GESTIÓN ADAPTATIVA. UNA PERSPECTIVA DE CAMBIO DESDE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

AUTORA:
CASTILLO PANELA CARMARY GREGORIA

Resumen

Con el paso del tiempo, las organizaciones han tenido que enfrentar cambios en diferentes áreas, lo que ha generado grandes desafíos de carácter procedimental y actitudinal producto de la aceleración e interacción del entorno, realidad que deben de asumir también las universidades como creadoras de conocimientos desde un enfoque adaptativo que les permita adecuarse y adoptar los nuevos modos de la gerencia del siglo XXI encaminadas a rompes paradigmas de cambio y responder de manera efectiva a las desafíos que surgen de la interconexión multidisplinaria en las que estas se desarrollan, siendo este el propósito general de este articulo, de esta manera poder dar respuestas efectivas a los desafíos rompiendo esquemas tradicionales. El estudio se abordo con una investigación de tipo descriptiva, se realizo una hermenéutica con los datos obtenidos de la entrevista realizada al personal estratégico sobre la perspectiva del cambio dentro del contexto universitario, a partir de ella emergieron categorías como la transformación adaptativa del gerente, una red compleja del entorno y un enfoque de innovación consiente que pretende vislumbra una gerencia basada en la adaptación organizacional.

Palabras claves: cambio, adaptabilidad, dinámica, entorno, universidades.

Abstract

Over time, organizations have had to face changes in different areas, which has generated great challenges of a procedural and attitudinal nature as a result of the acceleration and interaction of the environment, a reality that universities must also assume as creators of knowledge from an adaptive approach that allows them to adapt and adopt the new management modes of the 21st century aimed at breaking paradigms of change and responding effectively to the challenges that arise from the multidisciplinary interconnection in which they develop, this being the general purpose. of this article, in this way to be able to provide effective responses to the challenges by breaking traditional schemes. The study was approached with a descriptive research, a hermeneutics was carried out with the data obtained from the interview carried out with strategic personnel about the perspective of change within the university context, from which categories emerged such as the adaptive transformation of the manager, a complex network of the environment and a conscious innovation approach that aims to envision a management based on organizational adaptation.

Keywords: change, adaptability, dynamics, environment, universities.

Introducción

Hoy en día las organizaciones están llamadas asumir la realidad en las que están inmersas, al tiempo que deben actuar en medio del caos que se genera en un ambiente donde las dificultades para controlar los cambio que se producen en las variables multidimensionales que lo conforman. Es por ello, que para Monagas (2005) "asumir el cambio, debe comprenderse permanentemente que las realidades son complejas" (p. 152). De este modo, las organizaciones en medio de de los cambios producidos, se ven en la necesidad de transcender en su accionar, desempeñando un conocimiento amplio de la realidad donde se desenvuelven, por medio de una visión holística, permitiendo así tener una consideración del todo y las posibilidades, además de comprender su entorno desde su interioridad y complejidad, que le ayude a conocer la realidad en toda su dimensión.

En este sentido, las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por ser organizaciones ricas en conocimiento; con las necesidades de la inteligencia competitiva y la difusión organizacional, fundamentado en la administración y distribución del conocimiento que posee el talento humano que labora dentro de ellas; para Holtshouse (2010) lo define "como el uso de los activos de conocimiento más relevantes que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación" (p.3); por lo que se puede considerar estratégicamente importante y esencial para el éxito de la organización, su foco está en sus esfuerzos para promover la creación, intercambio, combinación y aplicación del mismo para lograr una ventaja

competitiva frente a otras instituciones.

