NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION

DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Neyda Ibañez [1] y Ruben Castillo [2]
Universidad de Carabobo

ABSTRACT
The purpose was centered in the interpretation of the dimensions that will be involved in a transformational management planning for Venezuela's institutes of higher education based on the principles generally accepted in the social reality and leading to the formation of a new outlook in addressing the planning for strategic management. The objective was seized from the post positivist paradigm using the hermeneutic method with the participant-observation technique. It concludes with the incorporation of dimensions such as: the individual subjected to the quantum mechanics given its hypercomplexity and to the environment, with awareness of the necessary safeguard for the improvement of the only identified livable planet.
Key words: Planning, strategic, management, quantum

RESUMEN
El propósito se centró en interpretar las dimensiones que han de involucrarse en un plan gerencial transformacional para las organizaciones universitarias venezolanas basado en los principios generalmente aceptados en la realidad social, que conlleve a la gestación prospectiva de una nueva forma de abordar la planificación estratégica gerencial. Para ello, se abordó desde el paradigma postpositivista, usando el método hermenéutico, con la técnica de observación-participante. Se concluye con la incorporación de dimensiones como: el *individuo* sujeto a la mecánica cuántica dada su hipercomplejidad, y al *ambiente,* en conciencia del necesario resguardo y mejora del único planeta vivo hasta el momento.
Palabras clave: Planificación, estratégica, gerencia, cuántica

(1) Magíster en Administración de Empresas. Profesora Asociado adscrita al Ciclo Básico de FaCES-UC Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PPI Nivel Candidato. E-mail: nibanez@uc.edu.ve
(2) Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en FaCES-UC. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PPI Nivel Candidato. E-mail: ruben.castillo@dana.com

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han venido desarrollando planes que les permita tener una visión en el mediano y largo plazo hacia donde quieren dirigirse, en este sentido, el plan gerencial transformacional (PGT) aborda los cambios en la forma como se concibe el mundo de vida con pensamientos y valores como principios generalmente aceptados (PGA), lo cual involucra emprender los planes estratégicos para las organizaciones universitarias con carácter transformacional, pues es indudable que se encuentran insertas en un mundo complejo, que incide inevitablemente en modificaciones en las diversas dimensiones del individuo, en lo moral, económico, político, social, ambiental, religioso, tecnológico y muchos otros.

Por ello, se iniciará por cuestionar la práctica gerencial de la planificación estratégica para construir un plan gerencial transformacional (PGT), acuñado por Acevedo (septiembre, 2008), quien considera que las transformaciones nacen de la energía que tiene el hombre para trascender permitiendo lograr la armonía de la existencia como fin último de este plan, por lo tanto, además de las dimensiones tradicionales se debe incluir los elementos humanizantes. De esta manera, el propósito investigativo se centra en interpretar esas dimensiones que han de involucrarse en la planificación estratégica que lo transfiguren a convertirse en un PGT sustentado en algunas teorías y prácticas gerenciales.

Lo anterior, coadyuva a vislumbrar los planes de acción de acuerdo a las prácticas gerenciales y términos asociados a la misma, como por ejemplo: pensamiento sistémico, benchmarking, pensamiento estratégico, planificación estratégica, desarrollo sustentable, capital social, gestión del conocimiento, gestión de la diversidad, entre otros, que por razones limitantes se concentraron en algunas de ellas. Por ello, también el estudio intenta comprender las dinámicas de las

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

relaciones interpersonales cotidianas precisados como poder empático, lo cual lleva a interpretar la situación actual de las organizaciones universitarias venezolanas, *el ser*, para construir un plan gerencial transformacional para las instituciones de Educación Superior hacia un futuro deseable en armonía y felicidad.

Para ello, se pretende abordar el estudio desde una perspectiva postpositivista con una concepción hermenéutica. Este estudio se presenta de la siguiente forma: una primera sección que describe la situación contextual de la planificación estratégica en las organizaciones universitarias venezolanas, la segunda sección aborda la metodología y en la última sección se muestran los resultados arrojados de las lecturas al perfil de las personas expuesto por De Vries y Lander (2004), adaptado a las organizaciones universitarias para interpretar las dimensiones y sus acciones para transformar la misión de vida de las organizaciones universitarias. Se valora como aporte a este plan a la dimensión del ambiente y al individuo hipercomplejo, obtenidos a través de la triangulación de las técnicas del análisis documental, la observación participante y el análisis de información.

SITUACIÓN CONTEXTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS VENEZOLANAS

En Venezuela, la mayoría de las organizaciones universitarias realizan planificaciones estratégicas tradicionales para lograr alcanzar o acercarse al futuro deseable, y una de éstas lo constituye la planificación interactiva, fundamentada en el esfuerzo de ver hacia arriba con actuación en el presente.

De esta manera, cuando la organización universitaria se apoya en la visión, misión y valores para realizar su planificación estratégica estará viendo hacia arriba, pues son los principios más elevados generalmente aceptados (PGA) por ella para actuar en el presente favoreciendo lo existente.

De acuerdo a lo anterior, cuando se ve hacia arriba y se actúa en el presente en lugar de prever y pensar reflexivamente en el futuro, se estará haciendo el futuro, y de esta forma el presente dinámico se enraíza en un quehacer permanente con predisposición de lo que ha de construir para su porvenir.

Ahora bien, el plan gerencial transformacional (PGT) exige más que un cambio en los procesos, estructura, entre otros, pues demanda una ruptura epistemológica ante las concepciones paradigmáticas tradicionales de la gerencia.

De allí la importancia de interpretar las dimensiones que han de involucrarse en un plan estratégico que conlleve a gestar una nueva forma de abordar la planificación estratégica gerencial, que se ha denominado por Acevedo (septiembre 2008) como *plan gerencial transformacional*.

Por ello, se cuestiona la herramienta de la planificación estratégica para construir un PGT para las organizaciones universitarias. En este sentido, y de acuerdo a la triangulación de las informaciones recolectadas se procedió a construir el PGT considerando los elementos del conocimiento de las capacidades de la organización y de las causas de las fuerzas competitivas de Porter (1997) adicionando elementos de la mecánica cuántica, al interpretar la espiritualidad de la gerencia expresadas en temas como el liderazgo, la motivación y lo humano.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

En este orden de ideas, la mecánica cuántica podría aclarar el espíritu de las organizaciones, asociando su alma con la energía, al espíritu con la eternidad del tiempo y al cuerpo con la masa, puesto que las interacciones subatómicas de las organizaciones como sistema humano se pueden describir cuánticamente y así interpretar de esta forma la recepción de señales y las interacciones del humano que generan cambios en la organización. De hecho, Heisenberg (2004) destaca "El producto de las incertidumbres para la localización y para la magnitud de movimiento (por magnitud de movimiento se entiende el producto de masa y velocidad) no puede ser menor que el *quantum* de acción de Planck" (p.106)

Estos fueron los fundamentos básicos para que la presencia del caos provocará la emergencia de un nuevo paradigma, pues Planck (citado en Bohr, 1988) "demostró que las leyes de la radiación térmica nos obligan a introducir la descripción de los procesos atómicos un carácter de discontinuidad por completo extraño a las teorías clásicas." (p.75), tal como lo siguió Heisenberg (1974) al manifestar que se ha pasado más allá de la realidad cristiana centrado en lo divino a la realidad material u objetiva, y aún no se ajusta a todas las realidades, por ello expresa:

> …durante nuestro siglo, este modo de entender la naturaleza ha sido completamente desacreditado. Las fundamentales actitudes del pensamiento perdieron su importancia absoluta en cuanto a acción concreta movida, cada vez más, al centro de nuestro mundo. Hasta el tiempo y el espacio se convirtieron en objeto de experiencia y perdieron su contenido simbólico. Por medio de la ciencia comprendemos cada vez más que nuestra inteligencia con la naturaleza no puede comenzar con cierta cognición definitiva, que no puede ser construida sobre tal basamento de piedra, sino que todo el conocimiento está, por así decir, suspendido sobre un abismo insondable.(p.166)

Lo anterior evidencia el pensamiento de la inexistencia de la linealidad perfecta; se recuerda al principio de incertidumbre de Heisenberg (1974) donde se afirmó que un cambio insignificante podían

producir cambios distintos a los previsibles, por lo tanto aunque se conozca la mecánica del sistema, no es suficiente, pues puede surgir alguna variable que perturbe lo que pudo haberse predicho, por lo tanto la teoría de Heisenberg está vigente en la actualidad por la incertidumbre.

