

Navegando la complejidad en la acción. El Modelo 7 C: consciencia, complejidad, contexto, cultura, capacidades, conversaciones, concreción estratégica

Coromoto Renaud Maita¹

Recibido: 16 de febrero de 2026

Enviado a evaluación: 21 de febrero de 2026

Aceptado: 20 de mayo 2026

Resumen

En este artículo se presentan los resultados de la investigación “Navegando la complejidad en la acción. El Modelo 7 C. Consciencia. Complejidad. Contexto. Cultura. Capacidades. Conversaciones. Concreción estratégica”. El objetivo fue proponer un modelo de gestión útil en contextos complejos e inciertos. El método empleado se basó en el paradigma emergente científico humanista y el pensamiento complejo. El estudio tuvo un carácter exploratorio, cualitativo y propositivo. La metodología utilizada consistió en la revisión teórica de la gerencia clásica contrastándola con categorías emergentes en distintas disciplinas, prediseño del Modelo, validación mediante consulta a expertos y rediseño. Se concluye que tanto los desafíos actuales ante contextos complejos, hiper complejos e inciertos; como los avances en distintas disciplinas del conocimiento requieren de nuevas maneras de abordar la praxis gerencial que integren múltiples perspectivas, métodos y herramientas. El Modelo 7 C. constituye una de ellas.

Palabras clave: complejidad, incertidumbre, gestión de la complejidad, liderazgo consciente, resiliencia sistémica.

¹Venezolana., Profesora titular del Centro de estudios del Desarrollo (Cendes). Universidad Central de Venezuela (UCV) <https://ror.org/05kacnm89>; Investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación del Cendes, UCV. Miembro Principal del Comité Académico de la Maestría en Planificación del Desarrollo. Correo: coromoto.renaud@ucv.ve, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6448-9085>

Navigating complexity in action. The 7 C Model: awareness, complexity, context, culture, capabilities, conversations and strategic concretization

Coromoto Renaud Maita²

Received: February 16, 2026

Sent for evaluation: February 21, 2026

Accepted: May 20, 2026



Abstract

This article presents the results of the research “Navigating Complexity in Action: The 7C Model. Awareness. Complexity. Context. Culture. Capabilities. Conversations. Strategic Concretization”. The objective was to propose a management model useful in complex and uncertain contexts. The method employed was based on the emerging humanistic-scientific paradigm and complex thinking. The study was exploratory, qualitative, and propositional. The methodology consisted of a theoretical review of classical management contrasting with emerging categories from different disciplines, preliminary design of the model, validation through expert consultation, and redesign. It is concluded that both the current challenges in complex, hypercomplex, and uncertain contexts, and the advances in different disciplines of knowledge require new ways of approaching managerial practice that integrate multiple perspectives, methods, and tools. The 7C Model constitutes one such approach.

Keywords: complexity, uncertainty, complexity management, conscious leadership, systemic resilience.

²Venezuelan. Full Professor at the Center for Development Studies (Cendes), Universidad Central de Venezuela (UCV). <https://ror.org/05kacnm89>; Researcher in the Theory and Methods of Planning Division at Cendes, UCV. Senior Member of the Academic Committee for the Master’s Program in Development Planning. Email: coromoto.renaud@ucv.ve, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6448-9085>

Navegando pela complexidade na ação. O Modelo 7 C: consciência, complexidade, contexto, cultura, capacidades, conversas, concretização estratégica

Coromoto Renaud Maita³

Recebido: 16 de fevereiro de 2026

Enviado para avaliação: 21 de fevereiro de 2026

Aceito: 20 de maio de 2026

Resumo

Este artigo apresenta os resultados da pesquisa “Navegando na Complexidade em Ação: O Modelo 7C. Consciência. Complexidade. Contexto. Cultura. Capacidades. Conversas. Implementação Estratégica”. O objetivo foi propor um modelo de gestão útil em contextos complexos e incertos. O método empregado baseou-se no paradigma científico humanístico emergente e no pensamento complexo. O estudo foi exploratório, qualitativo e proposicional. A metodologia consistiu em uma revisão teórica da gestão clássica contrastada com categorias emergentes em diferentes disciplinas, desenho preliminar do modelo, validação por meio de consulta a especialistas e reformulação. Conclui-se que tanto os desafios atuais em contextos complexos, hipercomplexos e incertos, como os avanços em diferentes disciplinas do conhecimento exigem novas formas de abordar a prática de gestão que integrem múltiplas perspectivas, métodos e ferramentas. O Modelo 7C constitui uma dessas abordagens.