Es por ello que, las instituciones universitarias conforman unas de las organizaciones que exigen los mayores retos de cambios de la sociedad del conocimiento, por lo tanto están llamadas no solo afrontarlo, sino que tienen ante sí la urgente necesidad de "ser impulsoras de la gestión del conocimiento así como de la formación de saberes en distintos campos de la sociedad conscientes de activar transformaciones necesarias que permitan dar respuesta a las múltiples exigencias del entorno" (Niño y Piñero, 2017, p.103). Así mismo la gerencia universitaria afronta innumerables desafíos de carácter procedimental y actitudinal, producto de los constantes cambios y la incertidumbre que se generan en los escenarios que circundan las universidades; es menester en estas organizaciones afrontar estas circunstancias, para mantenerse y perdurar en el tiempo, reinventando conocimientos pertinentes, de calidad y con visión transformadora.

Por lo tanto, los constantes cambios en las universidades pasan por la necesaria tarea de elevar la capacidad de gobierno, al respecto, Rivero y Goyo (2012) comentan que:

> La gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, al objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad (p. 90).

Así mismo, estos cambios y desafíos en los que se encuentran inmersas hoy en día las

instituciones universitarias, donde la sinergia producida por los mismos se manifiesta significativamente, estas instituciones de educación superior deben de consolidar, no solo los aspectos académicos, sino también las interacciones con otros actores sociales, la comunidad, empresas, otras instituciones universitarias y la sociedad en general. Así pues, es claro que desde la transcomplejidad que se refleja actualmente, consecuencia de una necesidad importante de abordar problemas desde múltiples perspectivas y disciplinas con sentido crítico analítico, conexión intrínseca con el contenido, estas mismas deben de fomentar estar a la par de las exigencias de adaptabilidad, aprendizajes permanentes con capacidad para evolucionar a las nuevas perspectivas y contextos, de esta forma preparar a todos sus actores a los desafíos del siglo XXI.

Cabe destacar que afrontar los cambios que surgen dentro del contexto universitario, la gestión adaptativa juega un papel fundamental en esta, por lo que está enfocada en la construcción y ejecución de planes que permita alcanzar los objetivos, es decir no solo sobrevivir a esos cambios sino prepararse proactivas y receptivas desde una perspectiva que combine las interrelaciones, la evolución, transformación y diversidad de pensamientos, actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos pero sobretodo disposición a lo nuevo para avanzar y consolidar esquemas novedosos de una gerencia moderna.

No obstante, se puede destacar el sentido consciente de las organizaciones en un mundo transcomplejo, la figura del gerente es determinante para direccionar las organizaciones, puesto que permite reflexionar con relación al modo de hacerlo,

incorporando nuevos enfoques y desechando aquellos que no generen valor al entorno organizacional; al respecto Benjamín y Fincowski (2009) refiere que "cuando se enfrenta la necesidad de crear, transformar o simplemente cambiar algo se inicia una mecánica de pensamiento que en algún momento se convertirá en una decisión de cambio" (p.71). Esta decisión generalmente nace del conocimiento y la percepción que el gerente posee de su organización, su entorno, razón por la cual partiendo de estos argumentos se formula las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el significado que le otorgan los actores universitarios al sentido consciente y transcomplejo de la dinámica gerencial?
2. ¿Cómo se desdoblan los procesos de gestión universitaria en un contexto cambiante y dinámico?

A fin de darles respuesta a estas interrogantes, este artículo tiene como propósito reflexionar sobre la gestión adaptativa frente a diversos escenarios universitarios, a través de estrategias y acciones encaminadas a romper con la resistencia al cambio, mejorar el proceso adaptativo de los miembros con su entorno y de esta manera poder dar respuestas efectivas a los desafíos que surgen en las realidades del siglo XXI con vista a una gerencia adaptativa.

