

## **GERENCIA Y LIDERAZGO: ELEMENTOS INCIDENTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Chaparro-Tovar. Ricardo. J<sup>1</sup>, Hernández Juan<sup>1</sup>, Hernández Thais<sup>1</sup>, Primera Adolfo<sup>1</sup>  
Doctorantes Universidad Yacambú- Venezuela<sup>1</sup>

[ricardochaparroinia@gmail.com](mailto:ricardochaparroinia@gmail.com), [hernandezmj@ gmail.com](mailto:hernandezmj@ gmail.com), [edu219@gmail.com](mailto:edu219@gmail.com)  
[shawlancas@hotmail.com](mailto:shawlancas@hotmail.com)

### **RESUMEN**

El presente trabajo consistió en una revisión bibliográfica de diferentes autores respecto a la gerencia y el liderazgo. La importancia de este tema está orientada a la influencia directa que estos elementos marcan en los seres humanos que conforman; ya que puede incidir positiva o negativamente en la organización, por lo cual los gerentes, tomando en consideración el paradigma de los sistemas adaptativos, han de ser dinámicos, proactivos, críticos, visionarios, abiertos, reflexivos, con los cuales los miembros de la organización se sientan comprometidos, no sólo en los valores ético – morales con la institución, sino que por el contrario, la organización se comprometa en el mejoramiento de la armonía interna, tomando en consideración el bienestar psico – social de los individuos que conforman la empresa y el entorno que le rodea. La gerencia y el liderazgo, por lo tanto poseen una interrelación estrecha, en la cual la comunicación intraorganizacional y extraorganizacional confluyen fuertemente e inciden directamente dentro de los procesos de la organización como tal; estableciendo en muchos casos el éxito o el fracaso de la gestión gerencial.

**Palabras claves:** Gerencia, Liderazgo, Cultura Organizacional

## **MANAGEMENT AND LEADERSHIP: THE ELEMENTS OF INCIDENTS IN ORGANIZATIONAL CULTURE**

Chaparro Ricardo<sup>1</sup>, Hernández Juan<sup>1</sup>, Hernández Thais<sup>1</sup>, Primera Adolfo<sup>1</sup>  
University Doctoral Yacambú-Venezuela<sup>1</sup>

[ricardochaparroinia@gmail.com](mailto:ricardochaparroinia@gmail.com), [hernandezmj@ gmail.com](mailto:hernandezmj@ gmail.com), [edu219@gmail.com](mailto:edu219@gmail.com)  
[shawlancas@hotmail.com](mailto:shawlancas@hotmail.com)

### **ABSTRACT**

This study consisted of a literature review of different authors about management and leadership. The importance of this topic is focused on the direct influence that these

elements make human beings that make up; because it can affect positively or negatively the organization, so managers, taking into consideration the paradigm of adaptive systems, have to be dynamic, proactive, critical, visionary, open, reflective, with which the members of the organization feel committed, not only in the ethical values - the moral institution, but on the other hand, the organization's commitment to improving internal harmony, taking into consideration the welfare psycho - social individuals within the company and the surrounding environment. The management and leadership, so have a close relationship, in which the intra-organizational and communication extraorganizational converge strongly and directly affect processes within the organization itself; established in many cases the success or failure of management practice.

**Keywords:** Management, Leadership, Organizational Culture

## 1.-PREMABULO

Las organizaciones actuales se adentran en un mercado competitivo global, donde se deben basar en la integración de varios enfoques y/o corrientes que traigan consigo el éxito dentro del “éxito”. Esta situación es producto de la transformación que viene cargada en la globalización, de esta manera deben converger estrategias que afronten estos cambios y que traduzcan en un desarrollo productivo. Estas organizaciones necesitan trascender sus límites y reorientar su nivel organizacional, es decir, lograr descentralizar sus estructuras hacia una tendencia horizontal que permita una división del trabajo flexible de manera que, esta nueva realidad dentro de las organizaciones hará que éstas estén atentas ante los paulatinos cambios suscitados en todos los niveles de la sociedad.

