

MODERNIDAD, POSTMODERNIDAD Y METALIDERAZGO: PARADIGMAS EMERGENTES EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA

Montenegro, Ecuador 1 Balarezo Faz, Sandra 2

RESUMEN

El presente artículo analiza la evolución del pensamiento gerencial desde la modernidad hasta los paradigmas contemporáneos, identificando las transformaciones epistemológicas, organizacionales y éticas que configuran la práctica administrativa actual. En primer lugar, se examina la modernidad como el periodo que consolida el paradigma racional-burocrático, caracterizado por la confianza en la razón, la planificación, la jerarquía y la eficiencia. La gerencia moderna, heredera de este enfoque, prioriza el control, la productividad y la estandarización como medios de garantizar la previsibilidad organizacional. En contraste, la postmodernidad introduce el paradigma interpretativo o simbólico-cultural, que reconoce la fragmentación, la pluralidad y la construcción social del conocimiento. La gerencia postmoderna se orienta hacia la flexibilidad, la comunicación horizontal y la gestión del conocimiento, desplazando el énfasis del control al aprendizaje y la colaboración. En la actualidad, la hiperrealidad concepto de Baudrillard (1994) redefine la gestión al situar la imagen, la percepción y la comunicación como factores determinantes del liderazgo. Frente a este escenario surge el metaliderazgo, que integra razón, emoción y ética para conducir en la complejidad.

Palabras claves: Modernidad, postmodernidad, metaliderazgo.

MODERNITY, POSTMODERNITY, AND METALEADERSHIP: EMERGING PARADIGMS IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT

This article analyzes the evolution of managerial thought from modernity to contemporary paradigms, identifying the epistemological, organizational, and ethical transformations that shape current administrative practice. First, modernity is examined as the period that consolidated the rational-bureaucratic paradigm, characterized by reliance on reason, planning, hierarchy, and efficiency. Modern management, heir to this approach, prioritizes control, productivity, and standardization as means of ensuring organizational predictability. In contrast, postmodernity introduces the interpretive or symbolic-cultural paradigm, which recognizes fragmentation, plurality, and the social construction of knowledge. Postmodern management is oriented toward flexibility, horizontal communication, and knowledge management, shifting the emphasis from control to learning and collaboration. Currently, Baudrillard's (1994) concept of hyperreality redefines management by positioning image, perception, and communication as determining factors of leadership. Faced with this scenario, metaleadership emerges, integrating reason, emotion, and ethics to guide through complexity.

Keywords: modernity, postmodernity, metaleadership,

¹ <https://orcid.org/0009-0008-2254-0872> montenegrom@ug.edu.ec

² <https://orcid.org/0009-0004-4480-444> sandrabalarezofaz@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

La modernidad marcó el surgimiento de la racionalidad instrumental, la planificación estratégica y la búsqueda de la eficiencia como ejes rectores de la gestión organizacional. No obstante, los modelos gerenciales heredados de este paradigma centrados en el control, la previsibilidad y la autoridad jerárquica— comenzaron a mostrar sus limitaciones ante la complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo (Giddens:1991). La irrupción de la postmodernidad transformó las lógicas del poder, del conocimiento y de la representación, dando lugar a entornos caracterizados por la fragmentación, la hiperrealidad y la sobreabundancia de información (Baudrillard:1994; Lyotard:1984). En este contexto, las organizaciones deben redefinir sus estructuras, culturas y formas de liderazgo para mantenerse pertinentes.

El concepto de hiperrealidad, introducido por Baudrillard (1994), describe una sociedad en la que los símbolos y las simulaciones sustituyen lo real, un fenómeno que también afecta la gestión organizacional. La gerencia postmoderna se enfrenta a la necesidad de construir sentido en medio de entornos ambiguos, donde la imagen corporativa y la comunicación simbólica son tan determinantes como los resultados objetivos (Lipovetsky:2016).