Gestión del cambio

French (1999) define la gestión del cambio como:

> un sistema de cambio planeado, soportado en el conocimiento de la ciencia del comportamiento, que apunta a procesos humanos y sociales de las organizaciones (específicamente los sistemas de creencias de individuos, grupos

> de trabajo, o cultura), con la intención de fortalecer la capacidad de adaptación y renovación de las organizaciones. (p.130)

Por otro lado Burnes (2004) indica que la gestión del cambio "no es una disciplina con límites rígidos y claramente definidos" (p.130), sino que la teoría y la práctica de la gestión del cambio se basan en una serie de disciplinas y tradiciones de las ciencias sociales, que se convierte en una de sus fortalezas. De tal manera que las universidades que busquen dar respuestas a las necesidades y dinámicas del entorno deben referirse a estos cambios implementando estrategias que ayuden a facilitar la transición que ocurren en las diversas áreas que la conforman, desde lo tecnológico, la cultura organizacional, su malla curricular y por su puesto su administración, por lo que se puede decir que la gestión de cambio en el contexto universitario es crucial para garantizar que estas instituciones se mantengan relevantes y pertinentes avanzando hacia la excelencia académica e integradora.

Así mismo Andreas (2009), expresa que "los principios de gestión y adaptación al cambio se establecen como un elemento clave que incide drásticamente en el funcionamiento, productividad y rendimiento de las organizaciones" (p.5). La gestión del cambio ayuda a establecer una serie de agrupamientos o configuraciones, en medio de las cuales se dividen las funciones que aseguran el crecimiento y la eficiencia. En consecuencia la falta de integración adecuada de los procesos, la organización no lleva a cabo su funcionamiento y por ende no se logran alcanzar los

objetivos definidos. Por lo tanto, las universidades que son realmente productiva y efectiva son aquellas que logra generar una amplia coherencia entre sus elementos, y que no cambia un elemento o una función en un área sin evaluar las consecuencias en otras, percibiendo a la organización como un todo de relaciones en la cual la interacción positiva es un elemento fundamental para su crecimiento y para lograr adaptarse positivamente a los cambios.

Gestión de cambio según la perspectiva de Kotter (1995).

Las bases del modelo de Kotter, es la teoría de sistemas abiertos a partir de la cual desarrolla un modelo integrado de dinámica organizacional, que compromete ocho elementos clave en el proceso organizacional; este modelo debe ser utilizado en el nivel estratégico de la organización para cambiar su visión y posteriormente transformar la organización. Los estudios que utilizan este modelo han demostrado que el proceso de cambio pasa por un conjunto de fases, cada una de las cuales dura una cierta cantidad de tiempo y los errores en cualquier fase pueden impactar el éxito del cambio.

El modelo de los ochos pasos de kotter (1995) incluye: (1) crear un sentido de urgencia, (2) formar una poderosa coalición de liderazgo, (3) desarrollar una visión y una estrategia para el cambio, (4) comunicar la visión de cambio, (5) eliminar obstáculos y empoderar a los empleados para la acción, (6) generar éxito a corto plazo, (7) consolidar los cambios para producir más cambios, (8) anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional. Este enfoque pretende que los cambios que se implementen de manera ligera pero exitosos dentro de las organizaciones donde se prepare,

equipe y apoye a los miembros para adoptar los cambios con el fin de impulsar el éxito organizacional.



Imagen 1. Modelo de gestión de cambio de Kotter. Fuente: Sánchez 2008.

Gestión de cambio según la perspectiva de Lewin (1951).

Según Lewin (1951), refiere que "las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio" (p.5). Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo. Para entender el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, se presenta en la imagen 2, básicamente este modelo se centra en la idea de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel; considerando entonces este modelo como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1987).

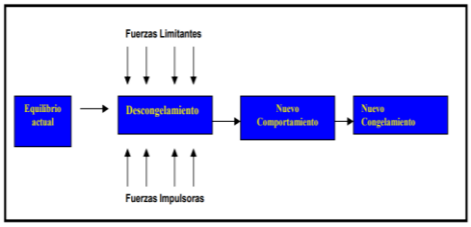


Imagen 2. Modelo del campo de fuerza de Lewin (1951) fuente: K. Lewin, Field theory in social science, 1951.

