

LA GERENCIA POSMODERNA: DESAFÍOS ORGANIZACIONALES Y SU DIMENSIÓN ÉTICA

Dra. Dilia Josefina Padrón Noriega

Universidad Nacional Abierta (UNA)

CL Anzoátegui-Barcelona Venezuela

Correo: diliapadron2020@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0261-0034>

Resumen

Este ensayo tiene por objeto reflexionar críticamente la gerencia posmoderna y los desafíos organizacionales desde la óptica ética, en un contexto caracterizado por la dosis de variabilidad, la diversidad y la incertidumbre. La gerencia ha pasado de los modelos tradicionales y rígidos a los modelos de gerencia flexible, que son construcciones procedentes de los modelos más estables, para intentar dar respuesta a los entornos complejos. En la posmodernidad, como exponen Lyotard, se caen los grandes relatos y hay que aceptar las diferentes perspectivas. Rosa (2022) describe la aceleración social que obliga a los administradores a adaptarse con rapidez, mientras que Han (2023) advierte que la digitalización y el control de la información generan nuevas tensiones que demandan líderes capaces de actuar con transparencia y responsabilidad en entornos hiperconectados. Baudrillard (1981) señala que, en una sociedad de simulacros, la autenticidad se convierte en un reto, y Vattimo (1992), junto con Painter-Morland (2021), enfatizan la ética como un fundamento indispensable en un mundo globalizado y multicultural. En esta misma orientación, Kaehler (2022) plantea que la gerencia contemporánea implica la capacidad de guiar organizaciones en entornos digitalizados sin descuidar la dimensión humana. Metodológicamente, el ensayo se apoya en una revisión bibliográfica de fuentes académicas, orientada a una lectura reflexiva e interpretativa de los aportes teóricos analizados. Se concluye que una gestión eficaz exige adaptación constante, compromiso con la integridad y un liderazgo ético en contextos altamente competitivos y digitalizados.

Palabras clave: *adaptación, ética, gerencia, posmodernidad.*

Recibido: 31/10/2025

Aceptado: 27/04/2026

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 9 N°9/ Año 2026. San Felipe, Venezuela/ Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 504 - 512

POSTMODERN MANAGEMENT: ITS ETHICAL DIMENSION AND ORGANIZATIONAL CHALLENGES

Abstract

This essay seeks to offer a critical reflection on postmodern management and its organizational challenges from an ethical perspective, within a context shaped by high levels of variability, diversity, and uncertainty. Management has moved away from traditional and rigid models toward more flexible approaches, derived from previously stable frameworks, in an effort to respond to increasingly complex environments. In postmodernity, as noted by Lyotard, grand narratives lose their legitimacy, giving way to the recognition of multiple perspectives. Rosa (2022) addresses social acceleration as a force that compels managers to adapt rapidly, while Han (2023) highlights how digitalization and information control create new tensions that require leaders to act with transparency and responsibility in hyperconnected settings. Baudrillard (1981) points out that authenticity becomes a challenge in a society dominated by simulacra, whereas Vattimo (1992) and Painter-Morland (2021) emphasize ethics as an essential foundation in a globalized and multicultural world. Along the same lines, Kaehler (2022) argues that contemporary management involves guiding organizations in digitalized environments without neglecting the human dimension. Methodologically, this essay relies on a comprehensive literature review, approached through a reflective and interpretative reading of the examined theoretical contributions. It is concluded that effective management requires constant adaptation, a strong commitment to integrity, and ethical leadership in highly competitive and digitalized contexts.

Keywords: *adaptation, ethics, management, postmodernity.*

Introducción

El ámbito de la administración ha avanzado mucho desde las teorías clásicas hasta las realidades actuales de la gestión, abarcando corrientes de la administración científica de Taylor (1911) y la gestión del conocimiento. Chiavenato (2001) asume que ésta posee las características de previsión, organización, dirección y control, para así obtener mejores resultados. No es más que un medio para obtener eficiencia y eficacia al menor costo posible, no es un fin en sí mismo. En lo que respecta a la gestión la eficacia y la eficiencia son consideradas medidas de los resultados alcanzados y del uso aprovechado de estos. Se considera que la gerencia es considerada como lo estructural-administrativo, pero también permite la ejecución de proyectos institucionales y el crecimiento personal.