Debido a lo planteado anteriormente, la gerencia en una realidad emergente debe considerar los diversos ámbitos de las ciencias sociales, sus variables, e interacciones, donde la versatilidad, el dinamismo, la incertidumbre y el caos son características; tendiendo además a una relación directamente exponencial en función del tiempo, donde sus relaciones influyen directamente en la sociedad para así transformarla y/o cambiarla, dando paso así a la formación de sistemas complejos, caracterizándose por auto-organizarse, auto-regularse, adaptarse, entre otros, donde la interrelación se da de manera global trayendo como consecuencia lo incierto, lo imprevisto, por lo que estos sistemas estarán en capacidad de crear nuevas formas de pensar y repensar todo tipo de situación a fin de cumplir con sus objetivos.

Ahora bien, se requiere desarrollar procesos de innovación en cada uno de los niveles de la organización para así lograr metas en conjunto, además de tener valores sociales y humanos afianzados basados en el respeto y la igualdad en cada una de las personas de la organización, para que éstas sean partícipes de su propia evolución y desarrollo dentro de ésta y que el resultado final sea un logro de todos como un equipo.

Es importante resaltar que la cultura organizacional abarca de manera sistémica todos los procesos inherentes de la organización, es decir, la concepción de valores y creencias compartidas por sus integrantes, siendo así la cultura organizacional la identidad propia de cada organización. Parafraseando a Salazar, J. Guerrero, J. y otros (2009), éstos hacen hincapié en que la cultura organizacional contribuye a la competitividad del entorno empresarial, es decir, puede facilitar o dificultar la solución de problemas relacionados con la adaptación, adecuación e integración tanto a nivel externo como interno[1].

En función de lo antes expuesto, la cultura organizacional está impregnada ante estos nuevos retos de adaptación, adecuación e integración bajo un escenario totalmente nuevo, lleno de incertidumbre, donde las acciones a seguir rompen la planificación rígida tradicional, y es allí donde el gerente deberá abarcar, tal como lo expresa Couture M. (2007), estrategias de manera integral que consideren enfoques de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, donde la interacción de los diversos agentes, así como también lo variable, generan esa emergencia no lineal [2]. Es allí donde las competencias del gerente requieren nuevos patrones que den respuestas a las exigencias de la organización y de la sociedad, donde Montilla, M. y Melero, R. (2008) se refieren que las competencias que ha de asumir éste deben ir encaminadas hacia la adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, innovación, liderazgo, comunicación, dirección de equipos, entre otros [3].

## **2.-GERENCIA Y LIDERAZGO: ELEMENTOS INCIDENTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Mario Benedetti escritor y poeta Uruguayo en su poema “El sur también existe”, no sólo hace alusión a una simple declarativa de la existencia geográfica de lo Latino Americano, más allá de su expresión territorial; sino que por el contrario, expresa que el sur existe con su diversidad biológica, histórica, etnicismo y cultura, aglutinada en su antropología genuina producto de la mezcla cultural introducida de otros continentes [4]. Ahora bien, lo anteriormente descrito confluye

en la complejidad que reviste cualquier tema investigativo que se pretenda abordar, y aún más desde el ámbito social como lo es, el tema organizacional.

Cuando se resalta el término complejidad en el ámbito organizacional, se debe considerar sus variables, interacciones, donde la versatilidad, el dinamismo, la incertidumbre y el caos son característica de ésta, tendiendo además a una relación directamente exponencial en función del tiempo, donde cada vez sus relaciones influyen directamente en dichas organizaciones para así transformarla y/o cambiarla, dando paso a la formación de sistemas complejos adaptativos, caracterizándose por auto-organizarse, auto-regularse, adaptarse, entre otros, donde la interrelación se da de manera global trayendo como consecuencia lo incierto, lo imprevisto, por lo que estos sistemas estarán en capacidad de crear nuevas formas de pensar y repensar todo tipo de situación a fin de cumplir con sus objetivos.