Referirnos entonces a lo expresado por Lewin (1940), el cual consta entonces de tres etapas principales: La primera consiste en el descongelamiento,

en esta se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el status quo. Seguidamente el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que equilibrio actual descongelamiento nuevo comportamiento nuevo congelamiento fuerzas limitantes fuerzas impulsoras se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

Gestión adaptativa

La gestión adaptativa es considerada por Holling (1978) "un proceso estructurado e interactivo para la de toma de decisiones sólida frente a la incertidumbre" (p.5). Este tipo de gestión organizacional tiene como objetivo reducir la incertidumbre a lo largo del tiempo a través de monitoreo del sistema, por lo que de esta manera la toma de decisiones cumple simultáneamente uno o más objetivos de gestión de recursos y, de forma pasiva o activa, acumula la información necesaria para mejorar la gestión futura, destacando que puede usarse como herramienta no solo para cambiar los sistemas sino aprender de ellos.

Al igual que autor anterior, Armitage et al. (2008, 2009) coinciden y expresan que la gestión adaptativa debe incluir gobernanza, planificación, implementación de decisiones, monitoreo y evaluación de los resultados subsiguientes. Destacando que la gestión adaptativa contiene coaprendizaje iterativo y coproducción de conocimiento por parte de los involucrados en la organización; el cual denominan aprendizaje de triple ciclo,

impulsado por un enfoque "estratégico" en el estado futuro deseado. El aprendizaje de ciclo simple es qué hacer (las reglas), el aprendizaje de doble ciclo es cómo hacerlo (percepciones) y el aprendizaje de triple ciclo es por qué hacerlo (principios).

Por lo tanto en base a los postulados mencionados, hablar de gestión adaptativa en el contexto universitario genera desafíos en cuanto a encontrar un equilibrio entre los conocimientos que se manejan con los conocimientos actuales, otro reto de este enfoque radica en lo que plantea Holling, que es la capacidad que puede tener el personal de la organización para aceptar, adaptarse y adoptar esos nuevos cambios. Es por ello que los gerentes universitarios deben de actuar de manera sinérgica y dirigida por medio de una visión innovadora, en referencia a lo que la organización quiere ser y para la que está destinada, impulsada por metodologías agiles, lideres conscientes y proactivos, con visiones de futuro, que se promulgue el aprendizaje colaborativo siendo la gestión adaptativa capaz de gestionar ambientes complejos y dinámicos.

Referirnos entonces a este nuevo enfoque de gestión, donde se pretende que la organización adopte los cambios y los haga parte de ellos para su evolución, que sus estructuras pueda soportar las interacciones con los factores internos y externos, ya que los mismos pueden generar ambientes de caos e incertidumbre en el contexto donde se desenvuelve. Con el tiempo, términos como "sostenible" y "resiliencia", comienzan a usarse implícitamente para expresar valores, así como información fáctica.

Gestión en el contexto universitario

Las universidades, lugar donde se investiga y se construyen conocimientos para brindar programas de formación sistemática a las prolijas comunidades de gerentes, incidieron decisivamente en la consolidación de una comunidad de práctica que, con sus tareas distintivas y sus propias reglas de juego, se institucionalizó en la sociedad. Es así como la práctica gerencial tiene como proceso general la toma de decisiones estratégicas, no como un simple proceso para resolver problemas, sino para fijar objetivos que creen el futuro, donde "la tarea importante y difícil no es nunca encontrar la respuesta correcta sino la pregunta correcta", Drucker (2002:400).

Es por ello que, la gestión universitaria se define como una función de administración racional de recursos proclives a desarrollar, de forma eficiente, procesos "administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales" Monagas (2010:35); por lo que constituye uno de los instrumentos más valiosos con que cuenta la universidad para gestar condiciones que la conviertan en una institución sustentable que contribuya al desarrollo nacional y de la región. Debe poseer las competencias para transformar su estructura; en razón de ello, sus funciones sustantivas misionales de docencia, investigación y extensión deben "someterse cotidianamente a la confrontación con los sistemas de acreditación y de calidad que florecen como efecto de los fenómenos de globalización e internacionalización" Pérez y Moreno, (2017:29).

