y desvincularse progresivamente de la gerencia tradicional, posicionar el conocimiento como recurso, para una verdadera evolución que se traduzca en una acertada gestión ambidiestra mediante la aplicación de elementos exitosos de la gerencia moderna, un ejemplo de ello sería incorporar el conocimiento como potencialidad en la transformación de la gestión. A continuación se describe la confluencia de gestión y transdisciplinariedad.

Figura 5. Confluencia del conocimiento: gestión y transdisciplinariedad



2.5. Responsabilidad social

La responsabilidad social constituye el aprendizaje de la gestión humana al incorporar los intereses laborales, medioambientales, sociales y de derechos humanos, como parte de la estrategia de productividad de la organización, el cual, más allá de generar productos, servicios o proyectos socioeconómicos satisface las demandas de las comunidades. Desde la cosmovisión ontológica de Lucena (2017), la responsabilidad social (RS) "es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida" (p. 27). Por esta razón, la RS social apunta también a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente, para poder mejorar las condiciones de trabajo.

Desde la mirada de Figueredo (2018) la gerencia con responsabilidad logra "generar un valor social agregado, más allá del mero cumplimiento de las metas. Significa un compromiso, que trasciende y es plataforma para el reconocimiento social de la organización, sus procesos, productos y servicios, tanto hacia lo interno de la organización como hacia lo externo" (p. 330). En otras palabras, las acciones de exploración y explotación de la organización están vinculadas con los procesos de responsabilidad social y su entorno como fuente de generación de valor agregado interno, ya que, si se tiene mayor trabajo interno en condiciones de creación de conocimiento con incentivos se producen mejores resultados en el escenario social.

1) Voluntariedad: El desarrollo de las acciones de RSE debe ser voluntario y basándose en la idea, de que las mismas empresas son organizaciones que responden a criterios éticos de comportamiento, puestos en evidencia en su interacción con el entorno, conformando una cultura ética empresarial.

2) Identidad y sostenibilidad: La RS es un esquema integral de responsabilidades compartidas entre todos los actores que concurren en la actividad empresarial, quienes conforman una compleja red de relaciones y de valores en cada uno de los eslabones de la cadena de valor empresarial.

3) Cadena de valor: Es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las acciones de la RS, permitiendo la identificación del impacto económico, social y medioambiental de los procesos; la evaluación de sus fortalezas, opciones, debilidades y amenazas, así como el diseño de las estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.

Capítulo III

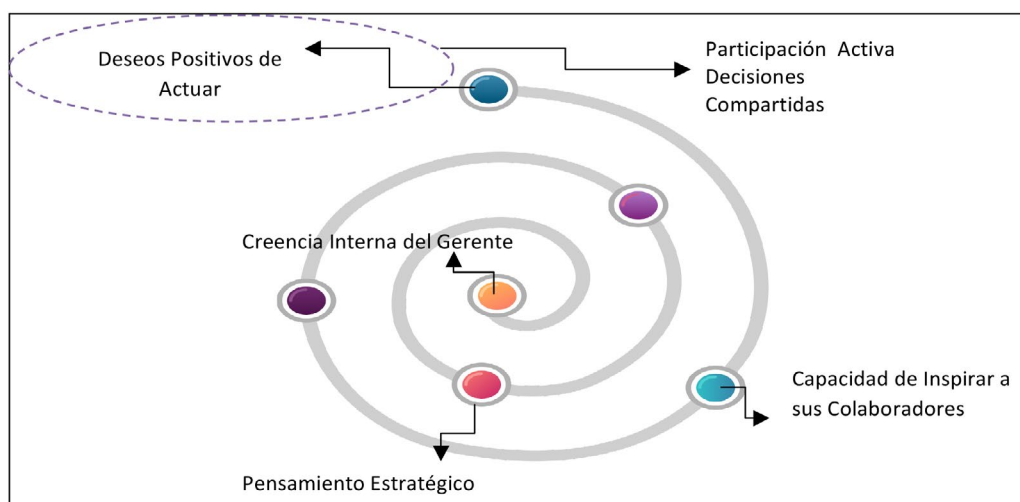
Actitud clave

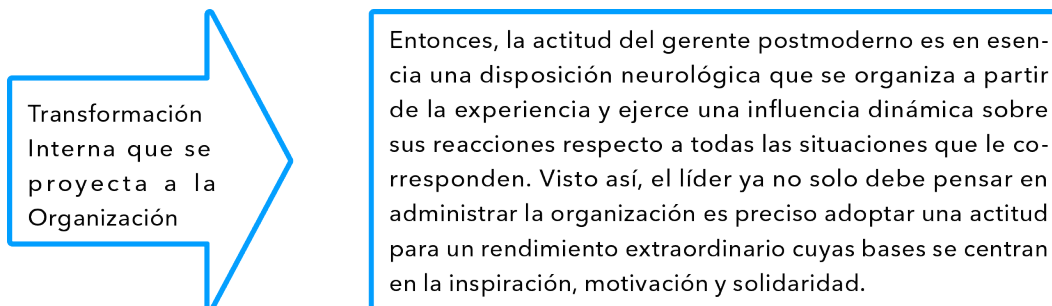
El motor interno que transforma realidades

3.1. Fundamentos de la teoría de la actitud clave

La teoría de actitud clave para los gerentes transdisciplinarios fue propuesta por Meza (2016), la cual, teoriza la complejidad del pensamiento, acción y participación del entorno social, constituye “proyectar un pensamiento estratégico, sentimientos, creencias mediante procesos comunicacionales asertivos con sus colaboradores, influyendo sobre sus deseos positivos de hacer las diligencias para cubrir las demandas de los ciudadanos” (p. 104). Vale destacar, que la actitud clave inicia internamente en el gerente al reconocer sus creencias sobre la necesidad de cambiar el paradigma de la burocracia administrativa, para exteriorizar en su entorno la innovación del proceso de gestión, las normas, operaciones estratégicas de planificación de los departamentos involucrados incorporando cada actor del proyecto, convirtiendo las tareas administrativas en experiencia de consenso y empoderamiento ciudadano.

Figura 6. Actitud clave: de la reflexión interna a la transformación postconvencional





De tal manera, que el líder responsable de promover los cambios necesarios para cumplir con los compromisos está llamado a poseer una visión compartida de forma mutua por todos y cada uno de los individuos que suman conocimientos, recursos financieros y mano de obra, lo cual ayuda a elevar los niveles de motivación para emprender una nueva cultura de trabajo en equipo, dirigido a optimizar cada proceso, formas de evaluación, participación y decisiones en función lograr el cumplimiento de las metas trazadas en los planes o programas acordados desde la gerencia.