Ahora bien, la gerencia se encuentra frente a un nuevo paradigma netamente complejo y/o emergente, enmarcada en redes sistémicas donde cada uno de sus elementos sufrirá los efectos de sus interrelaciones, traduciendo esta situación en cambios significativos dentro de las organizaciones, por lo que la gerencia de este siglo XXI, debe apuntar a las transformaciones, a la creación de nuevos modelos internos, de nuevos modelos emergentes, los cuales sean basados en el diseño y en la fusión de estrategias nuevas y viejas que den respuesta a las necesidades de cada uno de los miembros de la organización, así como también a la sociedad en general.

Considerando la dinámica interna que sufre la nueva gerencia, ésta tendrá que considerar los múltiples cambios en la organización, tanto en el factor estructural administrativo y financiero de la empresa como en los tres elementos que conforman la cultura organizacional denotados en el factor tecnológico, sociológico e ideológico; obligando así romper la verticalidad que caracteriza la gerencia tradicional y lograr el equilibrio óptimo que permita direccionar las estrategias hacia una gerencia inteligente y flexible, que rompa los paradigmas organizacionales y logren crear lazos estratégicos dentro y fuera de la compañía.

Ante la complejidad de las sociedades actuales, el área gerencial debe ser considerada como un objeto de estudio, que permita una aproximación a la comprensión de las realidades emergentes y complejas, y es por esta razón en la cual los investigadores se cuestionan lo siguiente: ¿Puede ser una organización desorganizada y a su vez compleja? ¿Puede ser una organización compleja y a su vez organizada?

Ángel, A. (2005) refiere al respecto, que las organizaciones se mueven recurrentemente hacia estados de orden y estabilidad. El equilibrio generado por los distintos cambios y presiones a las que son sometidas se rompe en muchos casos, generando fases de inestabilidad [5]. Ahora bien,

el concepto y manejo de los elementos estratégicos de la organización le dará las bases para la generación de procedimientos, planes y guías de acción que permitan manejar estos escenarios.

Un elemento que considera este autor con respecto a la complejidad, es que brinda un nuevo marco de análisis a las realidades organizacionales y a los distintos elementos que interactúan, a través del entorno con ésta [6]. En el contexto nacional, refiere el mencionado autor, que los retos van en función no de lo complicado que pueda aparentar ser una situación sino en la definición e identificación de la red que conforman los distintos actores del proceso estudiado [7].

El proceso interactivo es dinámico, continuo y, hasta, autorregulable. Las conductas de los individuos y los lineamientos organizacionales comienzan un proceso en el cual van retroalimentándose dentro de unos límites y parámetros previamente establecidos y declarados en la filosofía de gestión. De esta manera los imprevistos y los nuevos escenarios, que pueden ser vistos en forma de caos organizacional, pueden ser manejados en forma estratégica llevando a la organización hacia el estado deseado.

Diez, E (2.006) en su trabajo, Los grupos en las organizaciones empresariales como sistemas dinámicos complejos y adaptativos, afirma que “las organizaciones son expresiones de una realidad. La realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional”[8]. Apoyando lo referido por el autor, se consigue con organizaciones empresariales de ámbito internacional cuando abren filiales en otros países, conscientes de las realidades culturales propias o autóctonas de sus potenciales nuevas ubicaciones, por lo cual se ven en la necesidad de hacer estudios de mercado donde los aspectos psicológicos y sociológicos de los nuevos nichos a explorar preceden a la decisión de abrir estas nuevas filiales fuera de sus fronteras.

Ahora bien, más allá de la complejidad que tiene implícito lo cultural, el autor se refiere también a la continua utilización de grupos de trabajo en las organizaciones debido a la creciente complejidad de las tareas y el trabajo. Dicha complejidad se considera que puede ser afrontada mediante el proceso efectivo del aprendizaje en equipo, el cual el autor sostiene que este “implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación”[9]. Tomando en consideración que actualmente las organizaciones son más horizontales, descentralizadas y con división de trabajo más flexibles que en los tiempos pasados.