El posmodernismo, surgido en Francia en los años 60, superó las ideas modernas. Se configuró como una corriente que cuestionó y superó los postulados centrales de la modernidad. Pensadores reconocidos como Foucault, Deleuze, Derrida y Baudrillard cuestionaron los conceptos modernos tales como el progreso lineal y universalidad del saber, pero en su lugar acentúan la diversidad de interpretaciones y la construcción de la realidad que es comunicativa.

Liotard (1979), en *La condición posmodernista*, demuestra que el posmodernismo ha rechazado las grandes narraciones que uniformizan las realidades. Por su parte, Baudrillard (1981) enumera la quiebra de límites, los simulacros y la hiperrealidad como signos definitivos del posmodernismo, asociados a respuestas de vértigo, desesperación y confusión frente a la exclusión de elementos clave de la teoría social anterior.

Desde las perspectivas actuales, Han (2023b) analiza la sociedad digital contemporánea, argumentando que la sobreinformación y la sobre comunicación no reflejan la realidad, sino que generan una “hiperrealidad infernal” donde algoritmos y plataformas crean burbujas de percepción que sustituyen lo real. Mientras Baudrillard se refería a la “desaparición de lo real”, Han explora cómo la infocracia —el control de los datos— genera una “realidad tamizada”, produciendo una forma de alienación epistemológica. Frente al vértigo que Baudrillard asociaba al posmodernismo, Han añade la apatía y el agotamiento (síndrome de burnout), señalando que cuanto más información recibimos, menos capaces somos de criticar o transformar el mundo: “La transparencia total no ilumina, sino que ciega” (Han, 2023b, p. 89).

En la gestión posmoderna se observa una crisis en los antiguos valores de crecimiento y desconfianza hacia las instituciones, lo que ha resultado en un aumento del liderazgo individual y un mayor nihilismo ante la falta de soluciones a los problemas sociales. Este enfoque combina planificación y trabajo físico, involucrando a clientes, proveedores, gerentes y equipos de trabajo. Asimismo, integra automatización flexible, control de calidad en línea, trabajo en equipos multidisciplinares y delegación de poder a los trabajadores, transformando las formas tradicionales de gestión.

El presente ensayo adopta un enfoque hermenéutico para interpretar los significados que adquiere la gerencia posmoderna en el contexto organizativo actual. La elección de autores y paradigmas teóricos —sobre posmodernidad, ética y gerencia contemporánea— permite analizar las tensiones entre eficiencia, subjetividad y responsabilidad organizacional (Mintzberg, 2013; Kaehler,

2022). La argumentación sigue un hilo deductivo, desde planteamientos generales sobre posmodernismo y gerencia hasta sus manifestaciones concretas en el ámbito empresarial.

Desde esta perspectiva, se busca comprender la gerencia posmoderna y sus desafíos en la vida organizacional contemporánea, desde un enfoque ético que considere transformaciones culturales, tecnológicas y sociales. Su relevancia radica en la necesidad de reinterpretar los modelos gerenciales heredados en escenarios atravesados por la incertidumbre, la diversidad de valores y la ascendente diversidad de la usurpación de decisiones, adonde la competencia hacia las personas y la sostenibilidad de las organizaciones adquieren un papel central.

La gerencia

El término “gerencia” se origina a finales del siglo XIX, con la irrupción de las empresas modernas. Ramírez (2007) lo define como “[...] el conjunto de acciones que realiza o pone en práctica un gerente para guiar y representar los negocios de una empresa [...]”, considerándola como la acción de operar recursos para alcanzar los propósitos establecidos. La significación de la gerencia, según diversos autores, se centra en la utilización eficiente de recursos para generar beneficios y bienestar en distintos sectores de la sociedad.