Palavras-chave: complexidade, incerteza, gestão da complexidade, liderança consciente, resiliência sistêmica.

³Venezuelana. Professora titular do Centro de Estudos do Desenvolvimento (Cendes) da Universidad Central da Venezuela (UCV). <https://ror.org/05kacnm89>; Pesquisadora da Área de Teoria e Método do Planejamento do Cendes, UCV. Membro titular do Comitê Acadêmico do Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento. E-mail: coromoto.renaud@ucv.ve, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6448-9085>

Introducción

La complejidad, la hipercomplejidad, los conflictos, la polarización extrema de las sociedades y las situaciones bélicas en el ecosistema global generan una incertidumbre creciente para la toma de decisiones, entre otras consecuencias de gran impacto. A estas características se pueden agregar las brechas crecientes en el desarrollo integral de las personas, la equidad social, la gobernanza global y la autonomía de los ciudadanos frente a grandes corporaciones y estados autoritarios. Asimismo, la generación y el uso de la inteligencia artificial (IA), el cambio climático y la fragilidad ética de las instituciones reguladoras indican la configuración de fenómenos multidimensionales a gran escala.

Frente a dichos desafíos, se requieren nuevas maneras de intervenir en las organizaciones y redes de organizaciones de cualquier tipo. Los cambios son vertiginosos y la naturaleza de los fenómenos por enfrentar es distinta a las conocidas hasta ahora. En tales escenarios, la gerencia como disciplina se resignifica, al mismo tiempo que el rol del gerente —entendido tradicionalmente como la distribución y movilización de recursos para el logro de objetivos predefinidos— entra en revisión (Renaud, 2017).

El Modelo 7 C: consciencia, complejidad, contexto, cultura, capacidades, conversaciones, concreción estratégica, presentado en este documento, constituye una respuesta a dichos retos. Tiene sus antecedentes en la propuesta “Cómo abordar la gestión compleja” Renaud (2017) donde se define la gestión compleja como “una forma de pensar, conversar, y actuar centrada en las decisiones y acciones que consideran sus consecuencias para los individuos, las organizaciones, la sociedad y el planeta” (Renaud, 2017, p. 64). Los siete componentes en su conjunto actúan como una brújula para orientarse y actuar en situaciones determinadas.

El argumento central sostiene que para gestionar la complejidad y la incertidumbre los gerentes y líderes deben situarse como sujetos conscientes en un espacio y tiempo determinado; reconocer las brechas personales, organizativas y ecosistémicas; distinguir los contextos y construir cajas de herramientas pertinentes a la diversidad de los mismos; experimentar en la coevolución sistémica de las intervenciones en las organizaciones; considerar las dinámicas culturales en relación a las reglas sociales invisibles y los cambios; desarrollar capacidades personales, organizativas y ecosistémicas para la ampliación de las libertades reales de las personas; usar el lenguaje como medio transformador y cristalizar las acciones estratégicas en secuencias dinámicas de finales abiertos.

Desarrollo

Las aproximaciones a la gestión de la complejidad, la gestión adaptativa compleja, las Cajas de Herramientas en planificación y gestión forman parte de las líneas de investigación del Área Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Se han mantenido durante más de una década mediante publicaciones, seminarios y comunidades de aprendizaje de carácter permanente (Renaud, 2017; López, J. et al., 2023).

A continuación, se presentan los siguientes aspectos del Modelo 7 C.: objetivo, componentes, síntesis de autores fundamentales, estructura de los componentes, uso del Modelo 7 C., análisis del Modelo 7 C según el Rombo Filosófico de Bédard y conclusiones.

Objetivo del modelo

Ofrecer una arquitectura para la praxis gerencial en contextos de complejidad e incertidumbre, desarrollando capacidades sistémicas de aprendizaje de doble y triple impacto para avanzar en la experimentación en Sistemas Adaptativos Complejos hacia el desarrollo humano sostenible.