Por lo que es necesario subrayar lo planteado por Ángel A. (2.005), cuando señala que la realidad actual se manifiesta en forma de caos, debido a las interconexiones entre multiplicidad de agentes, organizaciones, redes no lineales caracterizadas por las interacciones de forma independiente como interdependiente[10].

De manera que, el papel que juega el desempeño de los grupos frente a la complejidad, viene a representar el motor que se encuentra detrás del progreso económico de cualquier

organización para transformarlo en rendimiento. Por supuesto que dicho rendimiento esta expresado en rentista, o beneficios para los accionistas dueños de las organizaciones.

Considerando a Opazo, P. y Bustamante, M. (2.004), estos reseñan que en el mundo actual, las sociedades no pretenden buscar en esencia disminuir la complejidad inmersa dentro de ellas, no existen sistemas que busquen reducirla, lo que los sistemas sociales hacen es buscar la mejor forma de reducir la complejidad del entorno en el que se desenvuelven y del que a su vez ellos forman parte; se destaca que la sociedad, como concepto general, existe como un metasistema definido como sistema autorreferente en el dominio de las comunicaciones, constituido por múltiples espacios sociales, entre los cuales el empresarial es quizá el más claramente definible y diferenciado [11].

Se puede decir, que la complejidad tiene su génesis desde la visión antropocéntrica, es decir, nace como resultado de las eternas e incesantes interrelaciones entre las personas y de éstas con los subsistemas sociales de los que son parte, pero que tienen sus límites dentro del espacio en el cual esta persona se desarrolla.

Ahora bien, ante la complejidad reinante del siglo XXI y los retos que deben asumir las organizaciones actuales, se debe redimensionar las funciones del gerente, debido a que, éste es el responsable de manejar de manera inteligente toda situación presentada, y esto radica en una nueva forma de ejercer un liderazgo tal como lo establece Uhl- Bien y otros (2.007) quien describe que:

La complejidad sugiere un paradigma diferente para el liderazgo, enmarcado en lo complejo, dinámico e interactivo desde el cual los resultados de adaptación (por ejemplo, el aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad) emergen. Un liderazgo que se centra en permitir el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación en un contexto de las organizaciones productoras de conocimiento [12].

Lo que permite inferir que el nuevo gerente debe desarrollar un liderazgo donde se aleje de la burocracia, y se afiance en los principios de la adaptación, auto-organización y auto-regulación producto de la dinámica emergente, por lo que cada vez la interacción se verá más acentuada y éste tendrá la responsabilidad de sobrellevar los resultados de en direcciones correctas; las autoras antes mencionada señalan que el liderazgo en la complejidad debe examinar la dinámica del cambio, de lo temporal, y de lo interactivo.

Lo anterior es ciertamente coincidente con lo expresado por John Naisbitt (citado por López, V. 2.004) quien planteaba lo siguiente:

El reto de la industria es cambiar a los gerentes que tradicionalmente y supuestamente tenían todas las respuestas y les indicaban a todos sus colaboradores lo que debían hacer y como lo debían hacer; por gerentes que actúen como facilitadores y desarrollen el potencial humano. El reto es entrenar de nuevo a los gerentes y no volver a entrenar tanto a los obreros [13].

Además el referido autor afirma que el modelo administrativo, si bien ha dado importantes resultados, debe evolucionar en función de las nuevas realidades y necesidades del entorno organizacional. Los requerimientos de la sociedad y de los miembros de la organización son totalmente diferentes a los de hace algunos años. La complejidad y el caos son los elementos preponderantes a tomar en cuenta en el delineamiento de las estrategias.

De manera que se deberá establecer una nueva cultura en donde los trabajadores puedan desarrollar sus potencialidades, y así el nuevo gerente tendrá la necesidad de aplicar la gerencia del conocimiento, convirtiéndose en una característica fundamental para el crecimiento de la organización, además de liderar un proceso en el que él es protagonista de una nueva forma de pensar, actuar y hacer las cosas basados en una nueva gerencia espiritual y de valores; con un máximo potencial creativo, enmarcada en sólidas relaciones impregnadas de valores tales como: autonomía, autoestima, cooperación, compromiso, confianza, entre otros, aunándose la integración de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para favorecer la interacción, comunicación, búsqueda de información, en pro a la generación continua de conocimientos.