Debido a esto y a la multiplicidad de factores y variables interactuantes en todas las dimensiones para comprender al individuo y por ende a las organizaciones; es que Morin (2005) afirma que "El hombre es un ser evidentemente biológico. Es, al mismo tiempo, un ser evidentemente cultural, meta-biológico y que vive en un universo de lenguaje, de ideas y de conciencia." (p.89).

Esto hace reflexionar sobre la existencia del individuo como sistema caótico, bien manifiesta Prigogine (2008) "Un líquido es un sistema complejo, que no podemos pretender describirlo en términos de trayectorias individuales" (p.45) Lo que se puede apreciar en las investigaciones de Emoto (2004) sobre el efecto de los sonidos, las emociones, los pensamientos sobre los estados iónicos del agua, produciendo caos en las moléculas del agua, e igualmente esto puede suceder en cualquier estado físico, químico, electromagnético como psíquico de la naturaleza existente, pues se está interactuando en sistemas complejos.

De acuerdo a la cita anterior, se vislumbra la visión compleja del mundo de vida, donde todo esta relacionado; por ello, se puede decir que la realidad exige ir más allá de la fragmentación (unidisciplinariedad) a lo transdisciplinario en todas las dimensiones que abarcan a las organizaciones. Bien comenta, Martínez (2003) al expresar:

> …'todo está relacionado con todo' y, por ello, puede ser impredecible, violento y dramático; un pequeño cambio en un parámetro puede hacer variar la solución poco a poco y, de golpe, saltar a un tipo totalmente nuevo de solución, como cuando, en la física cuántica, se dan los 'saltos

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

> cuánticos', que son un suceso absolutamente impredecible que no está controlado por las leyes causales, sino solamente por las leyes de la probabilidad. (pp.127-128)

Pues, la fragmentación ha sido incapaz por sí sola de comprender las realidades complejas, las interrelaciones y las interconexiones de lo que Husserl (1992) denomina como"Lebenswelt o mundo de la vida" (p.19). Siendo así, esto demanda un estudio profundo y autocrítico de lo cotidiano, de sus múltiples dimensiones interactuantes (cultural, político, económico, social, educativo, religioso, antropológico, tecnológico, entre otros), donde no existe una linealidad perfecta.

Por ello, se puede decir que se requiere del cuestionamiento de las posiciones adoptadas y rutinarias con una mente abierta para percibir y descubrir el mundo de las organizaciones universitarias y así comprender el discurso y los símbolos aceptados por los mismos, para poder realizar un plan gerencial transformacional sujeta a su episteme.

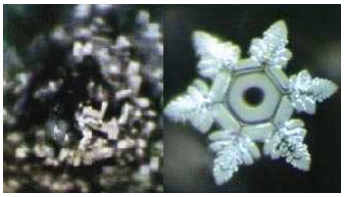
De allí se desprende que la mecánica cuántica pudiera ofrecer respuestas ante preguntas que aun no tienen respuestas concretas dentro de lo visible, por ende, toda la energía que se recibe de esas micro partículas subatómicas pueden afectar al cuerpo físico, y este a su vez a toda la naturaleza, como parte del sistema, dado que cuando un agente de cambio se dirige a un subsistema, en virtud de los citados vínculos de interdependencia, corre indirectamente el riesgo de afectar a otros subsistemas.

Ejemplo de ello, se tiene en los estudios mencionados de Emoto (2004), dirigidas en un principio a la calidad del agua, tomando muestras de los cristales, su teoría versaba en que el agua pura se convertía en un cristal puro, e imaginaba que el agua contaminada no se cristalizaría en forma más o menos hexagonal, sino que tomaría otra forma.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Para Emoto (2004) los cristales de agua "son sustancias sólidas con átomos y moléculas regularmente ordenados generalmente de forma hexagonal" (p.6). Y descubrió que su forma y exposición dependía de las emociones, actitudes y pensamientos.

Cuadro Nº 1. Experimento con 500 profesores desde la Universidad en Japón



Fuente: Emoto (2004)

En el cuadro de arriba se observa el resultado de un experimento realizado el día dos de febrero de 1997 a las 14 horas, revelado por Emoto (2004), donde un profesor desde una Universidad en Japón envió una carta a 500 profesores y les comunicó:

> Voy a poner un recipiente con agua de grifo sobre mi escritorio. Ruego transmitan al mismo tiempo sus sentimientos de amor, para que el agua se purifique. Muchas gracias.
> De esta manera obtuvo el agua con la energía de todos esos pensamientos y esta es la imagen que obtuvo, la cual emocionó hasta las lágrimas a todos los colaboradores. Han aprendido que los pensamientos de las personas se pueden unir, a pesar de la distancia... (p.27)

Es necesario comprender que cada una de las actitudes éticas, que cada una de las actitudes pensantes, contribuyen a la ecología del ser, a su estado de armonía, a través de un estado energético estructural interdependiente del universo, y según la forma como sean

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

las emociones, producto de estas fracciones electrón-voltios que invaden a los subsistemas, generarán una reacción cónsona con ello.

Por lo anterior, las emociones como parte fundamental en el establecimiento del PGT incorporó algunos elementos psicológicos en la lectura del perfil de las personas expuesto por De Vries y Lander (2004), adaptado a las organizaciones universitarias y cuyos resultados fueron arrojados de los informantes clave.

METODOLOGÍA

La investigación se abordó dentro del paradigma postpositivista, complementando lo cualitativo con lo cuantitativo, dentro del enfoque cualitativo se usó el método hermenéutico, la técnica de la observación participante, el análisis de contenido y de información. Adicionalmente a esto, se uso la modalidad descriptiva del enfoque cuantitativo, complementándose con lo cualitativo en el entendido de Taylor y Bogdan (1987) que “todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables”(p.152)

Según el grado de abstracción se caracterizó por ser un estudio básico o puro, según el nivel de conocimientos se ubicó en el tipo descriptiva, y según la estrategia empleada, estilando para la investigación, una combinación de estrategia de campo y documental. Se aplicó la triangulación a la información recolectada a través de los diversos instrumentos, entre ellos: notas de campo, guión de entrevistas, hojas de registro para las fuentes, grabaciones de las discusiones generadas por los informantes clave y cuestionario. Para ello, se recurrió a contrastar, reinterpretar y complementar las verificaciones encontradas, que permitió interpretar las dimensiones que han de involucrarse en un plan gerencial transformacional para las

organizaciones universitarias basado en los principios generalmente aceptados en la realidad social.