Sallenave (2002) sostiene que la gerencia debe adoptarse desde una perspectiva integral que permita establecer objetivos que integren todas las dinámicas que determinan la visión de una empresa, organización o institución, buscando alcanzar una competitividad superior. Desde esta óptica, la visión integral combina eficiencia operacional, bienestar de los colaboradores y un impacto social positivo, otorgando a la práctica gerencial un carácter humano y ético.

El prenombrado autor identifica tres palabras clave en la gestión: a) estrategia, para definir el rumbo; b) organización, para implementar las estrategias; y c) cultura, para activar la estructura organizativa. Además, la gestión contemporánea se centra en procesos de calidad, productividad y competitividad. Los cambios económicos, sociales y ambientales generan fluctuaciones constantes, por lo que la colaboración se vuelve indispensable. En la posmodernidad, el mercado se percibe como volátil y confuso, combinando elementos antiguos y nuevos. Esta situación evidencia que la gerencia contemporánea no solo gestiona recursos, sino que interpreta contextos para garantizar decisiones acertadas, lo que complica la posibilidad de definir el término de manera absoluta.

Mintzberg (2013) puntualiza que el término gerencia se definirá de la siguiente manera: el gerente es un estratega, un catalizador y un coordinador que puede abordar la complejidad y la incertidumbre del mundo contemporáneo. Así, perfectamente se puede evidenciar que la gestión ha evolucionado hacia prácticas más inclusivas y flexibles que no solo evalúan la eficiencia, sino también los aspectos del bienestar humano y el impacto social que disponen.

La propuesta del autor refuerza una concepción interpretativa de la gestión, en tanto el gestor es el que sirve de mediador de los significados todo lo cual da coherencia a la forma de interpretar la información a la par que le otorga orden, lo cierto es que el gestor no es un simple ejecutor del plan, sino que hace más bien de narrador. Esta manera de entender la realidad organizacional es coherente, con el enfoque hermenéutico de la realidad organizacional ha de partir de interacciones, narrativas y contextos.

Según Kaehler (2022), la gestión se concibe hoy como una acción colectiva que va más allá del solo gestor, requiriendo coordinación de recursos humanos, materiales, técnicos y de mercado. Esta visión rompe con los enfoques jerárquicos tradicionales e integra principios de liderazgo distribuido y gestión participativa, donde el poder decisorio se comparte y fomenta la corresponsabilidad.

En línea con esta perspectiva, una definición actual de la gerencia considera este rol como un proceso colaborativo, flexible e innovador, que implica saber liderar, coordinar y optimizar recursos en un entorno en continuo desarrollo y cambio. El gerente del presente no es simplemente el supervisor de los trabajos que se realizan o el responsable del proceso de decisión por jerarquía.

Dirigir ya no solo significa seguir reglas fijas, sino adaptarse con agilidad a las situaciones que van cambiando. La combinación de planificación y capacidad de respuesta permite concebir la gerencia como un proceso estratégico y dinámico orientado a alcanzar resultados compartidos. Esta concepción evidencia que la gerencia contemporánea es una práctica viva, adaptativa y esencial para la sostenibilidad y competitividad organizacional en contextos inciertos.

La gestión gerencial implica movimiento y adaptación constante al entorno. Funciona como un microsistema dentro de la sociedad, parte de un universo en evolución permanente. La responsabilidad gerencial impulsa innovación y éxito, guiando a las organizaciones hacia sus metas. En un mundo lleno de incertidumbre, los gerentes deben innovar continuamente, siendo más humanos, creativos y estables. La gerencia moderna no solo se mide por resultados económicos, sino también por su capacidad de generar valor humano y social.