Componentes del modelo

El Modelo 7 C. integra los siguientes componentes: Consciencia, Contexto, Complejidad, Cultura, Capacidades, Conversaciones y Concreción estratégica.

Síntesis de autores fundamentales:

- Ciencia de la acción: Argyris y Schön (1978) (conocimiento útil para la acción y aprendizaje de doble bucle)
- Biología del conocimiento: Maturana y Varela (1984) (el conocimiento es una experiencia biológica, corporeizada)
- Nuevos paradigmas en la investigación: Martínez Miguélez (2009)
- Liderazgo consciente: Scharmer (2013), Hayashi (2023) y Castellanos (2025) (es posible liderar desde la consciencia personal, del contexto y del ecosistema)
- Pensamiento complejo: Morin (2009), Prigogine (1996) y Holland (2006) (pensamiento y sistemas adaptativos complejos)
- Ontología del lenguaje (Echeverría, 2003)
- Desarrollo humano: Sen (2000) (enfoque de capacidades).
- Sociología Crítica: Bourdieu (1979) (habitus)
- Acción estratégica situada: Matus (2007), Mintzberg (1998), Friend & Hickling (2002), Rosenhead & Mingers (2004) (la estrategia es una apuesta de final abierto).

Estructura de los componentes

Cada componente se organiza bajo tres ejes: propósito, dominio teórico y herramientas que resuelven la secuencia de las interrogantes ¿para qué?, ¿qué? y ¿cómo?

1. Consciencia (*El observador encarnado*)

- Propósito

Practicar la autoconsciencia para apreciar las brechas personales, organizativas y ecosistémica y actuar como líderes transformadores.

- Dominio teórico

El componente consciencia se refiere a la concepción del gerente como “sujeto encarnado” en contraposición al administrador racional. La transformación personal emerge del “darse cuenta” y de la modificación intencional de los modelos mentales. El conocimiento es una acción reflexiva y corporeizada que se materializa en los tres gestos del hacerse consciente: suspensión, redirección, y acogida (Varela 2000). De manera coincidente, Otto Scharmer (2013) en la “Teoría U” postula el cambio sistémico desde las raíces más profundas o invisibles del sistema donde residen los modelos mentales y las creencias. Ocurre un desplazamiento de ecosistema rígido al ecosistema abierto al futuro emergente.

Nazaret Castellanos (2025) introduce los aportes de la neurociencia de la meditación y la intercepción referidos a la autorregulación orgánica como base de la resiliencia personal en entornos turbulentos.

Arawana Hayasi (2021) abre la posibilidad de sentir e interpretar el campo social desde la corporalidad.

- Herramientas: los tres gestos del hacerse consciente (Varela), la conexión con las fuentes (Scharmer), Teatro de Presencia Social (Hayasi, 2021), Meditación (Castellanos, 2025).

2. Contexto (*El paisaje líquido*)

- Propósito

Situarse en los distintos entornos para construir respuestas estratégicas diferenciadas según su naturaleza.

- Dominio teórico

El contexto se entiende como un nicho ecológico y cultural dinámico. Tanto las personas como las organizaciones están imbricadas en un ambiente y co evolucionan con él de manera interdependiente. La clasificación interna/ externo ya no da cuenta de la multiplicidad de posibilidades que permiten distinguirlos por su naturaleza: simples, complicados, complejos, caóticos, inciertos, volátiles, conflictivos, frágiles, ambiguos y emergentes. Resulta estratégico la capacidad de distinguirlos por sus características predominantes y sus combinaciones para actuar en consecuencia.

- Herramientas

Marco Cynefin, metodologías ágiles, big data, consulta a expertos, análisis estructural, equipos comandos, resiliencia inducida y experimentaciones sistémicas.

3. Complejidad (*La dinámica*)

- Propósito

Evitar el reduccionismo lineal y experimentar intervenciones basadas en la autoorganización y la coevolución.

- Dominio teórico

Se adoptan los principios del pensamiento complejo de Morin (2009) dialógico que permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, recursivo para identificar las causas y efectos que se revierten unas sobre las otras y hologramático para captar la relación de la parte en el todo y del todo en la parte. Estos principios orientan al gerente hacia la conjunción en lugar de la separación.