Con la finalidad de manifestar el colectivo a investigar, Martínez (2007b) expresa que el investigador debe especificar "…con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación, usando criterios que pueden basarse en consideraciones teóricas y conceptuales, intereses personales, circunstancias situacionales u otras consideraciones" (p.52). Ante esto, los sujetos que conformarán el estudio se seleccionaron con base a los siguientes criterios establecidos intencionalmente por los investigadores; ellos son: disponibilidad de proporcionar la información, que sean docentes en instituciones de educación superior, que al mismo tiempo administren o hayan administrado personal, que tengan experiencia en planificación estratégica, desarrollo del talento en gerencia y, que evidencien la posibilidad de establecer diálogo fluido propio de una relación de cordialidad.

En cuanto al abordaje de los informantes clave para el objeto de estudio y en atención a los criterios establecidos en el colectivo a investigar, se seleccionaron quince (15) participantes de la cohorte 2006 del Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA) sede Naguanagua, Estado Carabobo en Venezuela. Al respecto, se define a las unidades escogidas intencionalmente acogiéndose a lo establecido por Patton (citado en Martínez, 2007a) son aquellas "elegidas basándose en los criterios más adecuados para lograr los fines que persigue una determinada investigación" (p.56)

Ello se realizó manteniendo la neutralidad con la investigación, lo que evidencia características definidas por Rusque (1999) como la experiencia directa sobre el mundo social donde se hará la investigación "produciendo el menor grado de cambios posibles en la vida cotidiana de las personas".(p.190), por lo que adicionalmente, se

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

realizó la *observación participante* en el entendido de Corbetta (2003) que "nos encontramos de lleno dentro del paradigma interpretativo…El investigador *observa y participa* en la vida de los sujetos estudiados". (p.326)

RESULTADOS

Con las orientaciones del autor De Vries (marzo, 2005) se aplicó las diferentes técnicas mencionadas y las teorías psicológicas de este autor para dar lectura al perfil de las organizaciones universitarias, siendo éste uno de los aportes a destacar de este trabajo, con la finalidad de establecer las bases para el PGT y que encontrará descrito a continuación. Se comenzó desde el estudio de la hipercomplejidad, teoría de la imagen: corporal, psicológica, *emocional* e ideológica.

1. Hipercomplejidad:

Nivel cognoscitivo: Para De Vries (2005, marzo) este nivel cognoscitivo se puede observar en tres abordajes: *Recursivo, hologramático y dialógico*, conceptos asociados al pensamiento complejo de Morin, Ciurana y Motta (2006) y que Ugas (2008) resalta como "la estrategia de un paradigma de la complejidad" (p.15).

El nivel *recursivo*, es relevante para las organizaciones universitarias, dada la constante información válida y pertinente. Por ende, se considera que a pesar de estar conscientes de vivir en una era redticular, al parecer no se está consciente del valor de hacer redes.

De allí se desprende que las organizaciones universitarias no se han adecuado a la capacidad recursiva para enfrentar y solucionar problemas a través de las redes. En este momento gran parte de la hipercomplejidad parece signarse a la improvisación. Por ello, se puede destacar la práctica de la gerencia situacional destacando el liderazgo para su efectividad.

Por otro lado, se tiene a las organizaciones universitarias que buscan su *holograma* en la sociedad. Es decir, la semejanza que puedan tener con la sociedad que se cree diferente; la parte explica al todo y viceversa. Venezuela, así como el resto de Latinoamérica son sociedades societales, donde se tienen muchos grupos culturales, raciales, étnicos, con valores diferentes, conformando una sociedad multicultural.

De allí la importancia de la gestión de la diversidad cultural, pero a pesar de ello, no se tiene conciencia de la semejanza con el otro. Al unirle el hecho de que a la organización universitaria le gusta debatir y no dialogar, como gran resultado se tiene la confirmación de la dificultad de la formación de redes.

En cuanto a lo *dialógico*, las organizaciones universitarias se pueden observar como forjadores de debates, conversadores pero no dialogantes, pues el diálogo requiere de la búsqueda de elementos comunes que puedan compartir en medio aún de las diferencias que poseen entre los mismos.

Nivel emocional: Recordando que, las organizaciones universitarias están compuesto por las interacciones entre las partículas subatómicas o partículas cuánticas, se encuentran afectadas ante una etapa particular que puede enfocarse desde muchos puntos de vista. De esta manera, se apoya la investigación en De Vries y Lander (2004) para explicar la imagen emocional.

Se está inmerso en un “clima emocional de una determinada realidad” (p.25) De Vries y Lander (2004) “estas emociones básicas son la alegría, la rabia, la tristeza y el miedo, las cuales se individualizan en un esquema de fortalezas y debilidades, de amenazas y oportunidades, conocida como la matriz DOFA que se explican de la siguiente manera:

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

- En el cuadrante I, se combinan las Fortalezas con las Oportunidades, se encuentra la ALEGRÍA: es cuando con las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades.
- En el cuadrante II, se combinan las Oportunidades con las Debilidades, estando allí, para De Vries y Lander (2004) se encuentra la IRA, es ante una oportunidad pero no se puede aprovechar por alguna debilidad.
- En el cuadrante III, se combinan las Debilidades con Amenazas, se encuentra la TRISTEZA; es decir, cuando se presentan amenazas y adicionalmente se tienen debilidades para afrontarlas.
- Y en el cuadrante IV, se combinan las Fortalezas con las Amenazas, se encuentra el MIEDO; es decir, cuando se percibe que las fortalezas no son capaces de combatir las amenazas.

Así mismo se conoce que cada emoción tiene su vía positiva y su vía negativa. Tal cual como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 2. Estados de las emociones

EMOCIÓN	POSITIVA	NEGATIVA
ALEGRÍA	Realización	Evasiva
IRA	Constructiva	Destructiva
TRISTEZA	Reflexión	Depresión
MIEDO	Organización	Paralización

Fuente: De Vries y Lander (2004). Adaptación propia.

Para De Vries y Lander (2004), existe un terreno emocional en donde se lleva a estos cuatro cuadrantes a la Indiferencia emocional. Es una zona neutra. Es decir, la persona tiene una vida sin emociones.

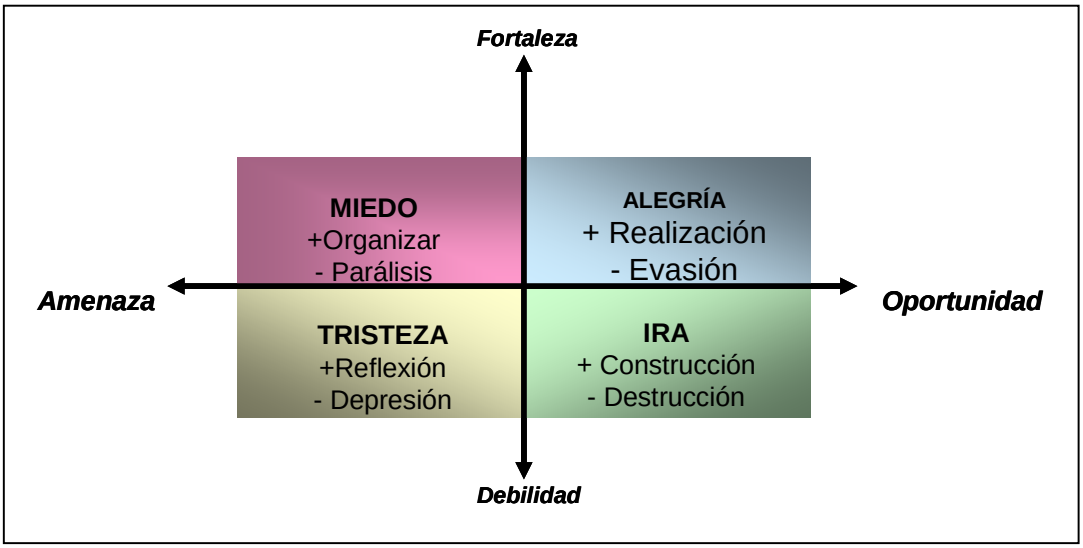
NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Pero también, De Vries y Lander (ob.cit.), manifiestan que existe la Supremacía del Amor cuando hay equilibrio entre los cuatro cuadrantes indicados anteriormente.