Por ello, otorgar al cambio y a la innovación un papel prioritario es fundamental para el desarrollo gerencial y organizacional. Tal como establece Parra (2006, p. 47, citado por Escalante, 2009), la innovación no depende únicamente de las habilidades individuales de los genios; es el resultado de la interacción entre personas y equipos que, de manera compleja, confusa y a veces errática, logran producir avances significativos.

La posmodernidad y las organizaciones

La posmodernidad, un período de transformación que amplió perspectivas en torno a otras ideas y modos de pensar, se enfocó en el ser humano y en el respeto por la individualidad, valorando el humanismo como clave para el progreso social, científico, artístico y cultural, impulsando así cambios radicales y significativos en la sociedad. En palabras de Castellano (2006), la posmodernidad se genera en el campo del arte y la cultura, entendiendo el progreso del hombre través de la ciencia y la tecnología.

Desde un punto de vista teórico, la posmodernidad es una ruptura de las narraciones totalizadoras que sustentaba la modernidad, cuya idea del progreso lineal y verdad única, cambia, dando como resultado un giro epistemológico con repercusiones en las organizaciones, que dejan de ser una estructura rígida para convertirse en espacios de interpretación y construcción simbólica.

Liotard (citado) remitiéndose a Marx enfatiza más aún las nuevas tendencias de la evolución social y de la mejora de la calidad de vida de la gente en el mundo posmoderno. El autor expresa que la posmodernidad es generada por tres procesos de arte, filosofía y sociología, indicios que en el presente son requisitos que requerirán mayor conocimiento en la sociedad, por lo que las

empresas deberán poner más atención en gestionar el conocimiento, la calidad, la eficacia del trabajo del personal y en construir el entorno que mueva al individuo a desarrollarse profesional y personalmente.

En la posmodernidad, tal y como nos indican Arce y Heredia (2008), la organización tiene que construirse y mantenerse en el tiempo, ya que el ser humano ha tenido siempre la necesidad de encontrar progresos que tengan que ver con la ciencia, la técnica y el arte. La posmodernidad se presenta como un horizonte cultural y filosófico que esboza una respuesta crítica al declive de los grandes mitos explicativos de la modernidad.

Autores actuales como Rosa (2022) puntualiza que este viraje no supone una escisión radical, sino más bien un cambio de sentido profundo de las categorías con las que se interpreta la realidad, el conocimiento y la subjetividad. Frente a la modernidad —caracterizada por su fe en el progreso lineal, la razón única y las narrativas totalizantes—, la posmodernidad apuesta por la fragmentación, la contingencia y la multiplicidad de voces, con la idea de que no hay ni un solo camino, ni verdad, ni liberación.

Estas premisas son fundamentales para las empresas, ya que les permiten posicionarse en el entorno competitivo y alcanzar metas organizacionales y de productividad. En el dominio de la gestión, la posmodernidad se enfoca en elementos como la calidad, productividad y alineación organizativa para satisfacer las necesidades del siglo XXI. De acuerdo con Castro Ijiri et al. (2025), las entidades posmodernas afrontan retos importantes en su búsqueda por optimizar sus resultados y seguir siendo competitivas en un mercado que está en permanente cambio, donde la sostenibilidad, la adaptabilidad y la innovación son ahora elementos cruciales para triunfar.

Las nuevas realidades para la gerencia en la era postmoderna

Las organizaciones contemporáneas atraviesan procesos constantes de reconfiguración estructural tal dictamen a las profundas transformaciones del entorno socioeconómico del siglo XXI, marcado por el incremento tecnológico, la globalización y la incertidumbre. En este entorno, la incorporación estratégica de la inteligencia artificial IA se erige como palanca de renovación potenciando, pero no substituyendo, las capacidades humanas básicas.

En efecto, Verhoef et al. (2021) señalan que la transformación digital constituye una alteración paradigmática que reconfigura la ventaja competitiva. Paralelamente, Ghemawat (2020) enfatiza que la internacionalización se ha convertido en un imperativo estratégico para la sostenibilidad organizacional, potenciada significativamente por las capacidades de la inteligencia artificial. La transformación digital y la globalización obligan a los gerentes a repensar procesos, integrar tecnología en la estrategia diaria y coordinar equipos multiculturales, haciendo de la adaptabilidad y la anticipación competencias centrales para la gestión efectiva.