Ubicándose en un contexto real, como lo es en el caso latinoamericano Ángel, A. (2005) plantea que las organizaciones deben manejar cambios en materia de liderazgo a fin de que éstas puedan tener un mejor sentido de dirección que les permita alinear las políticas con los objetivos y los intereses individuales de los miembros de la organización. Masificar el concepto y las funciones del líder dentro de los distintos niveles organizacionales es una de sus propuestas de forma tal que se superen los modelos tradicionales de gerencia [14].

En función de lo planteado, el reto del gerente es que debe asumir un nuevo liderazgo tal como lo plantea Covey, S. (2006) quien señala que el nuevo líder debe centrarse en principios y valores, donde respete las virtudes y defectos de cada uno de los miembros de la organización, además plantea que debe desempeñar tres funciones básicas como lo son el de: explorar posibilidades, que le permitirá conocer cada una de las relaciones existentes en la organización, así como la de sus miembros, considerando la misión, visión y estructura de la misma, otra función es la de alinear la misión y la visión con la finalidades de satisfacer las necesidades de la organización,

así como también las de sus clientes y por último es la función delegar facultades, y ésta tiene que ver con la teoría del liderazgo compartido, resaltando las competencias de cualquier miembro y que éste asuma la dirección de una situación o evento en particular [15].

Con lo plasmado anteriormente se pretende enmarcar que el estudio, reflexión y comprensión de la organización, gerencia, liderazgo debe ser abordada tomando en cuenta las diversidades referidas con anterioridad. Y más aún, las personas que asumen las funciones gerenciales o de dirección deben prepararse para ello. Existen indicios que esto no pasa en la realidad, y sobre todo en el área educativa, lo reafirma Rubino, A. (2.006), cuando expresa que muchos gerentes educacionales llegan a puestos de dirección, con muy poca o ninguna preparación gerencial y sin conocimiento del manejo administrativo organizacional [16].

Los diferentes roles que plantea el autor para los gerentes de aula están orientados hacia el desarrollo de nuevos “valores, principios y actitudes” que les permitan delinear una cultura organizacional abierta al cambio y propiciadora de la participación y la comunicación. Los distintos aspectos técnicos – gerenciales definirán el modelo de liderazgo. Se plantean varios roles para el líder educacional, sin embargo una línea de acción bien definida tiene que ver con el manejo del cambio, la respuesta a los retos (y pudiéramos agregar adaptarse al entorno), así como definir y promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

De esta manera pudiera convertirse la institución educativa en un elemento mejorador de la calidad de vida, ya que se estaría propiciando y contribuyendo a la generación, difusión y aplicación del conocimiento en unos términos técnicos, administrativos y pedagógicos enfocados racionalmente hacia este fin.

Plantea Rubino (ob. cit.) que los líderes deben entonces desarrollarse en los elementos que ofrece el entorno, la dirección que tendrá la organización, las necesidades de la comunidad, en el enfoque y competencias a desarrollar en los educandos y en la alineación entre las necesidades organizacionales y las individuales, a fin de considerar el elemento humano como pilar fundamental en el desarrollo de un clima y cultura organizacionalmente adecuados[17].

Ahora bien, si se considera que esos límites que impone el comportamiento humano dentro de las organizaciones, vienen a configurar o relacionar la cultura organizacional como elemento externo de la complejidad. En este sentido García,C. (2.005) en su trabajo de aproximación al concepto de cultura organizacional concibe dicha cultura como, una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para



nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen [18].