Ilya Prigogine (1996) demuestra que los sistemas alejados del equilibrio tienden a generar estructuras disipativas o bifurcaciones. Las fluctuaciones, el caos o la incertidumbre no son factores por corregir sino condiciones para que emerja un orden superior “Pequeñas semillas de coherencia en medio del caos pueden elevar el cambio a un nivel superior”.

Holland (2006) La teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos (SAC) postula que las organizaciones son sistemas vivos que se autoorganizan producto de la interrelación entre agentes creando patrones que a su vez generan emergencias sistémicas. Visto así, las intervenciones son experimentales y coevolutivas.

Herramientas. Mapeo de principios del pensamiento complejo, narrativas transdisciplinarias y seguimiento de hitos de los Sistemas Adaptativos Complejos.

4. Capacidades (*El potencial*)

- Propósito

Expandir las libertades reales de las personas dentro del sistema para que puedan ser y hacer lo que valoran como digno.

- Dominio teórico

Sen (2000) define el desarrollo humano como la expansión de las libertades reales de las personas. El enfoque de las capacidades se basa en el reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas; su agencia; y los bucles de ofertas y condiciones por parte de los gobiernos. Para Sen la democracia es un requisito indispensable para la regulación de los agentes y los medios de comunicación social. De esta manera se confiere un sentido humanista a la gestión de la complejidad.

- Herramientas: Diagnóstico de capacidades, Prototipos Comunitarios, Historias de vida, Pensamiento Reflexivo, Literatura, Journaling, scribing colectivos, Bucle de tres vueltas en la palabra.

5. Cultura (*El habitus*)

- Propósito

Comprender y transformar las estructuras sociales y mentales que rigen las relaciones invisibles

- Dominio teórico

Bourdieu en la Teoría del Campo Social (1979) explica la sociedad entendida como ecosistema como un campo de juego dinámico con sus propias reglas escritas y no escritas. Los actores tienen recursos, propósitos e intereses que entran en juego y condicionan los resultados. El habitus son los modelos mentales y de acción internalizados por los individuos a través de la experiencia. Explica la resistencia al cambio de los individuos. Para gestionar el cambio es necesario trabajar sobre el habitus colectivo identificando las reglas invisibles que se oponen y sus tensiones.

Los recursos, conceptualizados como “Capital” son múltiples, pueden ser Capital Social (vínculos, confianza), “Capital simbólico” (prestigio y autoridad).

La dinámica compleja del juego de actores, las reglas de juego que condicionan los resultados emergentes.

- Herramientas

Mapeo de actores

Mapeo del capital cultural y simbólico

Identificación de condiciones para generar cambios

Ejercicios “reflexivos” para hacer visible lo invisible

6. Conversaciones (*el motor*)

- Propósito

Generar realidades y coordinar acciones mediante el lenguaje.

- Dominio Teórico

Este eje reconoce la importancia del lenguaje en el ser humano, en su constitución ontológica (cuerpo, emocionalidad y lenguaje); su potencialidad para generar identidad personal, organizacional y ecosistémica para crear futuros posibles. El lenguaje es una herramienta “invisible” para la transformación.

Rafael Echeverría (2003) desarrolla el uso de los actos de habla y sus criterios de verificación en la efectividad de la coordinación de acciones en la praxis gerencial. Las afirmaciones tienen un carácter

descriptivo y pueden ser verdaderas o falsas, los juicios se utilizan para valorar y se validan por su fundamentación. Las declaraciones crean nuevas realidades dependiendo de si quien las usa tiene la legitimidad para hacerlo y las peticiones - ofertas constituyen el ciclo mediante en el que ocurre la coordinación de acciones. Una competencia básica del gerente y líder es el uso consciente de los actos de habla para la transformación estratégica.

Otto Scharmer (2013), por su parte, propone la escucha activa del otro como la cara oculta de las conversaciones. En los diálogos generativos de escucha profunda se crean posibilidades para futuros emergentes.

- Herramientas:

La coordinación de acciones

Los círculos de escucha profunda

Las conversaciones estratégicas

7. Concreción estratégica (*La acción situada*)

- Propósito

Posicionarse como actor social en un espacio y tiempo referido al aquí y ahora en relación con la situación que se quiere explicar e intervenir, reconociendo que el plan es una hipótesis y el resultado es impredecible.