De allí se interpreta que ese equilibrio conduce a la *armonía y felicidad*, a través de las cuatro emociones en su vía positiva. Es decir, el verdadero amor es:

- Realización o Celebrativo (Alegría +).
- Constructivo (Ira +).
- Reflexivo (Tristeza +).
- Organizativo (Miedo +).

Cuadro Nº 3. Escenarios de los cuatro territorios emocionales



De Vries y Lander (2004). Adaptación propia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Esto quiere decir, que cualquier perfil organizacional universitario que se perciba con fortalezas en un ambiente de oportunidades, estará en la realización y con ella, su emoción básica será la alegría; mientras que si se evalúa con debilidades que le impidan aprovechar las oportunidades, se ubicará en la destrucción o frustración con la emoción básica de la ira o rabia.

En la presencia de claras amenazas, quien se ubique con fortalezas ante ellas y con capacidad de neutralizarlas, se ubicará en la organización universitaria con un sentimiento básico de miedo o temor para buscar seguridad; si se percibe con grandes debilidades, éste escenario será el de la paralización con una emoción básica de tristeza.

Apoyándose en De Vries (2005, marzo) se puede decir que las organizaciones universitarias son básicamente seres emocionales. Pero no están conscientes del mundo hipercomplejo en el que viven, únicamente lo observan, sienten y sufren las consecuencias, en parte porque no han tenido la formación y educación para actuar en forma cómoda en un mundo hipercomplejo. Actualmente, las organizaciones universitarias ante la realidad externa, lo ha llevado a incorporar otras emociones como: la ira fundamentalmente, la tristeza y el miedo, por lo que se encuentra manejando una multiemocionalidad compleja.

El entorno de las organizaciones universitarias se ha encontrado muchas veces con la “capitalización de la ira”, según De Vries (2005, marzo) debido a que están conscientes de no dar más allá de lo recibido e incluso con sentimientos de exclusión al no ser atendidos como se debía por los organismos gubernamentales y gremiales, esto arroja como resultado el llenarse de ira. A partir de allí, la dimensión política ha influenciado notablemente a la misma, fundamentándose en la manifestación de esa *ira*. Eso ha generado una gran conmoción emocional para las organizaciones universitarias.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Pero además de la emoción de la ira, las organizaciones universitarias han confrontado nuevas emociones: la tristeza y el miedo. En muchos casos a estas organizaciones, la tristeza no le ha servido para dar paso a la reflexión, sino a la depresión. Y también se ha incorporado el miedo, que en positivo podría generar unas grandes organizaciones, pero en negativo la puede llevar a la paralización.

Emocionalmente, se ha pasado de ser una organización universitaria uniemocional, fundamentado por la alegría, a una organización universitaria multiemocional, es decir, constituido por las cuatro emociones básicas. Cada una de las integrantes del cuarteto de emociones básicas puede ser buena o mala para el provecho del ser que la tiene dependiendo del recibimiento de las subpartículas atómicas para manejar la situación.

Ahora, lo negativo se refleja en que no han recibido la educación emocional necesaria para hacer que la tristeza se vuelva reflexión y no depresión, que la ira sea constructiva y no destructiva, así mismo que el miedo deje de provocar la paralización y sea más bien organizador.

2. Imagen corporal en las organizaciones universitarias

La misma se basa en la actuación del tipo de cuerpo y discurso que emanen de las organizaciones universitarias para interpretar en primera instancia la misión de vida de las mismas.

Con respecto a lo anterior, se procede a revisar los conceptos explicados en De Vries (marzo, 2005) e interpretados para este trabajo:

- *Cuerpo afectivo***:** Mensaje de cercanía, de la estética, generador de armonía, paz y se asocia con el futuro.
- *Cuerpo erótico***:** generan intensidad y en términos presentes
- *Cuerpo social*: conforman parte de la sociedad, corriente, común

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

- *Cuerpo intelectual***:** se asocia a los tres tiempos, retrospectivo, presente y prospectivo.
- *Discurso armónico*: cuando no se quiere causar problemas, buscando paz, conciliación.
- *Discurso agresivo*: confrontar para imponerse, llama la atención, es invasor.
- *Discurso proxemico*: selectivo en sus relaciones
- *Discurso cohesivo*: no llama la atención, descuidado en sus relaciones
- *Discurso analítico*: Objetivo, académico, monotonía.
- *Discurso proyectivo*: busca el éxito basados en el futuro, nunca en el presente.

Misión de vida de las organizaciones universitarias. La misión que refleja las organizaciones universitarias está orientada a la creación, desarrollo y difusión de conocimientos innovadores y competitivos e ignora la importancia del talento humano y el humanismo. Este discurso competitivo es el que proyecta en mayor proporción para la consecución del éxito y, por lo tanto concatenado a la búsqueda de la alegría.

3. Imagen psicológica

Por imagen psicológica se entiende el mensaje que una determinada personalidad, individual o colectiva, le envía a las otras personalidades, tal y como lo contempla De Vries y Lander, (2004). Este análisis, se debe proceder a asignar una valoración a 26 elementos según la percepción del objeto a investigar, en este caso de las organizaciones universitarias, en cada uno de ellos, los informantes clave asignaron una cifra que los representó, dentro de una escala ascendente del uno (1 mínimo) al diez (10 máximo).

1. Adaptabilidad: Capacidad que tiene para lograr un buen equilibrio en situaciones novedosas.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

2. Agresividad: Capacidad que tiene para realizar cambios tanto en su vida interna como en el medio que le circunda.

3. Atractivo: Capacidad que tiene para hacer que las demás personalidades quieran estar a su lado para compartir un determinado tipo de experiencias.

4. Autoconfianza: Capacidad que tiene para creer en lo que sabe, en la pericia en lo que hace y en la educación teórica-práctica que tiene para abordar una determinada realidad.

5. Autocontrol: Capacidad que tiene para modificar una respuesta determinada ante una realidad específica pudiendo: *simular* que no es verdad, *disimular* que sí lo es, exagerar o minimizar la que surge o, *transformarla* en lo contrario.

6. Autoestima: Capacidad que tiene para mostrar conductualmente (a través de acciones concretas) la valoración y el amor que siente por sí mismo.

7. Autonomía: Capacidad que tiene para ejecutar las acciones que puede hacer y que, por lo tanto, no requiere de ayuda, asesoramiento o compañía para realizaras.