3.2. Dimensiones de la actitud clave

El liderazgo visionario

Considerando la complejidad y desafíos de los recursos el gerente está llamado a manifestar un liderazgo visionario con pensamiento estratégico, actitud emprendedora ante los obstáculos de: falta recursos financieros, escasez de materiales, escenarios políticos adversos, inflación, control de precios, supervisión y fiscalización, acceso a la tecnología y demandas de los ciudadanos. Dentro de estos escenarios se encuentran caracterizados los profesionales que lideran las instituciones gubernamentales locales, los cuales deben activar sus habilidades, talento y recursos para transmitir ideas y conocimientos mediante una comunicación clara, fluida, honesta, respetuosa, es decir, adoptar una actitud clave para construir una cultura de innovación orientada a la conectividad de la gestión participativa como estrategia global de la institución para abordar los problemas económicos, políticos, culturales y sociales de las comunidades.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por tener una visión holística de los problemas y oportunidades que enfrenta la organización, así como la capacidad de movilizar a diferentes actores sociales para trabajar juntos en la búsqueda de soluciones innovadoras. El liderazgo es capaz de escuchar, co-crear y transformar, lo que permite generar cambios significativos en la forma en que se abordan los desafíos en un departamento o empresa.

Los líderes municipales han desarrollado el liderazgo visionario organizacional mediante acciones de planificación de instrucciones en coherencia con la visión y misión de la institución, aunado a su experiencia como líderes en la formulación de proyectos comunitarios

basados en la discusión colectiva de las ideas innovadoras que facilite la comprensión de la realidad en consonancia con las iniciativas de las comunidades.

Ahora bien, es significativo precisar la actitud del gerente frente a estos deseos de los actores sociales, es decir, la gerencia está llamada a establecer una actitud colectiva para el trabajo en equipo, el cual facilita el desarrollo de la habilidad profesional para manejar los conflictos, promocionando el encuentro afectivo, la comprensión de las individualidades y la necesidad de unificar los criterios operativos para optimizar las relaciones interpersonales, basadas en el respeto, tolerancia, confianza y solidaridad.

Pensamiento estratégico

El gerente requiere continuamente una actitud clave en términos de proyectar un pensamiento estratégico, sentimientos, creencias mediante procesos comunicacionales asertivos con sus colaboradores, influyendo sobre sus deseos positivos de hacer las diligencias para cubrir las demandas de los ciudadanos. Por lo tanto, la gerencia se activa en un esfuerzo intelectual estratégico para conectar el talento humano de cada departamento con los recursos disponibles de la organización, esto conlleva, a visualizar las potencialidades de cada sector del territorio, define la participación de los actores principales y habilita la necesidad de integración de otras instituciones.

La innovación como co-creación de valor

Con el propósito de establecer la mejora continua, los líderes de las organizaciones tienen la convicción firme de innovar la gestión, esta acción estimula la búsqueda del camino más corto y factible para encontrar los recursos, esta disposición conecta al líder con su entorno social, lo induce a establecer canales de comunicación con empresas, instituciones no gubernamentales, universidades regionales, nacionales e internacionales, con el objeto de informar las potencialidades del territorio.

Desde la mirada ontoepistemológica, la naturaleza de la innovación implica la construcción social de la realidad, es decir, la forma en que los individuos y grupos sociales interpretan para dar sentido a su entorno. Es importante reconocer la relación entre el conocimiento científico y práctico, ya que ambos son fundamentales para la generación de ideas innovadoras y la implementación de políticas públicas efectivas. El papel del investigador en la construcción del conocimiento sobre innovación es crucial, ya que su labor consiste en reflexionar sobre las prácticas existentes, identificar las necesidades de la comunidad y proponer soluciones creativas y sostenibles.

Para comprender la interrelación de la innovación en el contexto del desarrollo local, es necesario conjugar con los criterios de transcomplejidad. Como lo refiere Meza (2016) señala que la innovación local tiene una "alta connotación transcompleja, ya que tiene un carácter integrativo e incluyente que soporta alianzas los ciudadanos, comunidades organizadas, empresas privadas, mediante la articulación planificada y organizada de los directivos o líderes municipales con disposición de tomar decisiones compartidas con

criterio de responsabilidad técnica y política” (p. 120). La innovación local bajo los criterios de transcomplejidad es un concepto que abarca la integración de diversos actores y la creación de alianzas estratégicas para impulsar la transformación de una comunidad en su totalidad. En este enfoque, se busca fomentar la colaboración entre los ciudadanos, las comunidades organizadas, las empresas privadas y una gerencia transpersonal con visión compartida, con el objetivo de crear un ecosistema de innovación que promueva el crecimiento sostenible y la mejora de la calidad de vida de todos los involucrados.

Uno de los aspectos fundamentales de la innovación local bajo los criterios de transcomplejidad es el carácter integrativo e incluyente que busca involucrar a todos los actores relevantes en el proceso de innovación. Esto implica la creación de redes que integren al gobierno local, las empresas, las universidades, las organizaciones de la sociedad civil, la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y la implementación de proyectos innovadores.

Nota del Autor

La innovación es: Actitud para crear nuevas, ideas, procesos, formas de gestión que apunte al progreso de la organización, no es una reacción, es una disposición interna continua del individuo.

29

La colaboración entre estos diferentes actores permite aprovechar las fortalezas y recursos de cada uno para abordar de manera integral los desafíos y oportunidades que enfrenta la comunidad. Por ejemplo, las empresas privadas pueden aportar su experiencia y recursos económicos para impulsar proyectos de innovación, las universidades pueden contribuir con conocimientos especializados y capacidades de investigación, las organizaciones de la sociedad civil pueden representar los intereses de la comunidad y garantizar la inclusión de todos los sectores en el proceso de innovación.

Además, la presencia de una gerencia transpersonal con visión compartida es fundamental para liderar eficazmente las iniciativas de innovación local. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para inspirar y motivar a los diferentes actores a trabajar juntos hacia un objetivo común, fomentando la confianza, la colaboración y el compromiso de todos los involucrados.

3.3. Actitud clave y desarrollo

La actitud clave de los líderes empresariales o gubernamentales por compartir sus ideas de desarrollo con los actores principales de la sociedad proporciona un sustento de saberes populares, los cuales pueden coexistir con la diversidad de disciplinas científicas. En otras palabras, la disposición neurológica de los gerentes por formar equipos multidis-

ciplinarios de profesionales y emprendedores permite la optimización de la operatividad de desarrollo económico y social.

Vale subrayar que, la actitud clave del gerente permite adoptar una conducta de deseo multidimensional para aplicar la conectividad con el entorno interno y externo de la institución, plasmando el pensamiento estratégico en proyecto participativo utilizando como herramienta las alianzas estratégicas entre gobierno local, empresarios, universidades y comunidad organizada. Logrando de esta forma, la activación de equipos científicos para la innovación y desarrollo (I+D) de cada sector o parroquia en materia agrícola, agropecuaria, agroindustrial, cultural, política y social. Todos estos elementos multidimensionales constituyen un entramado complejo.