En este escenario, el metaliderazgo emerge como una respuesta integradora. Este enfoque trasciende los modelos tradicionales de dirección al incorporar dimensiones cognitivas, emocionales y éticas, articulando una visión sistémica que une razón, sensibilidad y propósito colectivo (Goleman et al., 2013). Así como el Derecho según Bobbio (1992) busca armonizar justicia y legitimidad en sociedades cambiantes, la gerencia contemporánea se orienta hacia la construcción de organizaciones más humanas, éticas y adaptativas. Con relación a lo expuesto se identifican características de cada momento (estadio) que evidencia la evolución de la gerencia hasta llegar a la contemporánea

2. LA MODERNIDAD, CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES

La modernidad se caracteriza por una confianza central en la razón, la ciencia y el progreso como motores de organización social y económica. Bajo este paradigma, la realidad social se concibe como ordenable, explicable y mejorable mediante métodos racionales y técnicos (Weber, citado en la tradición teórica de la modernidad). En el ámbito organizacional, la modernidad promueve estructuras jerárquicas, especialización funcional, reglas formales y objetivos claros medibles (Chiavenato:2017). El énfasis está en la predictibilidad: la planificación estratégica, la estandarización de procesos y la medición de resultados permiten controlar la variabilidad organizacional (Mintzberg:2009).

Esta época representa una etapa histórica y epistemológica que emergió entre los siglos XVII y XIX, consolidándose con la Ilustración y la Revolución Industrial. Se caracteriza por una confianza central en la razón, la ciencia y el progreso como

motores de la organización social y económica. En este contexto, la realidad se concibe como ordenable, explicable y perfectible mediante métodos racionales, empíricos y técnicos (Giddens:1991). Este enfoque se sustenta en la creencia de que el conocimiento científico permite controlar la naturaleza y predecir el comportamiento social, principios que luego fueron trasladados al ámbito de la administración y la gestión organizacional.

El paradigma que define este periodo es el paradigma racional-burocrático o mecanicista, formulado en gran parte por Max Weber (1978), quien planteó la burocracia como una estructura racional-legal basada en reglas, jerarquía, especialización y autoridad formal. Este modelo se orienta hacia la eficiencia y la previsibilidad, promoviendo la idea de que la organización debe funcionar como una máquina perfectamente ajustada, donde cada parte cumple un rol específico (Morgan:1997).

En el ámbito de la gestión organizacional, este paradigma se manifiesta a través de estructuras jerárquicas, especialización funcional, procedimientos estandarizados y objetivos medibles (Chiavenato:2017). La dirección gerencial moderna busca garantizar la predictibilidad de los resultados mediante la planificación estratégica, la supervisión y el control, con el fin de reducir la incertidumbre y maximizar la productividad (Mintzberg:2009).

La modernidad, por tanto, se asocia con una visión determinista y racionalista del mundo organizacional: se asume que el entorno puede ser analizado objetivamente, que las causas generan efectos previsibles y que la conducta humana puede ser regulada mediante normas y sistemas de incentivos. Como sostiene Habermas (1987), el proyecto moderno se funda en la “racionalización del mundo de la vida”, buscando sustituir la tradición y la fe por la razón comunicativa y la eficiencia técnica.

3. LA POSTMODERNIDAD: CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES Y SU PARADIGMA ORGANIZACIONAL

Tras la hegemonía del paradigma moderno sustentado en la racionalidad instrumental, la jerarquía y la previsibilidad surge la postmodernidad como una corriente crítica que cuestiona los fundamentos epistemológicos y éticos de la modernidad. Si el pensamiento moderno se apoyaba en la razón y el progreso como ejes universales, la postmodernidad enfatiza la pluralidad, la fragmentación y la contingencia (Lyotard:1984). De este modo, se produce una ruptura con la idea de una verdad única y lineal, dando paso a múltiples perspectivas y narrativas parciales que conviven en un mismo espacio social y organizacional.