A tal efecto, Alvarado (1990), expone que "existe necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria a una gerencia creativa, dinámica, cuyo centro al que se sirve como medio de transformación del

potencial humano" (p.1). Ello significa que un gerente debe redefinir su filosofía, abandonar esquemas tradicionales, donde su función se limita a planificar, organizar, dirigir, y controlar, sin considerar los escenarios futuros, por el contrario, lo compromete a demostrar niveles de competencia y calidad en su acción gerencial, utilizando métodos y herramientas enfocados en una perspectiva de cambio. La acción gerencial en las universidades debe ser asumida como una totalidad en la que todos sus elementos se articulen, para lograr los objetivos establecidos.

Metodología asumida

El presente estudio se abordó desde un enfoque Cualitativo que para Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa "estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas" (p.25); con un paradigma interpretativo según Bogdan y Taylor (1984) al referirse a esta modalidad describe que "es un conjunto de procedimientos o técnicas para recoger datos descriptivos sobre las palabras habladas y escritas y sobre las conductas (...) de las personas sometidas a la investigación." (p.20), siendo esta una investigación científica de tipo descriptiva donde el propósito del artículo es conocer la postura del gerente universitario en función a los cambios que experimentan estas instituciones.

Al respecto, Bunge (2002), sostiene que: "una investigación científica arranca con la percepción de que el acervo de conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas" (p.3). Para la recolección de la información se realizo una entrevista formal al personal codificado de la siguiente manera gerente universitario (PE1),

docentes universitarios con cargo de gestión universitaria (PE2 y PE3), en total la entrevista conto con 3 personas con más de 10 años de experiencia en el ámbito universitario y gerencial, ya que por medio de sus vivencias y perspectivas lograron brindar insumos para el fortalecimiento del artículo, de esta forma poder ahondar más la gerencia universitaria a fin de obtener evidencias solidas de la percepción que estos tienen sobre los cambio que circundan en el contexto universitario, y como este impacta la calidad educativa, la innovación, la colaboración, la adaptabilidad, el liderazgo de los gerentes de estas instituciones sintetizadas en forma de categorías emergentes.

Así mismo, para procesar la información recolectada en la investigación se realizó una hermenéutica de los datos obtenidos; que desde la perspectiva de Planella (2005) señala la como:

> Una forma de estar en el mundo y de cómo a través de nuestra experiencia leemos (interpretamos) lo que nos pasa, lo que nos rodea, nuestras interacciones con los otros sujetos y si se quiere, los discursos que a través del diálogo estos otros sujetos comparten con nosotros. (p.5).

En concordancia con lo expresado por el anterior autor, los hallazgo obtenidos de la entrevista sirvieron para generar sub categorías extraídas de las respuestas del persona estratégico seleccionado, posterior a ellas se formularon las categorías centrales, siendo estas punto de partida para realizar la interpretación de las mismas a fin de darle sentido aquello se pretendió develar como propósito general, bajo la interpretación de autor y en concordancia a lo que la gestión adaptativa en el contexto universitario se refiere a como está ha hecho su proceso sistemático, progresivo y creativo

para aceptar, adaptarse y apropiarse de los nuevos modos de ver la gerencia del siglo XXI para de esta manera no solo mantenerse sino perdurar en el tiempo, yendo a la par con las demandas del entorno y la innovación en sus procesos gerenciales.