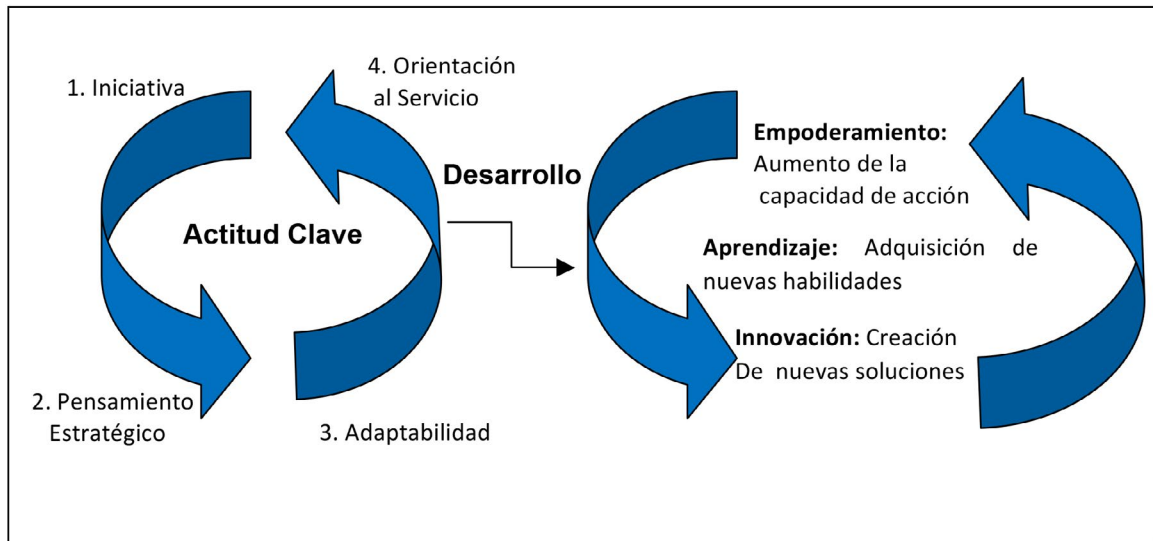
Figura 7. El desarrollo desde la complejidad



Fuente: Meza (2016)

La ilustración anterior, denota un escenario complejo para alcanzar el desarrollo en un estado o municipio, por sus características estas estructuras han sido identificadas por diferentes autores como dimensiones y desde hace algún tiempo es normal hablar de las dimensiones social, económica, política, cultural, territorial entre otras, para referirse a factores y procesos especializados de la sociedad o un fenómeno social en particular y del desarrollo. Esta naturaleza multidimensional es fundamental para entender el funcionamiento, la dinámica social y la interacción sistémica entre los diferentes factores involucrados en los procesos de desarrollo. La figura 8, describe el bucle virtuoso de la relación entre la actitud clave del gerente y el desarrollo organizacional. La figura 8 representa la perspectiva ontoepistémica entre actitud clave y desarrollo.

Figura 8. Actitud clave y desarrollo: un círculo virtuosos de transformación



Capítulo IV

Gestión transparticipativa: enfoque fundamental de la actitud clave

Sinergia que transforma la participación

4.1. Gestión participativa en el contexto público local

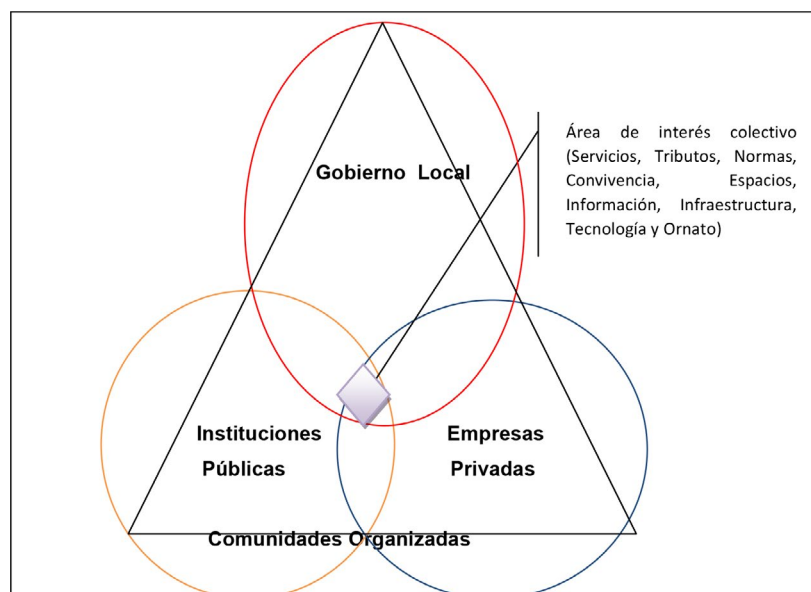
La gestión desarrollada por los gerentes de instituciones públicas es vista como las acciones gerenciales para la toma de decisión y la pronta solución a los problemas que se presentan en las distintos sectores de la comunidad, por lo tanto, se hace necesario actividades como planificación, ejecución y evaluación de las acciones emprendidas desde la alta gerencia de manera sistemática. Es importante señalar, que la gestión eficiente implica la conformación de capacidades para transferir los conocimientos, generación de habilidades para el desempeño óptimo del trabajo y la capacidad para resolver problemas asociados al bienestar del colectivo.

Para tal fin, el conjunto de acciones administrativas puede transformarse en gestión participativa como estrategia de éxito. Este concepto tiene una alta connotación transdisciplinar, ya que tiene un carácter integrativo e incluyente que soporta alianzas con los ciudadanos, comunidades organizadas, empresas privadas, mediante la articulación planificada de los directivos o líderes municipales con disposición de tomar decisiones compartidas con criterio de responsabilidad técnica y política.

Esta apreciación indica, que las acciones emprendidas por los líderes ameritan de una cultura organizacional innovadora, debido a que representan un sistema abierto de políticas que interactúan constantemente con las demandas de un colectivo que pertenecen a una sociedad habida de transformaciones. De manera que, es imperativo desde la gestión local se establezcan condiciones favorables que impulse la innovación para implantar un modelo auténtico que coadyuve la unificación de esfuerzos de todos los actores sociales, especialmente los ciudadanos y ciudadanas organizadas en unidades productivas. A tal efecto, la organización municipal se enfrenta a barreras socioculturales implícitas en los trabajadores, es decir, a la existencia de conductas resistentes al cambio por parte de los miembros principales de la institución. En este caso, surge la transformación institucional como aprendizaje organizacional necesaria para el fortalecimiento de las competencias técnicas, humanas y conceptuales de la gestión pública. Este escenario es visto como

una triada de alianzas estratégicas entre gobierno local, instituciones públicas y empresas privadas, tal y como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Estructura conectiva para la alianza estratégica



Fuente: Meza (2016)

33

Para lograr este cometido, los líderes de la gestión local están llamados a crear nuevas estrategias de gobernabilidad, como lo es la conectividad, en términos de unificar los intereses comunes que coadyuve esfuerzos operacionales, logísticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y la formación de redes entre gobierno local, empresa y comunidades organizadas. Esta estrategia de gestión avanzada asegura la accesibilidad e interrelación entre las personas especialmente, los profesionales de los entes gubernamentales locales y miembros de las empresas que tienen conocimiento para abordar de forma científica las necesidades más resaltantes en el ámbito económico-social.

En efecto la conectividad, constituye una actitud visionaria de los líderes municipales definida como la visión compartida por el líder hacia cada uno de los individuos para elevar su motivación a al logro, el trabajo en equipo, mejorar el desempeño, en términos de bienestar social, proponer acciones prospectivas conectivas que sirven de acomodo entre gobierno local y empresa como modelo de gestión innovadora que satisfaga las demandas sociales mediante la interacción puntual de recursos, tributos, equipos y ordenanzas especiales.