Jean-François Lyotard (1984) introdujo la célebre expresión de la “incredulidad ante los metarrelatos”, aludiendo a la desconfianza hacia las grandes narrativas legitimadoras como el progreso científico, la razón universal o la emancipación social que habían sustentado el proyecto moderno. En consecuencia, la realidad

ya no se percibe como un sistema coherente y predecible, sino como una red de discursos, significados y representaciones en constante transformación (Harvey: 1990).

En el ámbito de la gerencia y las organizaciones, esta nueva sensibilidad se traduce en la sustitución de estructuras rígidas por configuraciones flexibles, descentralizadas y en red, adaptadas a la volatilidad del entorno global y tecnológico (Castells:2006). La organización postmoderna es líquida y simbólica: su identidad se construye más por medio de la comunicación, las marcas y las experiencias que por la estabilidad estructural. La hiperrealidad, concepto propuesto por Baudrillard (1994), revela que en la sociedad contemporánea las representaciones como los indicadores, las métricas de desempeño o las imágenes corporativas pueden reemplazar o incluso anticipar la realidad organizacional. En este contexto, lo que una empresa *parece ser* puede resultar más influyente que lo que realmente *es*, configurando una lógica de simulación permanente.

Este escenario da origen al paradigma interpretativo o simbólico-cultural, que reemplaza la visión mecanicista moderna por una perspectiva hermenéutica y relacional. En lugar de ver a las organizaciones como máquinas, se las comprende como sistemas de significados compartidos, donde la comunicación, la cultura y las percepciones colectivas configuran la realidad social interna (Morgan: 1997; Hatch: 2018). Así, el liderazgo ya no se define solo por la autoridad formal, sino por la capacidad de crear sentido, construir narrativas y articular vínculos de confianza en medio de la incertidumbre (Senge: 2006).

Por otro lado, la postmodernidad también está marcada por la revolución digital y la globalización de la información, fenómenos que generan hiperconectividad, sobreabundancia de datos y obsolescencia acelerada del conocimiento. Castells (2006) denomina a este fenómeno “sociedad red”, en la que la información y la comunicación se convierten en los principales recursos productivos. Las organizaciones, en consecuencia, operan en entornos “líquidos” (Bauman, 2000), donde la adaptación continua y la innovación se vuelven condiciones de supervivencia.

4. PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE LA GERENCIA MODERNA

En correspondencia con el paradigma racional-burocrático o mecanicista, la gerencia moderna se fundamenta en la racionalidad instrumental, el control y la eficiencia como principios rectores de la acción administrativa. Este enfoque, heredero del pensamiento positivista y de la economía clásica, concibe a la organización como un sistema ordenado y predecible que puede ser diseñado, planificado y controlado mediante métodos científicos (Weber, 1978; Taylor, 1911).

La figura del gerente moderno surge como la de un planificador racional y controlador técnico. Su función principal consiste en estructurar procesos, definir

roles, coordinar recursos y evaluar resultados conforme a objetivos previamente establecidos. La eficiencia se convierte en el valor supremo: hacer más con menos, reducir los márgenes de error y asegurar la productividad a través de la estandarización de tareas (Chiavenato: 2017).

En este modelo, las prácticas gerenciales típicas se centran en la planificación formal, la delimitación jerárquica y la aplicación de sistemas de medición. Los organigramas representan la estructura funcional de autoridad; las descripciones de puestos definen las responsabilidades específicas; los procesos de evaluación de desempeño permiten comparar los resultados individuales con los estándares predefinidos; y los sistemas de incentivos operan como mecanismos de control conductual orientados a los resultados (Koontz & Weihrich: 2012).

De acuerdo con Mintzberg (2009), la gerencia moderna se caracteriza por su énfasis en la planificación estratégica, que consiste en prever escenarios futuros, establecer metas cuantificables y diseñar planes de acción a plazos fijos. Esta práctica responde a una lógica de causalidad lineal: se asume que una buena planificación reduce la incertidumbre y garantiza la efectividad organizacional. En consecuencia, las habilidades más valoradas en los gerentes modernos son las técnicas cuantitativas, el análisis lógico y la administración del control, reforzadas por una formación centrada en la economía, la ingeniería industrial y la contabilidad (Fayol: 1916; Drucker: 1954).