- Dominio teórico

La concreción estratégica en el Modelo 7 C., abandona la concepción normativa de los planes, las visiones disciplinarias de la realidad y las intervenciones mono métodos.

La acción situada se refiere a la concreción de la estrategia concebida como la apuesta de un actor en una situación variable, dinámica, compleja e incierta de final abierto donde coexisten múltiples actores con intereses diversos.

La planificación estratégica y la prospectiva ofrecen un amplísimo campo de enfoques y metodologías complementarias y emergentes para la gestión anticipativa. En este campo la producción teórica en las últimas décadas ha sido notable y la complementariedad de enfoques y herramientas ofrece la posibilidad de construir modelos de gestión pertinentes a cada organización y Cajas de Herramientas abiertas, inteligentes y transdisciplinarias.

Entre otras escuelas, citaremos a la Planificación estratégica situacional propuesta por Matus (2007) quien concibe el plan como una secuencia de apuestas en un juego social con reglas y actores cada uno interviniendo con jugadas para moverse hacia sus situaciones objetivo.

Mintzberg (1998) reconoce el carácter emergente de la estrategia y subordina la planificación a su estabilización. La intuición y la experiencia serán consideradas competencias básicas del gerente en el proceso incremental de aprendizaje y cambio organizacional.

El enfoque de Escogencia Estratégica de Friend & Hickling (2002) enfrenta la incertidumbre proponiendo una metodología para trabajar bajo presión de manera adaptativa.

Los Métodos para la estructuración de problemas de Rosenhead & Mingers (2004) abordan la complejidad, las divergencias de distinta índole y los conflictos mediante el uso de multi metodologías.

- Herramientas

Multi metodologías de planificación estratégica y prospectiva

Triángulo de gobierno

Triángulo de coherencia Propósito, Organización y Método

Cajas de Herramientas abiertas, inteligentes y transdisciplinarias.

En la siguiente Tabla se muestra los componentes del Modelo, su propósito, dominio teórico y algunas de las herramientas seleccionadas:

Tabla 1. Estructura del Modelo 7 C

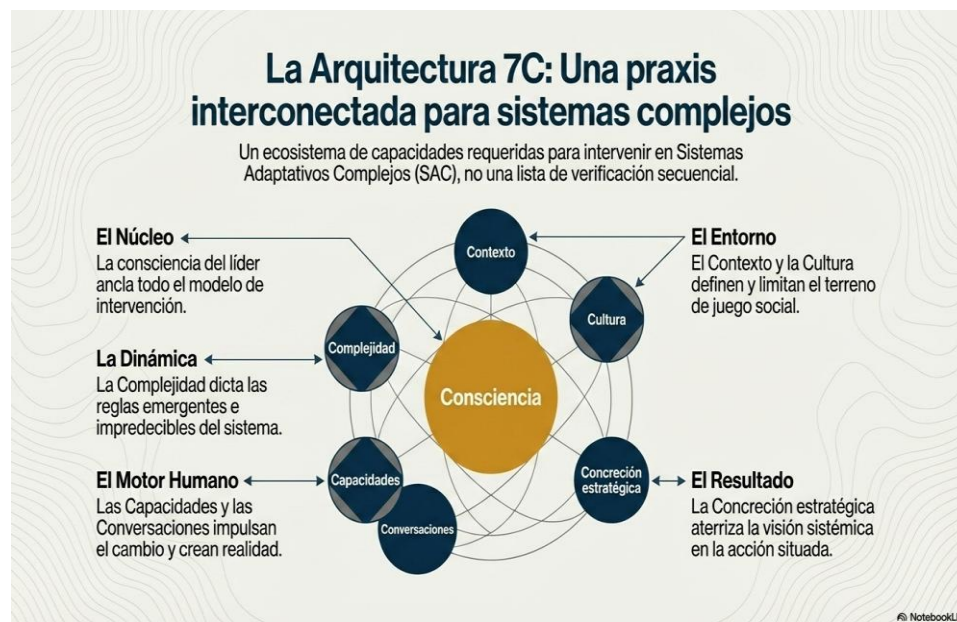
Componente	Propósito	Dominio Teórico	Herramientas (Selección)
1. Consciencia	Practicar la autoconsciencia para actuar como líderes transformadores.	Cambio basado en el "darse cuenta" y modelos mentales. Varela (acción) y Scharmer (sistema). La autoconsciencia meditativa. Castellanos	Mindfulness, Meditación, Teatro de Presencia Social, Tres gestos del hacerse consciente.
2. Contexto	Ser capaces de identificar los entornos para construir respuestas estratégicas diferenciadas.	El contexto como nicho ecológico dinámico (simple, complejo, caótico, frágil, etc.).	Marco Cynefin, distinción de problemas simples, estructurados, inestructurados, metodologías ágiles, resiliencia inducida
3. Complejidad	Evitar el reduccionismo lineal e intervenir	Pensamiento complejo. Principios de Morin: dialógico, recursivo y	Mapeo de principios complejos, narrativas transdisciplinarias y