A lo largo de los planteamientos epistémico-axiológico realizados, existe una variable común, autentica y representativa, se trata del liderazgo ejercido por los gerentes sobre todo el equipo, comunidades, empresarios y demás miembros de sociedad. Esta habilidad de influencia emerge con una nueva conceptualización otológica, ya que se trata de

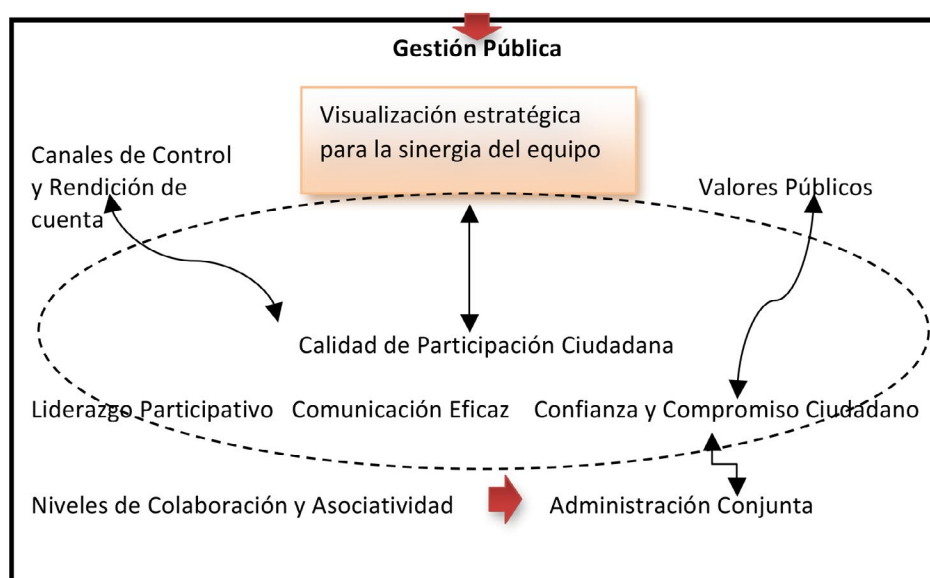
un liderazgo visionario, es decir, una capacidad neuro-transformacional del líder, el cual inicia con su carisma y cualidades personales para hacer suscitar aspiraciones y obtener el compromiso de los demás.

4.2. Visión compleja de los modelos participativos

La visión compleja del enfoque de gestión transparticipativa es descrita por Montoya (2019) como un estilo de gestión que “trasciende lo institucional. En otras palabras, el involucramiento efectivo de los actores facilita la atención de las expectativas, necesidades y exigencias del medio ambiente que la rodea; estas exigencias suelen cambiar con frecuencia y deben ser atendidas con rapidez” (p. 95). El modelo participativo constituye una visualización estratégica-organizacional que facilita la sinergia del equipo en la búsqueda de la activación de las habilidades gerenciales para desarrollar las potencialidades de los miembros y lograr la eficacia de las tareas y por ende el éxito del proyecto emprendido.

Por tanto, el modelo de gestión transparticipativa requiere de organizar la toma de decisiones desde una perspectiva sistémica y concertada. La planeación y desarrollo de estrategias está dirigida a visibilizar la participación sinérgica y organizada del gerente municipal en coordinación con los consejos comunales en perfecta relación de redes familiares, vecinos. De tal manera, que la participación está enmarcada en la discusión amistosa de alternativas de solución en y con el entrono relacional cotidiano de la personas involucradas. Así, el entorno innovador se descifra como territorios que presentan potencialidades en cuanto a la organización del sistema de empresas local, capacidad empresarial y de respuesta innovadora ante los desafíos impuestos por los mercados globales.

Figura 10. Visión compleja de los modelos participativos.



Fuente: Navarro (2024).

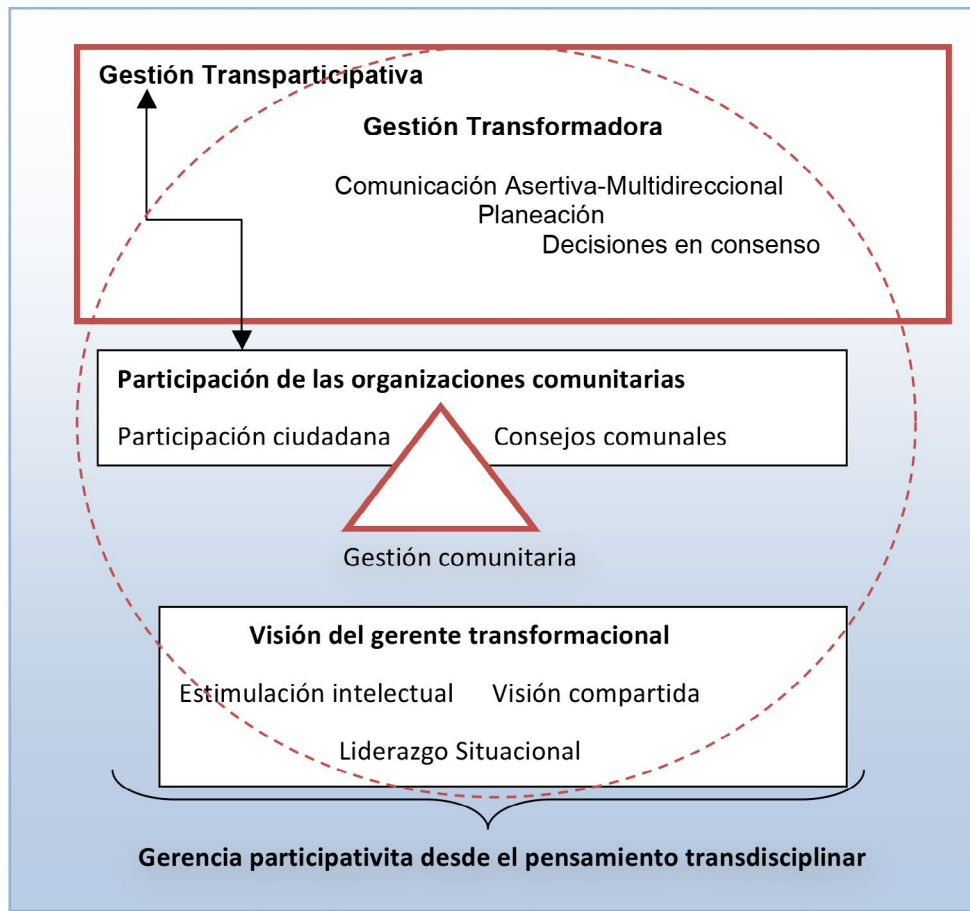
Los supuestos ontológicos del desarrollo local desde la perspectiva pragmática de los líderes municipales, se presentan como un entramado complejo de dimensiones que interactúa sobre el plano económico, desarrollo urbano político, cultural y social. Puede deducirse, que las interacciones de las diversas economías locales impactan en el diseño y ejecución de planes o proyectos especiales productivos, de allí, la importancia desde la gestión municipal el fomento de una cultura emprendedora y la formación de redes asociativas entre actores empresariales y dependencias locales.

En relación con la calidad de participación ciudadana García (2006) expresa que consiste en “la relación intrínseca de la sociedad civil con el Estado, pues éste es quien le dota de derechos y obligaciones; se puede definir la participación ciudadana como aquella en la que los individuos toman parte de los asuntos públicos del Estado” (p. 87). De esta forma, se complementa el vínculo de la sociedad civil con el Estado, quien sería el encargado de fomentar la participación y permitir el involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos. Por otra parte, este planteamiento deja en evidencia la necesidad de que la ciudadanía se haga parte de las acciones del Estado, condición sin la cual, la participación ciudadana no sería efectiva.