8. Decisión: Capacidad que tiene para elegir racionalmente una vía cuando existen dos o más posibilidades.

9. Disciplina: Capacidad que tiene para lograr un objetivo determinado cumpliendo toda una serie de normas pre establecidas.

10. Estabilidad: Capacidad que tiene para mantener sus realidades y expresiones de personalidad, en momentos de gran crisis o tensiones. ES la capacidad para no estresarse.

11. Flexibilidad: Capacidad que tiene para aceptar las fallas en las expectativas que tiene acerca de algo o alguien.

12. Iniciativa: Capacidad que tiene para iniciar las acciones que le lleven a la obtención de objetivos determinados.

13. Inteligencia: Capacidad que tiene para solucionar problemas nuevos, ser feliz y responder de manera rápida y adecuada ante las más diversas exigencias de la vida.

14. Liderazgo: Capacidad que tiene para influir, de manera determinante, en los pensamientos, emociones y conductas de los otros.

15. Madurez: Capacidad que tiene para reaccionar en forma adecuada ante los reveses o fracasos (con dignidad) y ante los éxitos y triunfos (con humildad).

16. Memoria: Capacidad que tiene para recordar con certeza y nitidez los eventos de su propio pasado.

17. Perseverancia: Capacidad que tiene para mantener un objetivo y una misión a lograr, a pesar de todas las dificultades que tenga en su obtención.

18. Placer: Capacidad que tiene para obtener alegría y felicidad con lo que se es, con lo que se hace y por estar donde se está.

19. Responsabilidad: Capacidad que tiene para asumir las consecuencias de lo que se ha hecho y de lo que se ha dejado de hacer.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

20. Sensibilidad: Capacidad que tiene para captar con certeza y nitidez los diferentes estímulos del medio ambiente a través de los sentidos.

21. Sentido Psicológico: Capacidad que tiene para captar con certeza y nitidez lo que pasa en la psicología de los demás.

22. Simpatía: Capacidad que tiene para hacer que quienes le conozcan quieran continuar a su lado.

23. Sociabilidad: Capacidad que tiene para incrementar el número de las relaciones interpersonales.

24. Tacto Social: Capacidad que tiene para no herir, en forma innecesaria, la sensibilidad de los otros.

25. Tolerancia: Capacidad que tiene para compartir conductualmente con quienes, previamente, no está de acuerdo en forma racional o se siente incómodo emocionalmente.

26. Valentía: Capacidad que tiene para enfrentar realidades y situaciones a pesar de que éstas le generan miedo.

Con ello, se procede según De Vries y Lander (2004) a calcular el promedio de los veintiséis elementos que componen la Imagen Psicológica investigada y analizar los resultados de la siguiente manera:

- entre 1,0 y 5,99 víctima-rebelde-sobreviviente-victimario. Círculo del subdesarrollo
- entre 6,0 y 6,99 egoísmo egocéntrico. Transición hacia el Círculo del Desarrollo
- entre 7,0 y 7,99 independiente. Círculo del Desarrollo

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

- entre 8,0 y 8,99 humanizado. Círculo del Desarrollo
- entre 9,0 y 9,99 interdependiente. Círculo del Desarrollo
- 10 espiritualización

Para el caso de las organizaciones universitarias, y de acuerdo a los resultados obtenidos se encuentran actualmente en la transición hacia el círculo del desarrollo, al presentar un promedio de 6,5**.** Así pues, define De Vries (2005, marzo) lo siguiente:

- **La Víctima** **Paso 1**
  No tiene poder, no sabe lo que tiene y por ello no lo ejerce, o no se atreve a ejercer el poder que tiene. Mantiene una relación de amor-odio con el victimario.

- **El Rebelde** **Paso 2**
  Es la victima que decide romper la relación de dependencia con el victimario, por ello, queda sin mantenimiento estable.

- **El Superviviente** **Paso 3**
  El rebelde pierde lo que le queda de piso y se encuentra en una situación desesperada, en la que tiene que enfrentarse a un medio ambiente que percibe como hostil; de esta manera se torna violento, amoral y peligroso.

- **El Vengador** **Paso 4**
  En la supervivencia, además de sobrevivir el que se encuentra en ella busca vengarse del victimario (real o simbólico) que le hizo tanto daño. Se dirige a él para destruirle y quitarle el poder. Si tiene éxito, avanza; si

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

pierde será un superviviente en peores condiciones o una víctima mayormente dominada por el victimario.

- **El Victimario** **Paso 5**
  Ejerce el poder sobre el defecto que tienen las víctimas que están bajo su cargo, estableciendo las reglas del juego y las morales que crea más adecuadas, para el dominio del otro. En este punto tiene que tomar la decisión de seguir adelante en la evolución o mantenerse en esta posición para lo que tiene que dominar a la víctima y controlar los ataques de los supervivientes.

Si el superviviente le vulnera y le quita el poder, pasa entonces a ser víctima, lo que establece el llamado *Círculo del Subdesarrollo* que consiste en el paso continuo y sistemático del actor por cada uno de estos cinco estadios.

Seguidamente, para conformar el *Círculo del Desarrollo* se considera a 4 pasos más, que los explica De Vries (marzo, 2005) como:

- **El Egoísta Egocéntrico** **Paso 6**
  Es el victimario que decide salirse del Ciclo del Subdesarrollo para cultivar un poder más autónomo que le permita no estar continuamente a la defensiva. En esta etapa buscará los logros que le permitan sentir que ha alcanzado la autonomía necesaria para mostrarse como un independiente. Manifiesta un gran egoísmo, quererlo todo para sí y un evidente egocentrismo, que le permite ser un centro de atención y admiración.
- **El Independiente** **Paso 7**
  Si la personalidad egoísta-egocéntrica obtiene el logro de sobreponerse a esa condición, puede convertirse en la personalidad independiente. Entonces, logrará hacer lo que necesite o quiera pero, al mismo tiempo, está en la

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

búsqueda permanente del reconocimiento (éxito) que no le dan.

- **El Humanizado** **Paso 8**
  Cuando el independiente posee los logros que le dan autonomía y, luego obtiene el reconocimiento de esos logros, pasa a una nueva dimensión que se le ha denominado humanizado, puesto que en ella ya deja de ser el personaje centrado en sí mismo para comenzar a comprender la real situación de los demás.