Las teorías administrativas clásicas refuerzan este paradigma. Frederick Taylor (1911), desde la administración científica, defendía la división racional del trabajo y la supervisión directa como mecanismos de optimización; mientras que Henri Fayol (1916) propuso funciones gerenciales universales —planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar— que aún estructuran la enseñanza administrativa contemporánea. Max Weber (1978), por su parte, legitimó la burocracia racional-legal como forma de autoridad basada en normas impersonales, jerarquía formal y procedimientos estandarizados, aspectos que garantizan la previsibilidad del comportamiento organizacional.

De esta manera, la gerencia moderna se apoya en un modelo tecnocrático y normativo que busca minimizar la ambigüedad y la subjetividad, favoreciendo el orden, la estabilidad y la medición objetiva del rendimiento. Este paradigma resultó especialmente eficaz durante el auge industrial del siglo XX, cuando la productividad y el control eran condiciones necesarias para el crecimiento económico y la expansión empresarial. Sin embargo, su rigidez y excesiva confianza en la racionalidad técnica serían posteriormente cuestionadas por las corrientes postmodernas y humanistas, que reclaman mayor flexibilidad, participación y sentido en la gestión contemporánea (Drucker, 1999; Senge, 2006).

Estos elementos conforman el núcleo del paradigma racional-burocrático, que ha estructurado la teoría administrativa clásica y moderna, y que, pese a sus

limitaciones, sigue siendo el punto de partida de la gestión organizacional contemporánea.

En contraste con la rigidez, la jerarquía y la predictibilidad de la gerencia moderna, la gerencia postmoderna se desarrolla bajo el paradigma interpretativo o simbólico-cultural, que asume a las organizaciones como sistemas de significados compartidos, dinámicos y complejos. Este paradigma reconoce que la realidad organizacional no es objetiva ni estable, sino que se construye socialmente a través de los discursos, las experiencias y las interacciones humanas (Morgan, 1997; Hatch, 2018).

Mientras la modernidad buscaba el orden y la certeza, la postmodernidad reconoce la ambigüedad, la pluralidad y la contingencia como condiciones inherentes a la vida organizacional. En este contexto, la gerencia postmoderna deja de centrarse en el control y se orienta hacia la adaptabilidad, la comunicación y el liderazgo relacional. Los gerentes ya no son solo planificadores, sino facilitadores de aprendizaje y de sentido colectivo (Senge, 2006).

5. PRINCIPIOS DE LA GERENCIA POSTMODERNA

La gerencia postmoderna se fundamenta en principios que reflejan la fragmentación y la hiperconectividad del entorno contemporáneo. Entre ellos destacan:

Flexibilidad y cambio continuo: Las organizaciones deben responder rápidamente a los cambios tecnológicos, sociales y culturales. La estabilidad deja de ser un valor supremo, reemplazada por la capacidad de adaptación (Castells, 2006; Bauman, 2000).

Descentralización y trabajo en red: El poder se distribuye; la autoridad jerárquica se sustituye por la colaboración horizontal y las comunidades de práctica (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Diversidad y pluralidad de perspectivas: Se valora la diferencia como fuente de innovación, reconociendo que no hay una sola forma “correcta” de gestionar (Lyotard, 1984).

Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: La información y la creatividad reemplazan al control como fuentes principales de ventaja competitiva (Drucker, 1999; Senge, 2006).

Ética y autenticidad: En un mundo hiperreal y mediado por la imagen, la coherencia y la transparencia del liderazgo son esenciales para mantener legitimidad (Baudrillard, 1994; Lipovetsky, 2016).

Este modelo responde a lo que Stacey (2011) denomina el paradigma de la complejidad organizacional, donde el control centralizado se reemplaza por la autoorganización y la inteligencia colectiva. La gerencia se convierte así en un

proceso interpretativo, en el que los líderes guían mediante la construcción de sentido (*sensemaking*) más que por el cumplimiento mecánico de planes (Weick, 1995).