Los sistemas de IA permiten procesar complejas variables interculturales y regulatorias de manera simultánea y eficiente, facilitando lo que Banalieva y Dhanaraj (2019) denominan “agilidad global”. Esta sinergia entre transformación digital y globalización está transformando las estructuras organizativas tradicionales en redes colaborativas flexibles, donde la IA opera como catalizador de las capacidades humanas, liberando a los profesionales de tareas ruti-

narias y potenciando su innovación en contextos globales complejos. Burns y Stalker (1961) describen que las organizaciones adaptativas y flexibles son más eficientes en entornos de alta incertidumbre, un principio que guía la organización posmoderna.

La organización posmoderna surge debido a la crisis de valores y a la falta de identidad señalada por pensadores contemporáneos. Parker (2020) visualiza estas entidades como constelaciones dinámicas que operan mediante lógicas de hibridación, descentralización y negociación constante de significados. Estas estructuras han desarrollado morfologías adaptables, no solo como estrategia funcional, sino como expresión de una episteme que abraza la contingencia, la polifonía y la paradoja como motores de innovación social y productiva.

Ante cambios acelerados, los líderes deben navegar con agilidad, sustituyendo viejas estructuras por flexibilidad que fomente la innovación. El éxito organizacional depende de atraer y retener talento, creando entornos con propósito, crecimiento auténtico y reconocimiento genuino. Se trata de construir ecosistemas que valoren la individualidad y codiseñen trayectorias laborales significativas.

La tecnología se ha convertido en el eje vertebral de las organizaciones en el siglo XXI, superando su carácter instrumental para actuar como habilitador estratégico de capacidades humanas y operativas. Su integración permite optimizar procesos y redefinir paradigmas de valor, innovación y conexión global. Los directores efectivos se convierten rápidamente en personas que aprovechan cualquier nueva herramienta y cualquier nuevo tipo de sistema tecnológico existente: si un sistema nuevo o una herramienta nueva mejora la eficiencia del trabajo humano, debe incorporarse rápidamente.

Ética en la Gestión Postmoderna: Un imperativo empresarial

La ética deriva del término griego *ethos*, relacionado con las costumbres y modos de vida. Definirla es complejo por la amplitud de su trayectoria histórica. En términos generales, la ética puede conceptualizarse como un saber práctico para guiar la acción humana racional hacia la realización personal y colectiva, implicando reflexión consciente sobre fines y medios.

En la gestión posmoderna, la ética es eje central, dado que las verdades universales han sido reemplazadas por pluralidad de perspectivas y la digitalización supera la capacidad de anticipar consecuencias morales. Painter-Morland (2021) propone una ética gerencial relacional y dinámica, emergente de interacciones cotidianas, diálogo reflexivo y negociación entre actores organizacionales.

Así, la ética no se reduce a códigos formales, sino que se construye en la práctica diaria, desde la coherencia entre valores y acciones. En el contexto de la IA, la ética es crítica, ya que la opacidad algorítmica puede erosionar confianza y legitimidad social. La transparencia no es solo divulgación de información, sino comprensión de los procesos decisionales (Kartikaya et al., 2022). La ética empresarial, por tanto, integra dignidad humana, responsabilidad social y conciencia sobre impactos económicos, sociales y ambientales.

Reflexiones finales

La gerencia del siglo XXI exige respuestas ágiles y contextualizadas ante escenarios de complejidad e incertidumbre. El enfoque posmoderno insta a los

líderes a interpretar la diversidad y la multiplicidad de opciones como oportunidades para decisiones éticas que sostengan la dimensión humana.

Vattimo (1992) enfatiza la reinterpretación de valores y búsqueda de nuevos significados. Han (2023a) advierte riesgos de hiperconectividad, donde la libertad se transforma en exigencia y la sobrecarga informativa produce agotamiento.