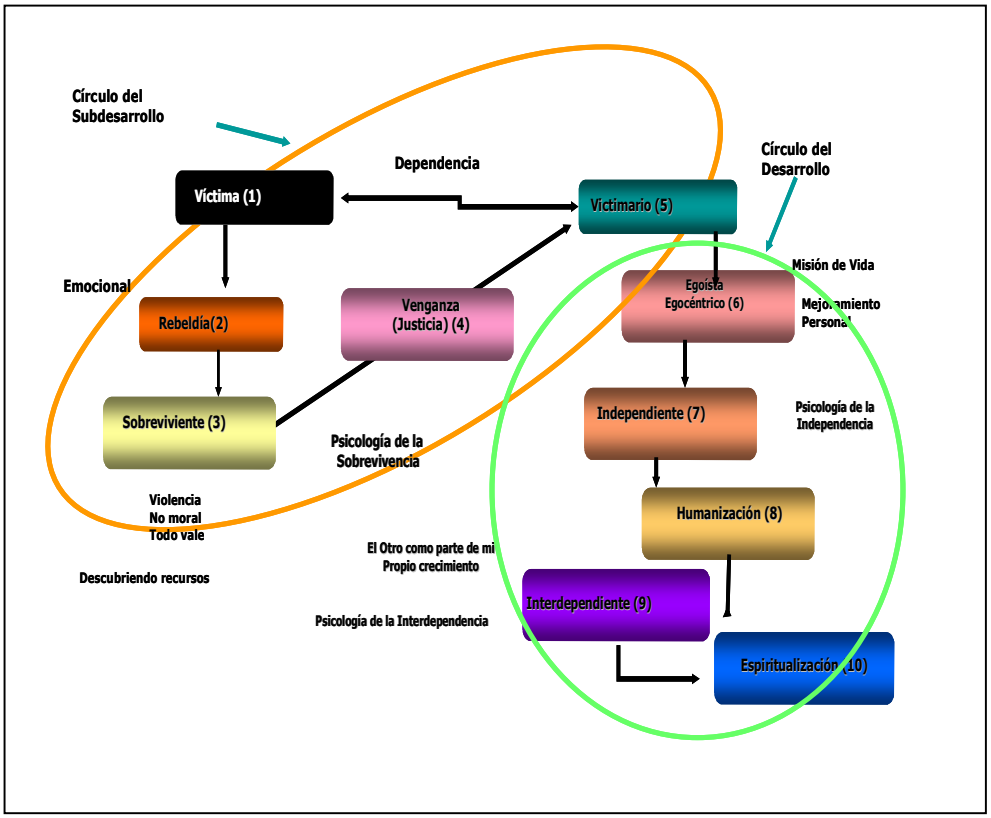
- **El Interdependiente** **Paso 9**
  Es la cima del desarrollo psicosocial y consiste en la personalidad que, teniendo logros y éxitos, se ha transformado en el gran triunfador, y que ya está en capacidad de priorizar a la ética unificadora por sobre las morales individualizadoras.

Cuando la personalidad se ubica en esta posición, le sucede lo mismo que al victimario, es decir, que tiene que decidir si continua adelante para espiritualizarse (paso 10) o volver a posiciones anteriores que le permita tener nuevos logros y reconocimientos que reforzarán su autonomía. Los pasos 6 a 9 constituyen los elementos del denominado *Círculo del Desarrollo.*

A partir de los resultados anteriores, en el *Mapa del Poder Empático,* llamado así por De Vries y Lander (2004), las organizaciones universitarias se encuentran en la personalidad del egoísta egocéntrico, ya que tiene un gran crecimiento psicosocial centrándose en lucha y la competencia, dedicando su vida a las competencias, dejando de lado al talento humano y al humanismo

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Cuadro Nº 4. Mapa del Poder Empático



Fuente: De Vries (marzo, 2005) Adaptación propia.

Ahora bien, con los resultados de la imagen psicológica, se seleccionó las cuatro (4) puntuaciones más altas y se sacó un promedio aritmético. Se seleccionó las cuatro (4) más bajas y se sacó otro promedio. Se restó el mayor al menor valor para obtener la diferencia.; y con esto, se obtuvo la dimensión del conflicto.

- Hasta 1,00 : Leve confrontación interna

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

- 2,00 : Conflicto mediano
- > 3 : Conflicto significativo

De esta manera, las relaciones de empatía que produce cada uno de los niveles de categorización, en la imagen psicológica, generan un efecto de tal importancia que pueden afectar todos los procesos de la organización. Por ello, es tan importante comprender las dinámicas de las relaciones interpersonales cotidianas, de allí precisamente el poder empático, que para el caso de las organizaciones universitarias arrojaron una leve confrontación interna.

4. Imagen ideológica

Al respecto, De Vries (2005, marzo) comenta que la ideología, es la matriz que posee un determinado individuo para evaluar un determinado comportamiento social, y la misma contiene tres elementos básicos que son la *percepción del cambio* que va entre el revolucionario y el conservadurismo, la *percepción de la convivencia* que va entre la posición individualista extrema hasta el colectivismo que unifica a todos, pasando por los dos segmentos medios del individualismo ciudadano y la *percepción del comportamiento,* que va desde una posición pragmática, capaz de violentar sus valores preexistentes para obtener algo hasta el dogmático que mantiene sus valores hasta el final.

De acuerdo a las escuelas ideológicas, orientan la imagen ubicada en la realidad actual (el ser) de las organizaciones universitarias en el cuadro siguiente:

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Cuadro Nº 5. Escuelas ideológicas

CAMBIO	CONVIVENCIA	VALORES	IDELOGIA	PATOLOGÍA
Conservador	Colectivista	Principista	CONFUCIANISMO	MAFIA
Conservador	Colectivista	Pragmático	FASCISMO	NAZISMO
Conservador	Individualista	Principista	SOCIAL CRIATIANISMO	MONARQUISMO
Conservador	Individualista	Pragmático	CAPITALISMO	IMPERIALISMO
Renovador	Colectivista	Principista	COOPERATIVISMO	IGUALITARISMO
Renovador	Colectivista	Pragmático	SOCIAL DEMOCRACIA	POPULISMO
Renovador	Individualista	Principista	DEMOCRACIA CRISTIANA	DIVISMO
Renovador	Individualista	Pragmático	NEO LIBERALISMO	HEDONISMO
Revolucionario	Colectivista	Principista	SOCIALISMO UTOPICO	IDEALISMO
Revolucionario	Colectivista	Pragmático	MARXISMO	COMUNISMO
Revolucionario	Individualista	Principista	ROMANTICISMO	SADOMASOQUISMO
Revolucionario	Individualista	Pragmático	ANARQUISMO	TERRORISMO
Renovador	Conviviente	Práctico	SUSTENTABILIDAD	

Fuente: De Vries (2004)

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Cuadro Nº 6. Imagen ideológica de las organizaciones universitarias. El ser. Realidad

CAMBIO	CONVIVENCIA	COMPORTAMIENTO	IDEOLOGIA	PATO-LOGIA
Renovador	Individualista	Practicidad	Capitalismo	

Fuente: De Vries (2004). Adaptación propia

Por lo anterior, hay una confrontación ante los lineamientos emanados del gobierno de Venezuela y las organizaciones universitarias de éste país. A continuación se presenta la imagen ideológica arrojado de los informantes clave al manifestar como sería el futuro deseable (deber ser) de las organizaciones universitarias.

Cuadro Nº 7. Imagen ideológica de las organizaciones universitarias. El deber ser

CAMBIO	CONVIVENCIA	COMPORTAMIENTO	IDEOLOGIA	PATOLOGIA
Renovador	Individualista	Practicidad	Sustentabilidad	

Fuente: De Vries (2004). Adaptación propia

Con todo lo anteriormente expuesto se conforma un resumen del plan gerencial transformacional, fundamentado en el ser (La realidad) Valores (Principios generalmente aceptados por la sociedad), el deber ser, la transformación, el plan de acción y las prácticas gerenciales a considerar, no limitantes ni excluyentes, tal y como se aprecia en el cuadro Nº 8.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

CUADRO 8. PLAN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

DIMEN-SIÓN	(I PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER
Individuo	**Hipercomplejidad**: Cognoscitivo, **Recursivo**: no se han adecuado a la capacidad recursiva para enfrentar y solucionar problemas a través de las redes. **Hologramático**: no se tiene conciencia de la semejanza que se tiene con el otro **Hipercomplejidad**: Cognoscitivo, **Recursivo**: no se han adecuado a la capacidad recursiva para enfrentar y solucionar problemas a través de las redes. **Hologramático**: no se tiene conciencia de la semejanza que se tiene con el otro	• *Derecho a la vida* • *Libertad* • *Justicia* • Honestidad • Perseverancia • Porvenir como promesa • Perseverancia *Con sentido humanista*: • Comunicación • Sensibilidad • Creatividad • Integración • Motivación • Humildad • Responsabilidad moral • Ecología • Armonía • Dios • Felicidad.	Búsqueda de: • *Derecho a la vida* • *Libertad* • *Justicia* • Ecología emocional • Integridad frente a los embates psicológicos del entorno • Salud • Seguridad jurídica • Educación y formación • Disposición de información y al conocimiento • Motivación a la innovación y creatividad. • Conservación de la existencia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Dialógico: forjadores de debates, conversadores pero no dialogantes, por no buscar elementos comunes.
Emotivo:
No se ha recibido la educación emocional necesaria para hacer que la tristeza se vuelva reflexión, que la ira sea constructiva y que el miedo sea organizador.
Conductual:
Mayoría incluida en los procesos de globalización.