Hallazgos emergentes

Dentro del contexto universitario la gestión adaptativa puede ser vista como esa capacidad que tienen las instituciones de educación superior para evolucionar y ajustarse de manera estratégica a los cambios que se producen en el entorno y al dinamismo que se enfrentan constantemente producto de factores externos e internos que son cambiante pero no controlables por la gerencia. Las universidades son altamente complejas y se encuentran interconectadas; a medida que se genera caos, incertidumbre, fluctuaciones, exigencias, demandas del mercado es de vital importancia que estas instituciones tiendan a tomar enfoques flexibles que se puedan ajustar a las necesidades requeridas. Es por ello que como producto de la entrevista surge el siguiente cuadro N°1 con las sub categorías y categorías que emergieron:

Cuadro 1. Sistematización de las categorías

Sub categoría	Categoría
- Dinámica social - Actores organizacionales - Actores claves - Actores universitarios - Impacto intangible	- ***Transformación adaptativa del gerente***
- Nueva sinergia de gestión - Entorno universitario - Multidiversidad	- ***Red compleja del entorno***

de escenarios - Ser multidisciplinario - Transformación de estructuras	
- Sentido consciente - Innovación - Producción del conocimiento - Creación del conocimiento - Retroalimentación del accionario - Pensamiento gerencial	- ***Enfoque de innovación consciente***

Considerando los argumentos expresados por el personal, se vislumbra una necesaria transformación adaptativa del gerente dentro del contexto universitario, la cual puede ser vista como un requerimiento pertinente en función a la dinámica social en la que estas interactúan, esas interacciones que surgen de los constantes cambios, las demandas, el avance tecnológico y el impacto intangible que se tiene, donde los actores universitarios juegan un papel fundamental. Los gerentes como actores claves deben de propiciar ser lideres visionarios, con capacidad para fomentar ambientes de aprendizajes con todos los actores organizacionales, creando en ellos empatía, resiliencia, pensamiento creativos, capaces de poder gerencial en tiempos de incertidumbre y caos, que a su vez los miembros puedan adaptarse al entorno de manera efectiva.

Es así como el gerente universitario por el papel importante que juega dentro de esta organización tener la capacidad de identificar pero también responder de manera ágil a los desafíos que surgen en medio del mundo globalizado e

interactivo donde se desarrollan. Estos líderes del siglo XXI son aquellos que promueven el liderazgo ágil por medio de intercambios entre colaboradores, utilizan estrategias con perspectivas de futuro para consolidarse en el presente y prepararse para el futuro en función al alcance de sus objetivos, este tipo de liderazgo el gerente llega a reflexionar, apoyar y conducir a la organización en su proceso de adaptabilidad y colaboración.

En este orden de ideas, reflexionar sobre la red compleja del entorno universitario es referirnos a esas interacciones con la Multidiversidad de escenarios que se pueden encontrar, permitiendo crear una nueva sinergia de gestión tal como lo expresa el personal entrevistado (PE1) y cito "el pensamiento no deben de estar parcelado o disgregado más bien debemos ver a las universidades, los actores, las acciones, las estrategias como un todo y cada una de esas partes pueden de cierta manera interconectarse" todo con el fin de generar un impacto en los procesos de gestión, donde la colaboración y cooperación entre las diferentes áreas de la organización vayan formando esa red para mejorar la efectividad y disminuir la resistencia al cambio. Cuando se trabaja en colaborativo se crear una interconexión con el personal y con los procesos que se llevan a cabo.

Vista desde una perspectiva de cambio, una gestión adaptativa debe de aprovechar oportunamente todo lo emergente o lo innovador permitirá generar una ventaja estratégica de modo tal, que los procesos se mantengan con relevancia y eficiencia a fin de lograr posicionar las instituciones universitarias para que estas vayan cónsonas a las exigencias de la sociedad. En este sentido es de resaltar que la naturaleza de

este tipo de organizaciones se desenvuelven en una red compleja en que su entorno busca comprender y analizar las interconexiones que existen entre los actores claves que hacen vida dentro de ellas sin dejar a un lado la interactividad con el medio externo e interno que los rodea es decir con la sociedad, otras instituciones a fines, gobiernos o empresas del estado.