Con estos señalamientos, emerge la gestión creativa como visión integral de los directivos mediante el empleo de técnicas divergentes de modelos innovadores en cuanto a procesos, criterios, decisiones y acciones de ejecución para lograr las metas trazadas en los encuentros de presupuesto o proyecto participativos. En ese sentido, la gestión deberá ser un producto creativo, novedoso, que surge de la discusión colectiva de un conflicto de interés y se convierta en una oportunidad autentica que impacte la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas. Desde luego, la unión entre la gestión municipal y organizaciones civiles puede darse bajo el concepto de alianzas estratégicas como respuesta a la demanda local de necesidades económicas, infraestructura, ornato, mejoramiento de las vías públicas, atención social entre otros.

En esa dirección la relación entre la gestión pública y la acción de innovación emergen de la gestión creativa como visión integral de los directivos mediante el empleo de técnicas divergentes de modelos innovadores en cuanto a procesos, criterios, decisiones y acciones de ejecución para lograr las metas trazadas en los encuentros de presupuesto o proyecto participativos. En ese sentido, la gestión deberá ser un producto creativo, novedoso, que surge de la discusión colectiva de un conflicto de interés y se convierta en una oportunidad autentica que impacte la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

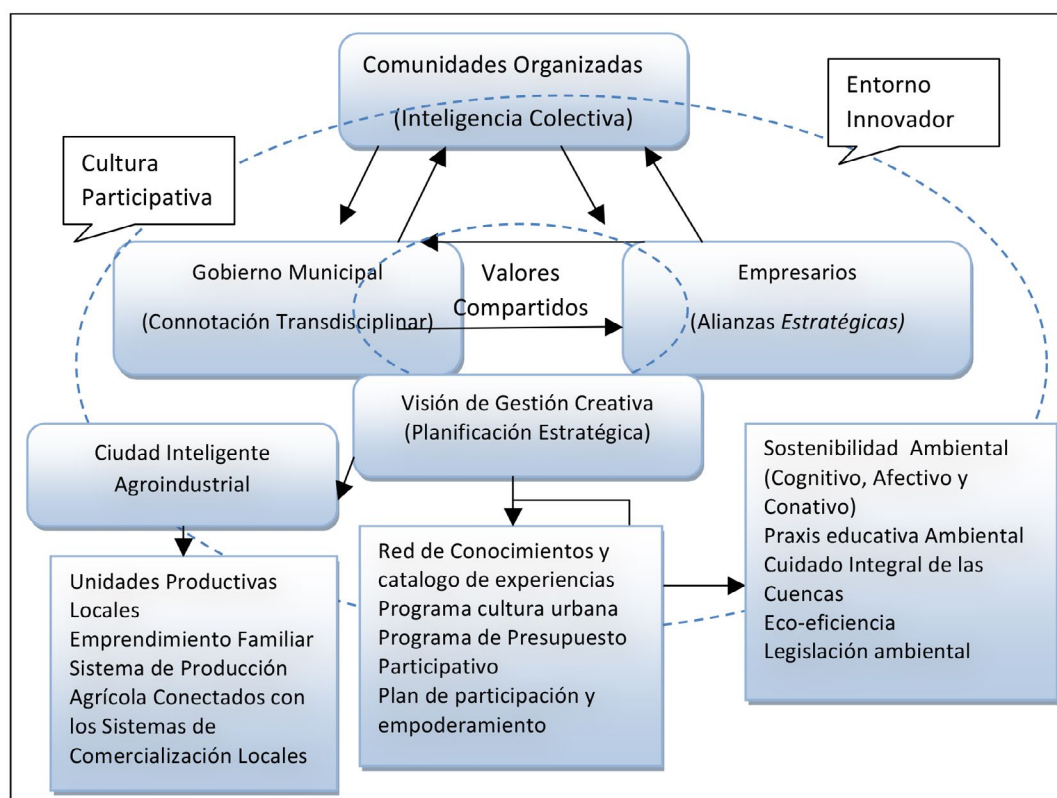
Figura 11. Arquitectura epistémica-ontológica de la gestión transparticipativa



Fuente: Montoya (2018).

En referencia con los elementos trazados por Montoya (2018) se plasma los indicadores teóricos y praxilógicos que definen desde el pensamiento complejo la gestión de los líderes locales para lograr la participación activa acompañada de acciones gerenciales transformadora, compartiendo las metas institucionales, personales y colectivas como un gran entramado de conocimiento para planear de forma estratégica las acciones que faciliten el mejoramiento de las actividades económica, culturales y sociales del municipio. Para tal fin, el conjunto de acciones administrativas puede transformarse en gestión participativa como estrategia de éxito. Este concepto tiene una alta connotación transdisciplinar, ya que tiene un carácter integrativo e incluyente alianzas con los ciudadanos, comunidades organizadas, empresas, gobierno municipal y empresarios.

Figura 12. Gestión transparticipativa y desarrollo: entorno innovador gobierno-comunidad-empresario, fundamentado en la multiplicidad de iniciativas locales



Fuente: Montoya (2019).

Los elementos de participación trazados por Montoya (2019), reseñan que las acciones de participación de las comunidades organizadas tienen como orientación la influencia del líder creativo e integrador de alternativas para dinamizar las tareas emprendidas mediante la transmisor de información de forma horizontal, lo cual genera una cultura participativa de trabajo flexible, en consecuencia cada trabajador aporta su experiencia al colectivo generando un aprendizaje significativo de entorno innovador.

Además, el entramado de instrucciones activa la disposición del líder en dar mayor poder a cada uno de los participantes proyectado sus ideas y apropiando cada una de ellas en los diferentes vértices de las funciones administrativas, es decir, se crea empoderamiento organizacional, la cual es coherente con las alternativas de solución a los problemas presentados, por tanto se establece en la institución un ambiente de participación activa en la toma de decisiones caracterizada por la discusión colectiva de las vías para enfrentar los obstáculos como equipo multidisciplinario.

Igualmente, la convicción firme de innovar la gestión estimula la búsqueda del camino más corto y factible para encontrar los recursos, esta disposición conecta al líder con su entorno social, lo induce a establecer canales de comunicación con empresas, insti-

tuciones no gubernamentales, universidades regionales, nacionales e internacionales, con el objeto de informar las potencialidades del territorio y los benéficos sociales por su participación en los proyectos acordados con las comunidades organizadas en las construcción de obras, mejoramiento de las vías urbanas y el ornato de las avenidas que están dentro de sus contexto residencial.

Estas acciones gerenciales están basadas en alianzas estratégicas y logran activar la economía del municipio, el entendimiento del gobierno local con los empresarios, comerciantes y emprendedores parte de la presentación de planes especiales en los tributos municipales que estimulan la inversión de corto y mediano plazo, motivando a los propietarios a ampliar sus cadenas de producción, mejorar los servicios e incorporar mano de obra calificada, aumentado la oportunidad de trabajo para los profesionales y técnicos de la región.