Fuente: Elaboración propia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIÓN	(II PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL
Individuo	• Alto nivel cognoscitivo de recursividad, hologramático y dialógico. • Conciencia de las emociones básicas: alegría, ira, tristeza, miedo en positivo, es decir, autorrealizado, constructivo, reflexivo y organizativo. • Pensamiento sistémico y complejo hacia un nuevo paradigma ecológico emocional, capital social y el desarrollo sustentable en una economía globalizadora.	Proponer a: • Los gobiernos latinoamericanos • Los organismos gremiales • Los organismos multilaterales: Abocarse al logro del deber ser, fundamentado en los valores.	• Pensamiento Sistémico • Pensamiento Complejo • Planificación por Escenarios • Gestión del conocimiento emocional • Gestión de la diversidad cultural • Capital Social • Desarrollo Sustentable • Responsabilidad moral.

Fuente: Elaboración propia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIÓN	(I PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER
Político	Incertidumbre Ideología Marxista Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	• Libertad • Justicia • Honestidad • Porvenir como promesa • Comunicación • Sensibilidad	Búsqueda de: • Derecho a la vida • Libertad • Justicia • Sensibilidad • Integración • Motivación • Humildad • Responsabilidad • Ecología emocional • Armonía • Felicidad

DIMENSIÓN	(II PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Político	• Madurez de los partidos políticos • Alternabilidad • Gobiernos democráticos Libertad.	Proponer a través de los Organismos Gremiales la ejecución de un gobierno de concertación. Manejo de las expectativas.	1. • Pensamiento estratégico • Planificación por escenarios • Desarrollo sustentable • Gestión del conocimiento en ética.

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	(I PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Económico	PIB A corto plazo porque se estima una caída en la producción. *Hipercomplejidad:* Cognoscitivo Emotivo Conductual.	• Libertad • Calidad como compromiso • Porvenir como promesa • Comunicación • Tiempo como patrimonio • Vigor competitivo.	Búsqueda de: • *Derecho a la vida* • *Libertad* • *Justicia* • Satisfacción de las necesidades • Ecología emocional • Educación y formación • Disposición de información y al conocimiento • Motivación a la innovación y creatividad • Conservación de la existencia • *Armonía.*

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIÓN	(II PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL
Económico	Pensamiento estratégico y sistémico en los nuevos paradigmas para aumentar la producción de conocimientos las organizaciones universitarias.	Mejorando los procesos que permitan lograr mayor competitividad.	• Pensamiento estratégico • Planificación estratégica • Gestión del conocimiento • Desarrollo sustentable • Benchmarking • Desarrollo sustentable.

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	(III PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Económico	Demanda Agregada Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	• Libertad • Calidad como compromiso • Porvenir como promesa • Ecología emocional • Comunicación	Búsqueda de: • Derecho a la vida • Libertad • Justicia • Salud • Seguridad jurídica • Conservación de la existencia • Armonía

DIMENSIÓN	(IV PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL
Económico	Nuevo paradigma para la satisfacción de la demanda agregada.	Reducciones en los costos por mejoras en los procesos. .	• Pensamiento estratégico • Planificación estratégica • Desarrollo sustentable • Gestión de la diversidad cultural • Capital social

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	(I PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Tecnológico	Avances Tecnológicos Insuficiencia en el acceso a nuevas tecnologías Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	• .Motivación • Creatividad • Porvenir como promesa	• Derecho a la vida • Libertad • Justicia • .Motivación • Ecología • Armonía • Felicidad • Creatividad • Comunicación • Porvenir como promesa • Perseverancia

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSION	(II PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL
Tecnológico	• Pensamiento estratégico y sistémico para mejorar sus costos por nuevas tecnologías • Nuevos paradigmas para la adecuación y desarrollo de las nuevas tecnologías.	Continuar investigando, desarrollando y monitoreando las tecnologías existentes en el mundo.	• Gestión del conocimiento • Pensamiento estratégico • Planificación estratégica Desarrollo sustentable.
DIMENSIÓN	(III PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Tecnológico	Nuevos Productos. Dificultad para la enseñanza y el aprendizaje y el desarrollo de nuevos conocimientos basado en el talento humano. Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	. • Motivación • Creatividad • Porvenir como promesa	• Derecho a la vida • Libertad • Justicia • Motivación • Ecología • Armonía • Felicidad • Creatividad • Comunicación • Porvenir como promesa • Perseverancia
DIMENSIÓN	**(II PARTE)**		
	TRANSFORMACIÓN	**PLAN DE ACCIÓN**	**PRÁCTICA GERENCIAL**
tecnológico	• Pensamiento estratégico y sistémico para mejorar sus costos por nuevas tecnologías • Nuevos paradigmas para la adecuación y desarrollo de las nuevas tecnologías.	Continuar investigando, desarrollando y monitoreando las tecnologías existentes en el mundo.	• Gestión del conocimiento • Pensamiento estratégico • Planificación estratégica Desarrollo sustentable.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIÓN	SER	VALORES	DEBER SER
Tecnológico	Nuevos Productos. Dificultad para la enseñanza y el aprendizaje y el desarrollo de nuevos conocimientos basado en el talento humano. Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	. • Motivación • Creatividad • Porvenir como promesa	• Derecho a la vida • Libertad • Justicia • Motivación • Ecología • Armonía • Felicidad • Creatividad • Comunicación • Porvenir como promesa • Perseverancia

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	(IV PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Tecnológico	• Pensamiento estratégico y sistémico para mantenerse en el mercado • Nuevos paradigmas para la adecuación y desarrollo de las nuevas tecnologías.	Continuar investigando, desarrollando y monitoreando las tecnologías existentes en el mundo.	• Gestión del conocimiento • Pensamiento estratégico • Planificación estratégica • Desarrollo sustentable • Capital social.

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	(I PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER
Ambiente	Deuda Ecológica Por Deuda Externa Existe un comprobable deterioro de la paz ambiental del planeta, visiblemente notorio a partir del crecimiento industrial de los países desarrollados desde los años 50 del siglo XX en medio de ese crecimiento desordenado.	• Justicia • Integración • Respeto • Deberes y derechos.	Búsqueda de: • Derecho a la vida • Justicia • Integración.