6. PRÁCTICAS GERENCIALES POSTMODERNAS

Las prácticas típicas de la gerencia postmoderna se alejan del formalismo y se centran en la participación, la comunicación y la innovación:

Estructuras organizacionales líquidas y flexibles, orientadas a proyectos y redes temporales (Bauman, 2000).

Equipos autogestionados que asumen responsabilidad compartida sobre resultados, en lugar de depender de jerarquías fijas (Senge, 2006).

Gestión basada en la cultura y los valores: se promueve la identificación simbólica con la organización antes que la obediencia normativa (Hatch, 2018).

Comunicación transversal y digital: el liderazgo se ejerce a través del diálogo, la confianza y la construcción de sentido compartido (Weick, 1995).

Innovación continua y gestión del conocimiento, mediante entornos que fomentan la creatividad, el aprendizaje colectivo y la experimentación (Nonaka & Takeuchi, 1995; Drucker, 1999).

Estas prácticas reflejan una transformación profunda en la lógica de la gerencia: el gerente postmoderno deja de ser un supervisor para convertirse en un líder colaborativo, que combina inteligencia emocional, visión ética y capacidad interpretativa para guiar en entornos ambiguos (Goleman et al., 2013).

En suma, el paradigma postmoderno redefine la esencia de la gestión: ya no se trata de imponer estructuras, sino de facilitar significados y aprendizajes. El control cede lugar al compromiso; la eficiencia, a la innovación; y la jerarquía, al diálogo. Las organizaciones postmodernas, insertas en una realidad hiperreal y cambiante, sobreviven gracias a su capacidad de reinterpretar continuamente su identidad, propósito y forma de actuar en el mundo. Entre las prácticas más destacadas se encuentran: equipos autónomos, liderazgo transformacional/relacional, dinámicas de co-creación, feedback continuo, uso estratégico de redes sociales internas (Senge, 2006; Goleman, 2013; Schein, 2010).

6.1 Hiperrealidad y metaliderazgo: desafíos para la gerencia contemporánea

La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en una realidad caracterizada por

la velocidad, la interconectividad y la sobreabundancia de información. Este escenario, que Jean Baudrillard (1994) denominó *hiperrealidad*, describe un mundo en el que las representaciones y los símbolos adquieren mayor peso que la experiencia material misma. En el contexto organizacional, la hiperrealidad se

manifiesta en la creciente relevancia de las marcas, la imagen institucional, las métricas de desempeño y las percepciones digitales, que muchas veces sustituyen a los procesos reales de interacción y producción. Así, la identidad corporativa ya no se define tanto por lo que la organización “es”, sino por lo que “parece ser” ante la mirada pública (Lipovetsky, 2016).

En este entorno simbólico y virtual, los líderes enfrentan el desafío de mantener la autenticidad y la confianza en medio de la simulación y la saturación de información. La hiperrealidad postmoderna diluye las fronteras entre lo real y lo representado, por lo que la gestión contemporánea requiere nuevas competencias: capacidad de interpretar la complejidad, sensibilidad emocional, pensamiento ético y visión integradora (Bauman, 2000; Castells, 2006).

De este contexto emerge el metaliderazgo, un enfoque de conducción organizacional que integra las dimensiones racional, emocional y relacional del liderazgo. A diferencia del liderazgo tradicional centrado en la jerarquía y el control, el metaliderazgo busca conectar múltiples sistemas, promover la colaboración entre sectores y guiar en la incertidumbre (Marcus et al., 2015). Se denomina “meta” porque trasciende las fronteras organizacionales y conceptuales: el líder postmoderno no solo dirige, sino que influye, conecta y da sentido en entornos fragmentados.