Una visión compartida es cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. Es decir, si se logras que la visión personal se transforme en visión general y que no sólo la acepten sino la hagan suya, entonces verdaderamente será una visión compartida. Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo, esta conexión lleva de todos los integrantes del equipo, grupo o comunidad a obtener mejores resultados. Algo así como que la unión hace la fuerza. La visión compartida es la que permite a los miembros de la organización, tener claridad del porqué y del para qué de su esfuerzo.

Vale decir, que la visión de gestión creativa emite sobre los subordinados una energía expansiva de reconocimiento de habilidades mediante comunicación asertiva y actitud clave, con el objeto de precisar las acciones y objetivos necesarios en términos colaborativos. Visto así, la apropiación de estilo de liderazgo de se traduce en un cambio de cultura organizacional, pasando de escenarios pasivos, autoritarios, liberales y burocráticos a un comportamiento de honestidad y ética, el cual propicie un trabajo organizado, de cooperación mutua, fomente un sistema de valores, una cultura propia de los momentos históricos de la empresa y de la búsqueda del desarrollo de los colectivos.

Es significativo precisar, que cada acción emprendida por la gerencia y por los empleados tienen como base una cultura basada en valores compartidos, este razón subyace en la creencia de una visión compartida de identidad laboral y metas organizacionales labradas con sentimientos de pertenencia social, por pertenecer sin mezquindad a una colectividad que ofrece sus fuerzas, su conocimiento y habilidades para desarrollar una actividad laboral que va más allá de un reconocimiento, sino que se siente propia, natural y debe ser amada como una labor que facilita nuestra existencia.

En ese sentido, la propuesta de participación conlleva a los procesos operativos, en la elevación del nivel gerencial y en la formación de equipos eficaces que conlleven al éxito, personal, profesional e institucional. Por consiguiente, el desempeño de gestión de gobernanza municipal debe estar en concordancia con un accionar de carácter motivador, que contribuya a lograr una cultura colaborativa para consolidar la realización

de las actividades bajo un estadio de empoderamiento, sinergia y articulación entre las comunidades organizadas, empresarios y líderes municipales.

De manera, que la actitud clave de los líderes municipales por compartir sus ideas de desarrollo local con los actores principales de la sociedad proporciona un sustento de saberes populares, los cuales pueden coexistir con la diversidad de disciplinas científicas. En otras palabras, la disposición neurológica de los burgomaestres por formar equipos multidisciplinarios de profesionales y emprendedores permite la optimización de la operatividad del plan de desarrollo urbano, programas de desarrollo para: unidades productivas locales, emprendimiento familiar, sistema de producción agrícola conectadas con los sistemas de comercialización locales.

En el contexto social, la articulación organizada de los ciudadanos y ciudadanas con actitud clave ante la innovación de la gestión municipal, la valoración moral y ética ante el trabajo, pago de impuestos, solidaridad, estimación del entorno natural y ambiente, constituyen elementos fundamentales para alcanzar el desarrollo social local. En suma, la movilización del potencial creativo, emprendedor de la población local en términos de confianza en sí misma, despliegue de imaginación, iniciativa, cooperación, receptividad a las ideas y propuestas innovadoras son las características de convivencia ideales para garantizar el desarrollo de un municipio.

Capítulo V

Reflexiones: actitud clave y futuro de la gerencia

El futuro de las organizaciones no se espera, se crea desde la actitud clave

5.1. Síntesis postconvencional y la actitud clave

Desde la perspectiva transcompleja se requiere visualizar la gerencia tradicional, conceptual y postmoderna en las empresas públicas y privadas bajo el enfoque de saber vivir con capacidad para resolver conflictos mediante la aplicación de las diferentes disciplinas científicas, los saberes populares, así como, las competencias gerenciales que facilitan los factores organizativos, externos y estratégicos de la empresa. Todo esto apunta, al encuentro transdisciplinar de los protagonistas para la desconstrucción de los paradigmas existentes, los procesos burocráticos, estructuras organizacional disfuncionales, liderazgos lineales autoritarios, para emprender la construcción de redes de cooperación que faciliten la capacitación de los sujetos claves del desarrollo empresarial-social como son los trabajadores, bajo el consenso colectivo democrático y participativo.

Visto así, la gerencia postconvencional desde la apropiación del liderazgo con visión compartida se traduce en un cambio de cultura organizacional, pasando de escenarios pasivos, autoritarios, liberales y burocráticos a un comportamiento de honestidad y ética, el cual propicie un trabajo organizado, de cooperación mutua, fomenta un sistema de valores, conectando el conocimiento con el aprendizaje organizacional y la complejidad del tejido empresarial. Esta visión no es solo un objetivo estratégico, sino también una construcción social que moldea las creencias de los individuos implica una epistemología constructivista, donde la realidad organizacional se co-crea a partir de las expectativas de los miembros.

El desarrollo de una actitud clave en sintonía con los ejes fundamentales de la gerencia postconvencional es visto como un gran ecosistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, este enfoque facilita la creación, aplicación del conocimiento, convirtiendo a las empresas en un motor de innovación y crecimiento. En síntesis, una actitud para inspirar, instruir, facilitar conocimiento, un gerente sensible dispuesto a romper los modelos tradicionales, arriesgado a construir en el seno de la organización un cuerpo de estrategias transparticipativas, heterogéneas, multiformes, una gestión compartida para proveer, organizar, supervisar, gestionar el tiempo, delegar, gestionar conflictos, asimismo, construir una cultura de paz con calidad de vida ambiental.

5.2. Desafíos y oportunidades para el gerente postconvencional

El nuevo orden empresarial pone en jaque a la gerencia tradicional y las estructuras organizacionales que permanecían intactas o con pocas modificaciones a través del tiempo. Se requiere accionar sobre la realidad de innovar en los factores organizativos delineando las aristas tangibles e intangibles naturales complejas que habitan en las empresas y por ende su fuerza laboral, de esa forma se posiciona la gestión del conocimiento para explorar nuevas líneas de investigación que declaran las sociedades globalizadas.

Así pues, el conocimiento está siendo reconocido como el activo más importante de las empresas, por lo tanto, se centra en definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. A medida que las empresas despiertan en esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí, el surgimiento de la gerencia del conocimiento, como una disciplina sistemática, cuya convergencia con elementos ambidiestros de innovación como la exploración y explotación constituyen una piedra angular para la innovación en las organizaciones.

Se hace necesario incorporar una cosmovisión transcompleja de la gerencia postconvencional que reconozca la diversidad de enfoques y saberes presentes en la sociedad, así como la interconexión de los diferentes actores sociales en la toma de decisiones. Esto implica no solo la utilización de métodos de investigación participativos, sino también la apertura a nuevos modelos gerenciales que puedan enriquecer la gestión pública o empresarial. Esta visión holística de la gerencia desafía los modelos tradicionales, proponiendo una nueva forma de relacionarse con la realidad, donde el liderazgo, la gestión del cambio, empoderamiento y la responsabilidad social sean los pilares de desarrollo organizacional orientada el bienestar común.