Fuente: Elaboración propia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIÓN	(II PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL
Ambiente	La Formulación de un nuevo paradigma como es el del Desarrollo Sustentable.	• Establecer acuerdos entre los países de América Latina y el Caribe donde se comprometen en el fortalecimiento de Política Pública hacia los postulados contenidos en las Conferencias Internacionales del medio ambiente.	• Gestión del conocimiento en ética. • Pensamiento complejo • Gestión de la diversidad cultural • Pensamiento estratégico • Desarrollo sustentable • Responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

DIMENSIÓN	(I PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER
Cultural	Creencias Religiosas en el Exterior. Porque su desconocimiento podría generar pérdidas en la productividad Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	• Respeto • Deberes y derechos para con Dios	• Derecho a la vida • Libertad • Justicia • Dios

DIMENSIÓN	(II PARTE)		
	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Cultural	Pensamiento sistémico y complejo hacia el respeto a la diversidad de culto.	Mantenerse investigando las diferentes culturas de los potenciales clientes Acuerdos con las organizaciones Estudios de mercado.	• Gestión del conocimiento en ética. • Gestión de la diversidad cultural • Pensamiento sistémico • Pensamiento complejo • Pensamiento estratégico • Planificación estratégica • Desarrollo sustentable

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	(III PARTE)		
	SER	VALORES	DEBER SER
Cultural	Perdida de Valores Éticos y Morales. Porque pueden generar situaciones graves de fraude, estafas, entre otros. Hipercomplejidad: Cognoscitivo Emotivo Conductual	• Respeto • Deberes y derechos	• Derecho a la vida • Libertad • Justicia
DIMEN	(IV PARTE)		

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

SIÓN	TRANSFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	PRÁCTICA GERENCIAL
Cultural	Pensamiento sistémico y complejo hacia el respeto a los deberes y derechos consigo mismo y con la sociedad	Desarrollar un Plan de Educación y Formación que estimule al personal a actuar dentro de los valores éticos.	• Gestión del conocimiento en ética. • Pensamiento complejo • Gestión de la diversidad cultural • Pensamiento estratégico • Desarrollo sustentable • Capital social

Fuente: Elaboración propia.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

A modo de conclusión, se realizó un plan gerencial transformador (PGT), que se inició por revisar la misión de vida que reflejan las organizaciones universitarias, las cuales se orientan a la creación, desarrollo y difusión de conocimientos innovadores y competitivos e ignora la importancia del talento humano y el humanismo, según las observaciones del discurso que proyecta en mayor proporción, lo cual se concatena con la imagen psicológica hacia el éxito con la búsqueda de la alegría. Esto se obtuvo mediante la lectura del perfil de las personas aplicadas a los informantes clave. Este perfil fue adaptado a las organizaciones universitarias.

Lo descrito, requirió realizar esfuerzos para lograr una construcción mental utilizando los cinco sentidos, abocados al desarrollo del PGT que dependió de la recursividad de la misma para que ese nuevo conocimiento complejo se produjera, pues no existe un camino único a seguir para concretar el PGT; por lo tanto ese proceso obligó a pensar diferente, aunque éste pudo resultar de combinar nuevas y antiguas teorías, incluyendo la psicología, la física clásica y la cuántica, así como mezclar procesos y métodos, que aunque se lee ingenuo representa una gran complejidad en su interacción, de aquí la ilustración del rizoma, que permite representar la flexibilidad que debe tener el nuevo paradigma.

Por lo tanto, se pudo interpretar algunas dimensiones basadas en los principios generalmente aceptados (PGA) en la realidad social, que consolidó la gestación prospectiva de una nueva forma de abordar la planificación gerencial, sustentada en algunas teorías y prácticas gerenciales. Además de ello, se refleja el aporte en el PGT al incorporar al *individuo* como dimensión basada en la mecánica cuántica que denoto su hipercomplejidad tanto por lo emocional, cognoscitivo y conductual. Y por otra parte a la dimensión del *ambiente*, dada la importancia que ello requiere en la actualidad para proteger y desarrollar el sistema de convivencia planetaria.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

REFERENCIAS

Acevedo, S. (septiembre, 2008). **Electiva III: Gerencia y transformación estratégica**. Ponencia presentada en el Doctorado en Ciencias Gerenciales. En la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. 20 de septiembre de 2008, Naguanagua. Venezuela.

Bohr, N. (1988). **La teoría atómica y la descripción de la naturaleza**. (M. Ferrero, trad.) España: Alianza Editorial, S.A.

Corbetta, P. (2003). **Metodología y técnicas de investigación social**. (M. Díaz y S. Díaz, trads.) España: Editorial McGraw Hill.

De Vries, R. (marzo, 2005). **Desarrollo humano**. Ponencia presentada en el Curso de Formación Docente de la Universidad de Carabobo. 25 de enero al 15 de marzo de 2008, Valencia. Venezuela.

De Vries, R. y Lander, M. (2004). **La séptima estrella**. Venezuela: Talleres Diario Avance.

Emoto, M. (2004). **La diversidad iónica del agua es un elemento omnipresente en la naturaleza**. Revisado el 02 de noviembre de 2008 en la World Wide Web: http://www.rayidspain.com/_articulos/el_agua.ppt

Heisenberg, W. (1974). Ciencia y Comprensión Internacional. En Monte Avila Editores (Comp.) **Ideas que hicieron nuestro tiempo**. (M. Vazquez, trad.) Venezuela: Monte Ávila Editores, C.A. 2ª ed.

Heisenberg, W. (2004). **La parte y el todo. Conversando en torno a la física atómica**. (R. Da Riva, trad.) España: Ellago Ediciones, S.L

Husserl, E. (1992). **Invitación a la fenomenología**. (A. Zirión, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Trabajo original publicado en 1925.

NEGOTIUM
Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Science
PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]
Cita / Citation:
Neyda Ibañez y Ruben Castillo (2009) **DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT PLANNING FOR INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION /** DIMENSIONES PARA LA PLANIFICACIÓN GERENCIAL TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
/ www.revistanegotium.org.ve 14 (5) 49-93

Martínez, M. (2003). Transdisciplinariedad. Un enfoque para la complejidad del mundo actual. **ConcienciActiva**, 21 (1), pp.107-146. Revisado el 27 de octubre de 2008 en la World Wide Web: http://www.concienciactiva.org/ConcienciActiva21/conciencia1/0106.pdf

_____ (2007a). **Evaluación cualitativa de programas**. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

_____ (2007b). **La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico práctico** (3ª ed.), México Editorial Trillas, S.A. de C.V. Trabajo original publicado en 1998.

Morin, E. (2005) **Introducción al pensamiento complejo**. (M. Pakman, trad.) Barcelona: Editorial Gedisa, S.A. 8va reimpresión. Trabajo original publicado en 1990.

Morin, E., Ciurana, E. y Motta R. (2006). **Educar en la era planetaria**. (M. Pakman, Trad.) España: Editorial Gedisa S.A. (1ª reimpresión). Trabajo original publicado en 2002.

Porter, M. (1997). **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. 24ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Trabajo original publicado en 1982.

Prigogine, I. (2008). **Las leyes del caos**. (J. Vivanco, trad.) España: Editorial Crítica, S.L.

Rusque, A. (2003). **De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa**. 2ª reimpresión. Caracas: Vadell hermanos editores, C.A.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. (J. Piatigorsky, trad.) España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Trabajo original publicado en 1984.

Ugas, G. (2008). **La complejidad. Un modo de pensar**. Venezuela: Ediciones del taller permanente de estudios epistemológicos en Ciencias Sociales.