Por consiguiente, el enfoque trascendental de las instituciones universitarias hoy en día esta direccionado hacia la innovación consciente, donde los procesos deben verse desde los propios pensamiento, centrada en acciones donde la conciencia del gerente juega un papel preponderante, donde sean capaces los actores universitarios de analizar el entorno, pensar y actuar con liderazgo ágil, en función de resolver problemas o conflictos que exista dentro de su contexto de una manera rápida y efectiva, realizando correctivos, enfocarse en los retos, los cambios, en los avances tecnológicos y sobretodo en esa transformación adaptativa que se pretende dentro de estas universidades, sea cumplida a cabalidad de acuerdo a la necesidades que se evidencia, así mismo generar impacto en la sociedad que no solo se quede en la excelencia académica, sino generar competitividad en beneficio de todos.

Las universidades por ser creadoras y productoras de conocimientos se ven en la necesidad de innovar en sus procesos, adecuando transformaciones que permitan adaptarse y adoptar esos cambios incorporando nuevas perspectivas, citando al PE2 donde dice "debemos siempre apuntar nuestro horizonte, nuestra visión como universidad, que es generar cambios, cambios que produzcan transformaciones en las estructuras, en los procesos y en los resultados", siendo

entonces elementos que permiten proporcionar un marco holístico y flexible capaz de atender múltiples dinámicas dentro de la organización con un sentido consciente y claro de lo que se pretende alcanzar como meta u objetivo a corto, mediano y largo plazo.

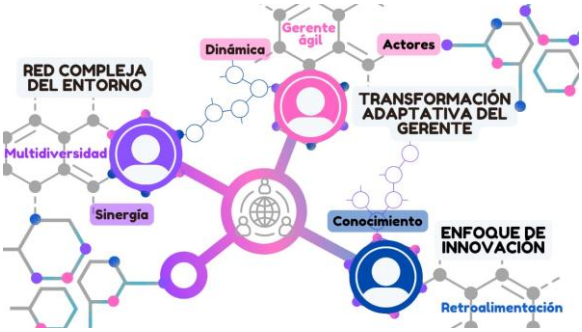


Imagen 3. Categorías emergentes. Fuente: Elaboración propia Castillo (2025).

Finalmente para resaltar la importancia y relevancia que tienen las categorías emergen del estudio se elaboro una representación grafica (imagen 3) donde se conjugaron elementos mencionados anteriormente, los cuales surgieron en función al sentido consciente y transcomplejo de la dinámica organizacional dentro del contexto universitario, se pueden entrelazar para generar una forma estratégica integral que permite a las universidades navegar con éxito en el mundo contemporáneo, donde existen divergencias, convergencias en los pensamientos y modos de gerencial por parte de los lideres agiles que la conforman. Así como también la gestión adaptativa en este contexto permite mantener y perdurar en estos entornos dinámicos, combinando liderazgo, equilibrio, intercambio de conocimientos, sinergia, multidiversidad, compromiso con la innovación consciente para posicionarse y enfrentar los desafíos futuros generando impacto positivo en la sociedad.

Consideraciones finales

La transformación universitaria y su adaptación frente a diversos escenarios con vista a una gerencia adaptativa es un tema

de gran relevancia actualmente; pues las universidades están trabajando para anticiparse a los cambios futuros a nivel gerencial por medio de estrategias innovadoras y flexibles. Para buscar adaptarse a una gerencia adaptativa las universidades están incorporando en sus planes de estudio materiales relacionadas con las últimas tendencias en gestión organizacional, como lo es la inteligencia artificial, análisis de datos, gestión de cambio, sostenibilidad, liderazgo ágil, sentido consciente y transformador; de igual manera promoviendo a la formación de habilidades blandas y competencias claves necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral en constante evolución. De acuerdo con Drucker (2002), "la gerencia universitaria del siglo XXI debe orientarse a su gente; ello significa que el gerente no sólo predica valores, sino que actúa apegado a ellos, es dialógico y fomenta la libertad de expresión" (p.10).