Cuando García, C. (2.005) se refiere a la familia, iglesia, comunidad y la educación, como instituciones externas, que impregnan de sus valores a los individuos, y estos introducen dichos valores a las otras organizaciones a las que se incorpore. Se pudiera comparar este proceso, desde el ámbito biológico como si fuera un virus, incluso, para algunas organizaciones estos valores incorporados por sus miembros pudieran ser catalogados como malignos o benignos, dependiendo del reconocimiento del impacto ético del actuar humano al que se refieren Opazo, y Bustamante al citar a Marlasca.

Por otro lado, con respecto a la educación como elemento influyente en las personas y por ende en la cultura organizacional como catalizador de la complejidad dentro de las organizaciones, Althusser, L. (1.988) categoriza la educación, así como la familia, la comunidad y la iglesia, en instituciones o aparatos ideológicos de estado, y las ubica dentro de la superestructura como nivel estructural de la sociedad en el nivel ideológico[19]. Althusser vincula la categoría educación como arista ideológica que influye sobre la conducta humana, la cual es introducida en la organización como ideología y no como valor, tal como lo plantea García, C. (2.005) pero, tomando las visiones de los dos autores, se puede decir que son valores ideológicos de fuente externa el elemento que incorpora cada persona dentro de las organizaciones, agregando elementos de complejidad dentro de la empresa como sistema organizativo.

Y no serán estrategias rígidas, establecidas en un cónclave ajeno a las opiniones y tendencias de la organización. Cada vez se hace más evidente la participación de los distintos actores organizacionales en la generación y desarrollo de los planes de acción. Es por ello que la tarea gerencial ha evolucionado entonces hacia un elemento desarrollador, propiciador y multiplicador de las ideas. Nuevos conceptos y principios tales como compromiso, autonomía, credibilidad y respeto deben ser incorporados a la organización como un activo medula

### **3.- CONCLUSIONES**

El gerente y los líderes en estas últimas décadas, han ido comprendiendo que las empresas son estructuras organizacionales complejas, no sólo por el hecho de que externamente sufren continuamente transformaciones motivados a los cambios inherentes al proceso de la globalización y a los cambios estructurales de la sociedad; sino que por el contrario, internamente se producen interacciones ocasionadas por los aspectos técnicos del objeto de estudio (que en este caso son las

organizaciones), sino que además han de ser incluidos los sociológicos e ideológicos, relacionados con el sujeto que integra a la organización.

De allí que las instituciones, desde el punto de vista gerencial, han asumido el reto de enfrentar con éxito el estudio de sus correspondientes organizaciones de una forma holística empresarial, en la cual se está gestionando el conocimiento, en busca no sólo del mejoramiento de las prácticas administrativas propias de la empresa; sino que también desde la visión de la cultura y el clima organizacional.

La influencia directa del liderazgo y la gerencia, marca una tendencia dentro de los miembros que la conforman; ya que puede incidir positiva o negativamente en la organización, por lo cual los gerentes, tomando en consideración el paradigma de los sistemas adaptativos, han de ser dinámicos, proactivos, críticos, visionarios, abiertos, reflexivos, con los cuales los miembros de la organización se sientan comprometidos, no sólo en los valores ético – morales con la institución, sino que por el contrario, la organización se comprometa en el mejoramiento de la armonía interna, tomando en consideración el bienestar psico – social de los individuos que conforman la empresa y el entorno que le rodea.

También es importante señalar que las organizaciones como entes principales en un parasistema complejo, responden a factores como el “caos”, la desorganización, la incertidumbre, los cambios sujetos a los procesos financieros, sociales, culturales; desarrollándose un ciclo interactivo entre causa y efecto, cambios y adaptaciones, situación que dinamiza la gerencia y obliga al equipo gerencial una constante preparación a fin de dar respuestas eficientes y eficaces; con lo cual apuntan a la transformación positiva, donde se crean modelos internos de gestión, los cuales están basados en estrategias tradicionales pero que en muchos casos se le han integrado modificaciones vanguardista que responden a las necesidades actuales del personal de la institución y por ende, a la sociedad.