Componente	Propósito	Dominio Teórico	Herramientas (Selección)
	basados en auto-organización.	hologramático (conjunción vs. separación). El orden invisible de la complejidad. La experimentación en Sistemas Adaptativos Complejos	hitos de Sistemas Adaptativos Complejos
4. Capacidades	Expandir las libertades reales de las personas para que puedan "ser y hacer".	Enfoque de Sen desarrollo humano como expansión de libertades y agencia.	Diagnóstico de capacidades, Prototipos comunitarios, Journaling, Historias de vida.
5. Cultura	Comprender y transformar estructuras sociales y relaciones invisibles.	Teoría del Campo Social de Bourdieu (habitus, capital social y simbólico).	Mapeo de actores, mapeo de capital cultural, ejercicios reflexivos.
6. Conversaciones	Generar realidades y coordinar acciones mediante el lenguaje.	La ontología del lenguaje de Echeverría. El lenguaje como dimensión constitutiva del ser humano. La coordinación de acciones. La escucha profunda del liderazgo emergente de Otto Scharmer	La coordinación de acciones, mediante el uso de actos de habla. Actos de habla. La escucha profunda. El diálogo generativo
7. Concreción estratégica	Situarse como actor social en el "aquí y ahora" con planes como hipótesis.	Lo estratégico en distintas escuelas y Modelos (Matus, Rosenhead, Mintzberg)	Multi-metodologías coherentes con el propósito y la organización.

Fuente: elaboración de la autora

A continuación, se presenta la ilustración 1. Arquitectura del Modelo 7 C.

Ilustración 1. Arquitectura del Modelo 7 C



Fuente: elaboración de la autora con ayuda de Notebook LM.

Uso del Modelo 7C.

La ruta para el uso del Modelo se puede demarcar en momentos: Posicionarse en un determinado espacio - temporal como sujeto consciente de las brechas personales, ambientales, económicas y ecosistémicas a cerrar en una situación concreta.

Distinguir los diversos entornos que pueden ser de diversa naturaleza: simples, complicados, complejos, caóticos, líquidos, frágiles. Construir Cajas de Herramientas abiertas, transdisciplinarias, inteligentes. Adoptar la experimentación propia de los Sistemas Adaptativos Complejos.

Abordar los componentes del Modelo 7 C de manera cíclica dependiendo del propósito y de la organización Mantener como faro direccional el desarrollo humano sostenible, Actuar estratégicamente de manera intencionada y situada.

Análisis del Modelo 7 C. según el Rombo Filosófico de Bédard

Ejes: ontología (el ser), epistemología (el saber), axiología (los valores), praxeología (el hacer)

Ontología (el ser) Es el fundamento del Modelo. La gerencia deja de ser una entequeia disciplinaria para ser un ecosistema o nicho donde actúa un sujeto encarnado. El ser humano se concibe

como una unidad biológica, psíquica, emocional y espiritual. La realidad no es externa ni objetiva, es una situación explicada e interpretada para intervenir en ella. El líder es un ser que transita el camino de la autoconciencia de sí mismo, de las brechas ambientales, sociales, económicas y políticas y de las consecuencias para la sociedad y el planeta.

Epistemología (el saber) El Modelo se inscribe en la actitud transdisciplinarias, disolviendo los límites de las disciplinas e integrando los distintos saberes provenientes de la filosofía y el arte a las ciencias sociales.