Asimismo interpretar y conocer las diversas posturas que tienen algunos actores en relación a la gestión adaptativa desde el contexto universitario y como esta se ha comportado en función a esos cambios que la nueva era gerencial trae consigo, pues tener una nueva visión institucional requiere la generación de conocimientos vanguardistas capaces de brindar soluciones laudables a los problemas que se entretejen en la escena social, estrechando las relaciones con sus grupos de interés a partir de interacciones pertinentes que promuevan espacios colaborativos y sinérgicos necesarios para su integración. Para las universidades que se preparan para el futuro trabajan constantemente para mejorar continuamente sus funciones sustanciales como propósito fundamental en su praxis cotidiana vista como una

estrategia de gestión para la competitividad local, la acreditación internacional y la sensibilización de su doctrina filosófica.

Referencias bibliográficas

Alvarado, J. (1990). **La Gerencia de las Organizaciones del Futuro.** Trabajo de ascenso. Caracas: Universidad Pedagógica.

Andreas, S. (2009). **The impact of internal management on organizational performance.** Tesis de Doctorado. A&M University. Estados Unidos: Texas.

Benjamín. E y Fincowski. F. (2009). **Organización de empresas.** Tercera edición. Editorial McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

Blasco, J., y Pérez, J. (2007). **Metodologías de investigación en educación física y deporte: ampliando horizontes.** Editorial Club Universitario. Imprenta Gamma.

Bogdan, R. y Taylor, S. (1984). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** 1era edición. Ediciones Paidos. México

Bunge, M. (2002). **La Investigación Científica: su estrategia y filosofía.** México: Siglo XXI Editores.

Burnes, B. (2004). **Gestión del cambio: un enfoque estratégico para la dinámica organizacional.** Financial Times Prentice Hall.

Burke, W. (1994). **Desarrollo Organizacional.** Addison-Wesley Iberoamericana, México.

Drucker, P. (2002). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI.** Bogotá, Colombia: Fondo norma.

French, W. L. (1999). **Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement.** Prentice Hall.

García-González, J. R. y Sánchez-Sánchez, P. A. (2020). **Diseño teórico de la investigación: Instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica.** Información tecnológica, 31(6), 159-170. https://doi.org/10.4067/S0718-0764 2020000600159.

Holling CS (ed) (1978) **Evaluación y gestión ambiental adaptativa.** Wiley, Chichester. Reino Unido.

Holtshouse, D. (2010). **Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work.** On the Horizon, 18(3), 193-203. doi:10.1108/10748121011072645.

Kotter, J. (2018). **8 steps for accelerate change in your organization.** https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/8-steps-accelerating-change-ebook-confirmation. [Consultado: 2024, Noviembre, 12]

Monagas, D. (2010). **Consideraciones sobre la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.** Actualidad Contable FACES, 6(6), 33-37. Merida. Venezuela

Niño, L., & Piñero, M. (2017). **Significados sociales de la gerencia universitaria en un contexto de transformación institucional. Revista Chakiñan de Ciencias**

Sociales y Humanidades, (1), 101-117. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222017000300101. [Consultado: 2025, Febrero, 05]

Planella, J. (2005). **Pedagogía y hermenéutica: de Hegel a Gadamer. Revista de Educación, 328(12), 1-11.** [Consultado: 2025, Enero, 26]

Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). **Constructo teórico sobre la gerencia universitaria.** Criterio Libre, 26, 23-42.

Rivero, E., & Goyo, A. (2012). **La gerencia universitaria venezolana ante los nuevos retos de la sociedad del siglo XXI. Gestión y Gerencia, 6(2), 425.** https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5303708. [Consultado: 2024, Noviembre, 14]