5.3. Gerencia postconvencional: aportes en la gestión local

Desde el punto de vista de la ontología referencial teórica, la gerencia postconvencional como enfoque de adaptación e innovación en la gestión municipal constituye la generación de equipos multidisciplinarios de científicos y emprendedores locales que propicien la creación de acciones contundentes orientadas a resultados, despertando el potencial intelectual de los ciudadanos, así como, la valoración de las bondades del territorio para transformar la cultura de: producción de bienes y servicios, en un acción visionaria de alianzas estratégicas con gremios de profesionales en el área de gestión, arquitectura, ingeniería urbana, sociología para la atención de jóvenes y adultos mayores, economía productiva, medicina preventiva y familiar, turismo local, todo ello, en coherencia con las universidades nacionales públicas y privadas, las cuales realizan investigación para el desarrollo educativo, cultural y social de la región.

Simultáneamente, el desarrollo local está presente en la consideración estratégica de los factores internos del municipio que comprenden la riqueza de recursos físicos, fuerza

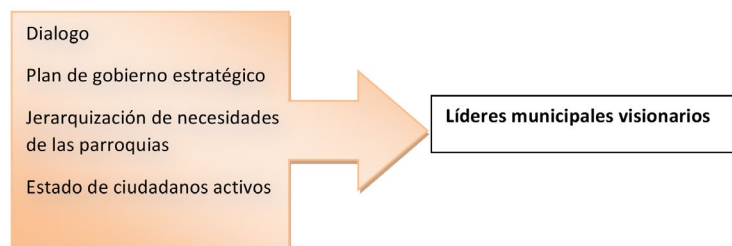
laboral, forma organizativa de las comunidades y la diligencia de las autoridades locales como son los burgomaestres para la organización y ejecución de proyectos dirigidos a resolver los problemas de las comunidades. Asimismo, los factores externos conformados por las políticas públicas, entes gubernamentales nacionales. La combinación de estos constituye una práctica común y racional de los líderes sociales. Vale destacar, que esta complejidad de interacciones tiene como centro ejecutor los actores locales.

En ese sentido, la actitud clave constituye la vocación interna del líder visionario por disponer una conducta optimista para lograr las metas, proyectos, ideas, planes o actividades que resuelvan los problemas de agua potable y recolección de desechos sólidos. Asimismo, propicia la iniciativa de solventar los factores limitativos de recursos financieros para incentivar a la personal de los diferentes departamentos del gobierno local mediante una comunicación asertiva entre gerentes y actores sociales, bien sea profesionales agrupados en gremios de diferentes disciplinas científicas o empresarios solidarios con los problemas de ornato de las avenidas principales de la ciudad.

Además, la disposición neurológica del líder visionario propicia el cambio el cambio de cultural gerencial en cada coordinación o dirección municipal hacia los nuevos niveles de la realidad y complejidad de la problemática de crecimiento desorganizado de la ciudad, incentivando al uso de conocimiento científico a través de la consulta a los investigadores de las universidades nacionales públicas y privadas con el objeto de identificar, analizar y generar las soluciones más viables en relación al desempleo, crecimiento de la economía informal, contaminación ambiental en barrios o urbanizaciones. Este escenario se representa con la triada política, institucional y social.

Dimensión política

Se contempla la concertación de un modelo de gerencia postconvencional de gobierno amplio bajo el enfoque de Posnueva gestión pública con todos los sectores a través del dialogo, presupuesto participativo, rendición cuentas, sostenibilidad estratégica mediante las decisiones en sintonía con las realidades de las parroquia, barrios y sectores especiales.

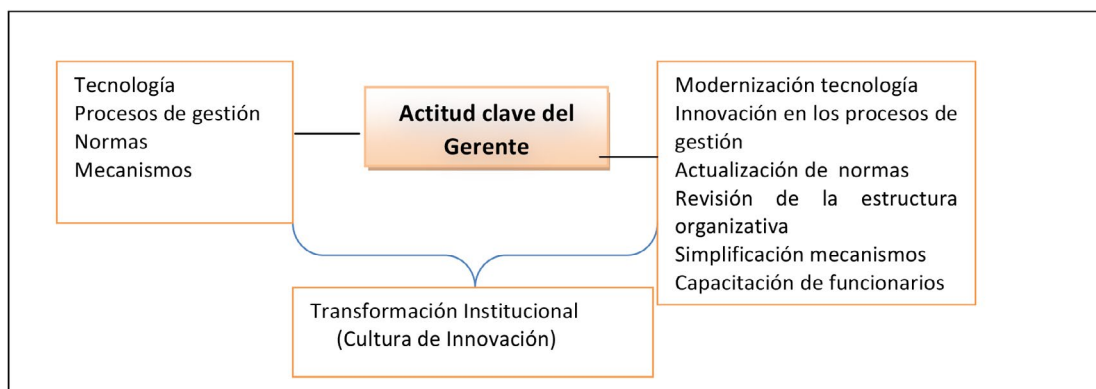


Dimensión institucional

La gerencia postconvencional desde la actitud clave del gerente tiene como objetivo modernizar cada una de las funciones de los directivos de los entes municipales o go-

bierno con la dinámica social del municipio. Enfocando la mejora de la infraestructura tecnológica, así como, los procesos internos de gestión, así como, los mecanismos de transparencia para administrar los recursos financieros y capacitación del talento humano.

Figura 13. Dimensión institucional



Dimensión social

La gestión debe estar centrada en la participación y empoderamiento ciudadano como eje transversal para engranar las comunidades con la gestión gubernamental local con el propósito de dar respuesta a las necesidades de servicios básicos de los habitantes de barrios, urbanizaciones o sectores más necesitados del municipio. Por tanto, la articulación organizada de los ciudadanos y ciudadanas con actitud clave ante la innovación de la gestión municipal, la valoración moral y ética, pago de impuestos, solidaridad, estimación del entorno natural, así como ambiente, constituyen elementos fundamentales para alcanzar el desarrollo social local. En suma, la movilización del potencial creativo, emprendedor de la población local en términos de confianza en sí misma, despliegue de imaginación, iniciativa, cooperación, receptividad a las ideas y propuestas innovadoras son las características de convivencia ideales para garantizar el desarrollo de un municipio.

Es significativo precisar, que cada acción emprendida por la gerencia y por los empleados tienen como base una cultura basada en valores compartidos, este razón subyace en la creencia de una visión compartida de identidad laboral, metas organizacionales labradas con sentimientos de pertenencia social, por pertenecer sin mezquindad a una colectividad que ofrece sus fuerzas, su conocimiento y habilidades para desarrollar una actividad laboral que va más allá de un reconocimiento, sino que se siente propia, natural y debe ser amada como una labor que facilita nuestra existencia.

5.4. Reflexiones finales

Desde el inicio de esta obra, se promovió la actitud clave como un motor de liderazgo, sustentado en un modelo de gestión transparticipativa, la cual requiere de organizar la toma

de decisiones desde una perspectiva sistémica y concertada. La planeación y desarrollo de estrategias está dirigida a visibilizar la participación sinérgica del gerente municipal en coordinación con los consejos comunales en perfecta relación de redes familiares, vecinos. De tal manera, que la participación está enmarcada en la discusión amistosa de alternativas de solución en y con el entrono relacional cotidiano de la personas involucradas. Así, el entorno innovador se descifra como territorios que presentan potencialidades en cuanto a la organización del sistema de empresas local, capacidad empresarial y de respuesta innovadora ante los desafíos impuestos por los mercados globales.