El liderazgo, por lo tanto, crea confianza y seguridad dentro de la estructura social de la organización, promueve la participación entre sus empleados, crea vínculos de pertenencia, aumenta la seguridad e higiene ocupacional y dinamiza todos los procesos.

La gerencia y el liderazgo, por lo tanto poseen una interrelación estrecha, en la cual la comunicación intraorganizacional y extraorganizacional confluyen fuertemente e inciden directamente dentro de los procesos de la organización como tal; estableciendo en muchos casos el éxito o el fracaso de la gestión gerencial.

## **REFERENCIAS**

- [1] Salazar, J. Guerrero, J. y otros (2.009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. [Documento en línea]. Acimed, 20 (4) Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext) [Consulta: 2014, Julio 08].
- [2] Couture, M. (2007). Complexity and chaos – State-of-the-art: Overview of theoretical concepts. [Documento en línea]. Disponible: <http://pubs.drdc.gc.ca/PDFS/unc63/p527985.pdf> [Consulta: 2014, Julio 10].
- [3] Montilla, M. y Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telematica/indice/pdf-vol7-1/1-competencias-clave-del-gerente.pdf> [Consulta: 2014, Julio 10].
- [4] Benedetti, M. (2007). El sur también existe.[Documento en línea]. Disponible: <http://encontrarte.aporrea.org/media/68/conciencia.pdf> [Consulta: 2014, Julio 10].
- [5] Ángel, A. (2005). Los retos del liderazgo en América Latina: Implicaciones de la complejidad para la conducción política y gerencial de nuestras naciones. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=730>. [Consulta: 2014, Julio 08]
- [6] Idem
- [7] Idem
- [8] Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos. *Revista Visión Gerencia*, ISSN: 1317-8822. Año 5 N° 2 Julio - Diciembre, 2006.
- [ 9] Idem
- [10] Ángel, A. (2005) Los retos del liderazgo en América Latina: Implicaciones de la complejidad para la conducción política y gerencial de nuestras naciones. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=730>. [Consulta: 2014, Julio 08]
- [11] Opazo, P. y Bustamante, M. (2004). Hacia un concepto de complejidad, sistema, organización y empresa. Serie documentos docentes FACE SDD N° 03 Año2. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.panorama.utralca.cl/dentro/sdd/hacia\\_un\\_concepto.pdf](http://www.panorama.utralca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf) [Consulta: 2014, Julio 08]
- [12] Uhl-Bien, y otros. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. [Documento en línea]. Disponible: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=marketingfacpub> [Consulta: 2014, Julio 10].
- [13] López, V. (2004) El nuevo modelo gerencial. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/newmodger.htm>. [Consulta: 2014, Julio 08]
- [14] Ángel, A. (2005) Los retos del liderazgo en América Latina: Implicaciones de la complejidad para la conducción política y gerencial de nuestras naciones. [Documento

- en línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=730>. [Consulta: 2014, Julio 08]
- [15] Covey, S. (2006). El líder del futuro. Serie Líderes del Management. Barcelona: Deusto.
- [16] Rubino, A (2006). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Revista Investigación y postgrado. Vol 22, número 2, 2007. [Documento en línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2511748> [Consulta: 2014, Julio 08]
- [17] Idem.
- [18] García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. [Documento en línea]. Disponible en: [http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V5N112unaaproximacion\\_concepto\\_cultura.pdf](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V5N112unaaproximacion_concepto_cultura.pdf) [Consulta: 2014, Julio 08].
- [19] Althusser, L. (1988). Ideología y aparatos ideológicos del estado. Nueva visión, Buenos Aires. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.moviments.net/espaimarx/els\\_arbres\\_de\\_fahrenheit/documentos/obras/1319/ficheros/Althusser\\_Louis\\_Ideologia\\_y\\_aparatos\\_ideologico.pdf](http://www.moviments.net/espaimarx/els_arbres_de_fahrenheit/documentos/obras/1319/ficheros/Althusser_Louis_Ideologia_y_aparatos_ideologico.pdf) [Consulta: 2014, Julio 08]