Las organizaciones deben asumir responsabilidad ética, considerando impactos significativos en los grupos de interés. La gerencia posmoderna, entendida como proceso reflexivo e integrado, requiere liderazgo que articule adaptabilidad, innovación, diversidad e integridad ética. La legitimidad y sostenibilidad dependen de generar valor humano y social, consolidando una gestión comprometida con el bienestar colectivo y los desafíos contemporáneos.

Referencias

- Arce y Heredia (2008). *La Organización Educativa y su Cultura: Una Visión desde la Postmodernidad*. Revista Laurus Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Banalieva, E. R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*.
- Baudrillard, J. (1981). *Simulacra and Simulations*. University of Michigan Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Castellano, H. (2006). *La planificación del desarrollo sostenible*. Caracas, Venezuela: Publicaciones CENDES UCV.
- Castro Ijiri, M., et al. (2023). La innovación organizacional en contextos de alta complejidad. *Revista de Administración Moderna*, 12(2), 45–63.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1999). *The Essential Drucker*. HarperCollins Publishers. McGraw-Hill.
- Escalante, Z. (2009). *Modelos de negocios en entornos de desarrollo*. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Ghemawat, P. (2020). *The New Global Road Map: Understanding the Changing World of International Business*. Harvard Business Review Press.
- Han, Byung-Chul. (2023a). *Infocracia: Digitalización y la crisis de la democracia*. Taurus.
- Han, Byung-Chul. (2023b). *La crisis de la narración*. Herder Editorial.
- Kaehler, B. (2022). Management and Leadership: Definition, Differentiations, and Other Theoretical Considerations. En *Management for Professionals* (pp. 1–49). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98163-1_1
- Kartikeya, A., Kulkarni, C., & Mott, B. (2022). How transparency modulates trust in artificial intelligence. *Patterns*, 3(4), 100455. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2022.100455>
- Lyotard J.F. (1979). *La condición posmoderna*. Editorial: Cátedra (en la edición en español)

- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do - and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Painter-Morland, M. (2021). *Postmodern Leadership: Ethics, Power and Dialogue*. Edward Elgar Publishing.
- Parker, M. (2020). *Postmodernism and Organization Theory*. Oxford University Press.
- Ramírez, J. (2007). *Caja de herramientas gerenciales*. México: Panorama.
- Rosa, H. (2022). *Aceleración y sociedad contemporánea*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Sallenave, J. (2002). *La Gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Vattimo, G. (1992). *El fin de la modernidad: Nihilismo y hermenéutica en la cultura posmoderna* (2.ª ed.). Gedisa.
- Verhoef, P., et al. (2021). *Digital transformation and strategy*. MIT Sloan Management Review.

Dilia J. Padrón Noriega: Doctora en Gerencia de la Universidad Yacambú; Magíster en Ciencias Gerenciales, Mención Finanzas, de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA); Ingeniero Industrial, egresada de la Universidad Nacional Abierta (UNA), Barcelona, Anzoátegui; Ingeniero Técnico en Procesos Industriales de la Escuela Nacional de Tenerías, Barcelona, España. Postdoctora en Gerencia Postconvencional en la Universidad Nacional Experimental del Yacuy (UNEY) (2024); Jefe de Control de Calidad en Pepsico Internacional. Ocupó roles clave en Unilever Andina, como Planificadora de producción, Superintendente Nacional de Cosechas y Auditora de Calidad Total. Profesora Categoría Asociada Tiempo Completo en la Universidad Nacional Abierta Centro Local Anzoátegui Venezuela; Docente y asesora en Gerencia, Control de Calidad, Gestión de la Calidad, Evaluación de Proyectos y Economía para Ingenieros; Tutora de Prácticas Profesionales, Maestrías y Doctorados; Certificada por instituciones como la Universidad Galileo, Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Nacional Autónoma de México.