Finalmente, se requiere promover la innovación como proceso de co-creación de valor público, es fundamental escuchar, co-crear y transformar las políticas organizacionales en colaboración con los trabajadores, ciudadanos y otros actores relevantes. La gerencia postconvencional actúa con poder de actitud clave cuando se reconoce la importancia de la ética, la toma de decisiones en consenso, la capacidad de adaptabilidad, la responsabilidad social con el fin de generar soluciones innovadoras, adaptadas a las necesidades y demandas de la sociedad.

Mensaje para todos los gerentes del presente y futuro

A todos ustedes gerentes, líderes y agentes de cambio apasionados por la gerencia: La era actual de globalización y desarrollo de inteligencia artificial demanda una gerencia que trascienda lo convencional. El verdadero poder para transformar esta complejidad reside en tu *actitud clave*.

Genera tu propio motor de visión, empatía y proactividad para construir equipos transdisciplinarios. Acepta el desafío de la Gerencia Postconvencional, confíen en su potencial, entrega tu afecto, asertividad y acompaña a tu equipo en las tareas, promueve la innovación, pero no olvides tu esencia de líder postconvencional con visión y propósito.

Atte. Dr. Marcos Meza

■ ■ Referencias bibliográficas

Araujo, A. (2010). *Mesoempresa, universidad y desarrollo local sostenible*. Universidad del Zulia.

Cardozo, M. (2013). *El Educador Nato*. Buenos Aires: Kapeluz.

Cunha, P y Hamel, G. (2021). Adaptabilidad. La nueva gerencia competitiva. *Revista de negocios Harvard*, 99(3), 84-95.

George, B. (2023). *Adaptabilidad: la clave para prosperar en un mundo cambiante*. Rutledge.

Cifuentes, L. y Londoño, M. (2017). Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35-47. doi:10.21772/ripo v36n1a03.

Cunha, P., y Hamel, G. (2021). Adaptabilidad. La nueva gerencia competitiva. *Revista de negocios Harvard*, 99(3), pp.84-95.

Dayeck, M. (2019). Cultura Organizacional: Visión teórica desde la Gestión de Marca. *Revista del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y Espiritual CDCHTE - UNY*, 10 (2), 1-18.

David, F (2003). *La Gerencia Estratégica*. Legis.

Drucker, P. (1992). *Gestión por Resultado*. McGraw Hill.

Ferrer, J., y Martínez, J. (2007). Responsabilidad ecológica de las empresas del sector metal-mecánico oferentes de servicios a la industria petrolera. *Multiciencias*, 7(1). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/16649>

Figueredo, C. (2018). La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria. *Revista Scientific* 2(6), 322-336. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>

García, M. (2006). *Planeación participativa: la Experiencia de la Política Ambiental en México*. Trillas.

García, M. (2019). *Modelo Participativo en la Gestión del Servicio Comunitario en las Instituciones Universitarias Públicas del Estado Barinas*. [Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare].

Guillen, E. (2024). *Modelo de Gestión del Capital Intelectual en Universidades Fundamentado en el Empowerment*. [Tesis Doctoral. Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora].

Guzmán J. (2015). Gerencia del conocimiento aproximación epistemológica en comunidades auto-eco-organizadas desde la perspectiva transcompleja. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 69. Maracaibo Venezuela.

Jaramillo, N y Pérez, A. (2020). *La Gerencia: Retos y Desafíos*. Fundación Medellín.

Klein, J. (2001). *Transdisciplinarity: Joint Problem Solving Among Science, Technology, and Society*. Birkhauser: Basel.

Lucena, F. (2017). *Responsabilidad social empresarial: Una mirada desde la perspectiva de guía a las memorias de sostenibilidad en la corporación eléctrica nacional (CORPOELEC) del estado apure*. [Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare].

Martínez, M. (2013). El pensamiento sistémico. *Revista Conciencia Activa*, 1. <http://www.prof.usb.ve/miguelm>

Meza, M. (2016). *Innovación de la Gestión Municipal: Aproximación Teórica Transdisciplinaria del Desarrollo Local en el Municipio Barinas*. [Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare].

Mejías, C. (2022). Gerencia Postconvencional: Una Visión Holística. *Revista In Situ*, (6), 6, 354-366. <https://insitu.com.ve/wp-content/uploads/2024/01/IN-SITU-NRO.6-ART.18-gerencia-post-convencional-una-vision-holistica.pdf>

Montoya, D. (2019). *Gestión Transparticipativa en el Desarrollo de las Potencialidades Endógenas del Municipio Barinas*. [Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare].

Nicolescu, B. (1999). *La Transdisciplinariedad una Nueva Visión del Mundo*. <http://perso.club-internet.fr/nicol/ciret/espagnol/visiones.htm>

Trejo, P. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Uthea.

Torres, A. (2020). Mirada Compleja y Transdisciplinaria del Objeto de Estudio de las Ciencias Organizacionales. *Revista Científica*, 5(15), 67-86, e-ISSN: 2542-2987. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/352

Trujillo, C, Naranjo, M; Lomas, K y Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Universidad Técnica del Norte UTN.

Valera, E. (2022). *Gerencia del Conocimiento y Ambidextria Organizacional: Mirada Transcompleja en la Gestión del Servicio de Capacitación Empresarial (Sence-Chile)*. [Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare].

GERENCIA POSTCONVENCIONAL

La imbricación ontoepistemológica de los enunciados gerenciales propuestos en esta obra nos conlleva a reflexionar sobre la complejidad sin precedentes de la gerencia, donde la globalización de los sistemas de información y los nuevos paradigmas emergentes de desarrollo organizacional exigen la ruptura de los modelos gerenciales tradicionales. Este libro responde a esa necesidad impostergable, proponiendo un nuevo enfoque denominado Gerencia Postconvencional que trasciende las prácticas obsoletas para abrazar una transformación profunda en el ecosistema del líder. Por ello, la obra se centra en pilares como el metaliderazgo, adaptación al cambio, innovación, gestión del conocimiento y la responsabilidad social compartida, ofreciendo un camino renovado para navegar los desafíos políticos, tecnológicos y financieros del siglo XXI, con un énfasis particular en la gerencia pública local como motor del bienestar social.

De esta manera, el corazón de esta propuesta es la Teoría de la Actitud Clave, un motor filosófico y práctico que impulsa las acciones, creencias y competencias del gerente. Esta actitud es el catalizador para transformar la burocracia en empoderamiento ciudadano, proyectando pensamiento estratégico a través de emociones positivas y comunicación influyente. Para materializar esta conexión, la obra introduce la gestión transparticipativa, un enfoque que potencia la colaboración colectiva, así como la sinergia para generar impactos positivos en el desarrollo local.

A manera de reflexión final, la Gerencia Postconvencional constituye el poder de la Actitud Clave. Este enfoque emergente invita a líderes, gerentes, así como profesionales a humanizar la gestión, activando su propia actitud clave para construir organizaciones resilientes, éticas y capaces de generar valor compartido. Este viaje coinspirador explora los desafíos y oportunidades del gerente postconvencional, ofreciendo reflexiones para impulsar un cambio significativo que repercuta positivamente en la sociedad, desde lo local hasta cualquier ámbito con visión de futuro.

ISBN: 978-980-248-336-5