7. PRINCIPIOS DEL METALIDERAZGO EN LA ERA DE LA HIPERREALIDAD

El metaliderazgo se fundamenta en varios principios que responden a los desafíos del paradigma postmoderno y de la hiperrealidad:

Conexión sistémica: El líder actúa como nodo integrador de redes complejas, promoviendo interdependencia y cooperación (Marcus et al., 2015).

Conciencia emocional y ética: El liderazgo se ejerce con inteligencia emocional, promoviendo empatía, autenticidad y sentido moral (Goleman et al., 2013).

Comunicación simbólica y narrativa: En un contexto dominado por las imágenes y la percepción, el líder construye significado a través del lenguaje y la historia compartida (Weick, 1995).

Aprendizaje continuo y resiliencia: Las organizaciones hiperconectadas requieren líderes que fomenten la adaptación y la reflexión colectiva (Senge: 2006).

Propósito y legitimidad: Frente a la volatilidad del entorno digital, el metaliderazgo se apoya en valores éticos y en una visión de bien común que devuelva sentido a la acción (Drucker: 1999).

El metalíder, por tanto, no se limita a planificar o controlar, sino que se convierte en un intérprete de la realidad organizacional, capaz de navegar entre lo real y lo simbólico, entre la eficiencia técnica y la complejidad emocional. Este tipo de liderazgo reconoce que la organización ya no es una máquina —como en la

modernidad— ni solo una red de significados —como en la postmodernidad—, sino un ecosistema vivo donde convergen personas, datos, símbolos y propósitos (Hatch, 2018).

8. DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA GERENCIA

Los desafíos de la gerencia actual derivan de esta convergencia entre la hiperrealidad y la necesidad de un liderazgo integral. En la era digital, la gestión no puede limitarse a indicadores ni a métricas: debe interpretar la *realidad percibida* y generar confianza a través de la coherencia ética y la comunicación transparente (Lipovetsky, 2016). En este contexto, el metaliderazgo se convierte en una competencia esencial para guiar a las organizaciones hacia la sostenibilidad humana, la innovación responsable y la construcción de sentido colectivo.

En suma, la gerencia postmoderna hiperreal exige una síntesis entre razón y emoción, técnica y ética, símbolo y acción. El metaliderazgo representa la evolución natural de la gerencia moderna hacia una forma de liderazgo más humana, compleja y relacional. Frente a un mundo dominado por la simulación y la incertidumbre, el desafío del líder contemporáneo es sostener la autenticidad en medio de la hiperrealidad, transformando la organización en un espacio de aprendizaje, confianza y propósito compartido.

9. LA GERENCIA CON CORAZÓN: UN PARADIGMA HUMANISTA-RELACIONAL EN LA GERENCIA CONTEMPORÁNEA

Dentro del marco de la gerencia contemporánea, el enfoque de la gerencia con corazón se inscribe en el paradigma humanista-relacional, también denominado paradigma integrador o socioemocional, el cual surge como respuesta crítica a los modelos mecanicistas y racional-burocráticos de la modernidad. Este paradigma concibe a las organizaciones no solo como sistemas productivos o estructuras técnicas, sino como comunidades humanas en las que las emociones, los valores, la ética y el sentido del trabajo son factores esenciales para el desempeño y la sostenibilidad (Goleman et al., 2013; Senge, 2006).

El paradigma humanista se fundamenta en la comprensión de que las personas no son recursos reemplazables, sino sujetos integrales con necesidades emocionales, cognitivas y sociales. En consecuencia, la gerencia contemporánea con enfoque de “corazón” promueve la empatía, la comunicación auténtica, el liderazgo emocionalmente inteligente y la creación de climas organizacionales positivos que fomenten la confianza y la colaboración (Boyatzis & McKee, 2005).

Desde esta perspectiva, el gerente deja de ser un simple planificador o controlador como en la gerencia moderna para convertirse en un líder transformacional y ético, capaz de inspirar, cuidar y conectar con las personas. Este tipo de liderazgo se asocia directamente con los principios del metaliderazgo, pues ambos privilegian

la integración entre razón y emoción, y buscan generar valor humano y social, además de resultados económicos (Marcus et al., 2015).

En el marco del paradigma humanista-relacional, las prácticas de la gerencia con corazón incluyen:

Desarrollo de la inteligencia emocional como base del liderazgo efectivo (Goleman, 1995).

Escucha activa y comunicación empática, para fortalecer la confianza y la cohesión del equipo (Boyatzis & McKee, 2005).

Cultura organizacional basada en valores como la compasión, el respeto y la cooperación (Hatch, 2018).

Toma de decisiones éticas y conscientes, considerando el impacto humano y social de las acciones gerenciales (Drucker, 1999).

Fomento del bienestar integral y del propósito compartido, reconociendo que el trabajo debe contribuir tanto al éxito institucional como al crecimiento personal (Senge, 2006).

En definitiva, el paradigma organizacional humanista-relacional redefine la gerencia contemporánea al colocar al ser humano en el centro del sistema organizativo. La gerencia con corazón representa la evolución de la gerencia postmoderna hacia una forma de liderazgo más consciente, ética y emocionalmente inteligente, donde el éxito se mide no solo por la eficiencia o la productividad, sino por la calidad de las relaciones, el bienestar colectivo y la coherencia ética. Este modelo sintetiza las lecciones de la modernidad la razón y la estructura con la sensibilidad postmoderna la emoción y el sentido, proponiendo un nuevo horizonte para las organizaciones del siglo XXI: gestionar con mente estratégica, pero con corazón humano.

Tabla 1
Comparación de paradigmas y enfoques gerenciales contemporáneos

Eje de análisis	Modernidad / Gerencia moderna	Postmodernidad / Gerencia postmoderna	Hiperrealidad / Metaliderazgo	Gerencia con corazón (Paradigma humanista-relacional)
Paradigma organizacional	Racional-burocrático o mecanicista. Basado en la razón instrumental, el control y la eficiencia.	Interpretativo o simbólico-cultural. Las organizaciones se entienden como sistemas de significados.	Paradigma de la complejidad. Reconoce la interacción entre lo real y lo simbólico en entornos inciertos.	Paradigma humanista-relacional. La organización se concibe como comunidad humana guiada por valores y emociones.

Eje de análisis	Modernidad / Gerencia moderna	Postmodernidad / Gerencia postmoderna	Hiperrealidad / Metaliderazgo	Gerencia con corazón (Paradigma humanista-relacional)
Concepción de la organización	Sistema estructurado, jerárquico y predecible; orientado a la productividad y al control.	Estructura flexible y en red; construcción social del conocimiento.	Ecosistema dinámico de comunicación, información y percepción simbólica.	Espacio de crecimiento humano y ético; comunidad basada en la empatía y el propósito.
Rol del gerente o líder	Planificador, supervisor y controlador. Su función principal es coordinar y medir resultados.	Facilitador, comunicador y aprendiz. Promueve la colaboración y el sentido compartido.	Conector, intérprete y estratega emocional. Integra razón, emoción y ética.	Líder resonante y compasivo. Inspira, cuida y guía desde la inteligencia emocional y la ética.
Principios fundamentales	Eficiencia, jerarquía, estandarización, racionalidad técnica y previsibilidad.	Flexibilidad, descentralización, innovación, pluralidad y aprendizaje.	Adaptabilidad, comunicación simbólica, ética y visión sistémica.	Empatía, autenticidad, bienestar integral, confianza y liderazgo ético.
Prácticas gerenciales	Planificación estratégica rígida, control de desempeño, organigramas formales, sistemas de incentivos.	Equipos autogestionados, comunicación transversal, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.	Liderazgo colaborativo, conexión interinstitucional, gestión emocional y ética del significado.	Desarrollo de la inteligencia emocional, liderazgo resonante, cultura del cuidado y toma de decisiones éticas.
Concepción del ser humano	Recurso productivo sujeto a normas y control.	Sujeto interpretativo, creador de conocimiento y cultura.	Actor simbólico que interactúa entre lo real y lo virtual.	Persona integral con dimensión emocional, social y ética.
Valor central	Orden y eficiencia.	Flexibilidad y creatividad.	Autenticidad y sentido.	Humanidad y compasión.

Fuente: La autora

10. CONCLUSIÓN

El recorrido teórico desde la modernidad hasta la gerencia contemporánea evidencia una profunda transformación en la manera de comprender y conducir las organizaciones. La modernidad, sustentada en la razón instrumental y en el paradigma mecanicista, concibió la gerencia como una práctica orientada al

control, la eficiencia y la previsibilidad (Weber, 1978; Taylor, 1911). Este enfoque permitió importantes avances en productividad y orden administrativo, pero también redujo la dimensión humana del trabajo, subordinando el bienestar a la lógica del rendimiento.

La postmodernidad, en cambio, introdujo una mirada crítica que reconoce la fragmentación, la pluralidad y la incertidumbre como rasgos constitutivos de la realidad organizacional. Desde el paradigma interpretativo y simbólico-cultural, las organizaciones son comprendidas como sistemas de significados, donde la identidad, la cultura y la comunicación definen su estructura y su sostenibilidad (Lyotard, 1984; Hatch, 2018). En este contexto, la función gerencial se transforma: deja de ser una tarea técnica para convertirse en una labor relacional, donde la adaptabilidad y la construcción de sentido se vuelven esenciales.

La hiperrealidad, planteada por Baudrillard (1994), profundiza este desafío al situar a las organizaciones en un entorno dominado por las imágenes, los discursos y la percepción simbólica. En la era digital, la visibilidad y la reputación pesan tanto como los resultados materiales, y el liderazgo debe ser capaz de gestionar tanto lo real como lo representado. De esta necesidad surge el metaliderazgo, un modelo que integra razón, emoción y ética, capaz de guiar en la complejidad y generar cohesión en contextos inciertos (Marcus et al., 2015; Goleman et al., 2013).

11. REFERENCIAS

- Bowlby, J. (1988). Apego y pérdida. Paidós.
- Baudrillard, J. (1994). Simulacra and Simulation. University of Michigan Press.
- Bauman, Z. (2000). Liquid modernity. Polity Press.
- Bobbio, N. (1992). El tiempo de los derechos. Sis
- Castells, M. (2006). La sociedad red: Una visión global. Alianza Editorial.
<https://biblioteca.municipalidadesalta.gob.ar/wp-content/uploads/2021/04/Manuel-Castells-La-Sociedad-Red.pdf>
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial.
https://www.academia.edu/38221958/Castells_Castells_Manuel_Comunicaci%C3%B3n_y_Poder_pdf
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
- Giddens, A. (1991). Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age. Stanford University Press.

- Goffman, E. (2006). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu.
- Goleman, D. (2013). El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevos descubrimientos. Editorial Kairós.
https://www.academia.edu/43127177/Goleman_Daniel_El_cerebro_y_la_inteligencia_emocional_nuevos_descubrimientos
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence (10th anniversary ed.). Harvard Business Review Press
- López, F. (2020). Psicología de las organizaciones contemporáneas. Redipe.
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1042>
- Harvey, D. (1990). The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change. Blackwell.
- Hatch, M. J. (2018). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives (4th ed.). Oxford University Press.
- Lyotard, J.-F. (1984). The Postmodern Condition: A Report on Knowledge. University of Minnesota Press.
- Lipovetsky, G. (2016). De la ligereza: Hacia una civilización de lo ligero.
- AnagramMintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.
- Marcus, L. J., Dorn, B. C., & Henderson, J. M. (2015). Meta-leadership: How leaders prepare for and guide the way through crisis. *Leadership in Action*, 25(3), 3–7.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
<https://epdf.pub/organizational-culture-and-leadership-4th-edition.html>
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa (Vols. I-II). Taurus.
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, G. (1997). Images of organization. SAGE Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers
- Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology. University of California Press.