La validación del conocimiento se hace en referencia al aprendizaje de doble bucle de Cris Argyris y de triple bucle (López et al) que implica su validación cuestionando los propósitos de sistema y los supuestos del observador.

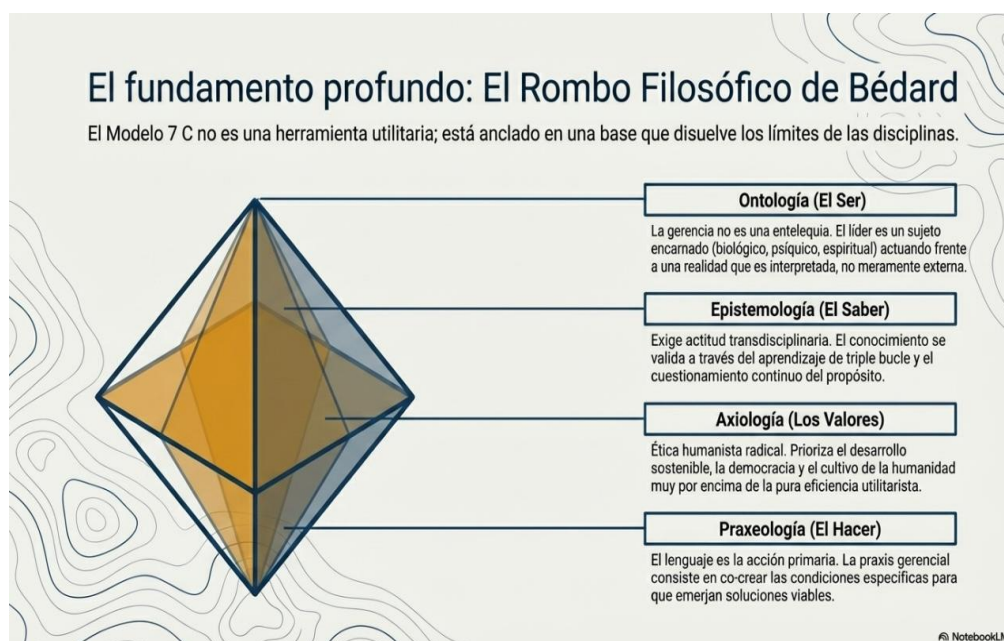
Axiología (los valores)

El uso del Modelo tiene un trasfondo humanista y ético. Su finalidad no es la eficiencia utilitaria sino el cultivo de la humanidad y el desarrollo humano sostenible. Considera la expansión de las libertades reales de las personas como el horizonte ético a alcanzar y la democracia como condición necesaria para la convivencia social.

Praxeología (el hacer) Se concreta en la praxis gerencial con la cocreación de capacidades necesarias para que los fenómenos emerjan. El lenguaje es acción. Tiene la capacidad de generar realidades. El resultado de la estrategia es impredecible y emergente.

En la siguiente ilustración se observa el sustrato del Modelo 7 C

Ilustración 2. El fundamento profundo: El Rombo filosófico de Bédard.



Fuente: elaboración de la autora con ayuda de Notebook LM.

Conclusiones

El Modelo 7 C. cumple con el objetivo de ofrecer una arquitectura para la praxis gerencial en contextos complejos e inciertos integrando siete componentes: Consciencia, Contexto, Complejidad, Cultura, Capacidades, Conversaciones y Concreción estratégica que en su conjunto resultan una brújula para la acción estratégica situada. La operativización de cada componente en propósito, dominio teórico y herramientas le confiere un carácter práctico y útil para la acción. Frente al utilitarismo predominante y la fragilidad ética de las instituciones se propone mantener el faro del desarrollo humano sostenible entendido como la ampliación de las libertades reales de las personas.

El bucle de aprendizaje de triple impacto se logra en los cambios de los modelos mentales de los gerentes y líderes producto de la revisión de los supuestos y el cultivo de la consciencia de sí mismo y del ecosistema.

La pertinencia social del Modelo 7 C. radica en su orientación hacia el desarrollo de capacidades para el desarrollo humano, anclado en la convivencia democrática.

El uso de Cajas de Herramientas abiertas, inteligentes y transdisciplinarias permite la integración de métodos de manera complementaria.

La adopción del Modelo transforma de manera radical el sentido administrativo de la gerencia clásica y el rol del gerente en un líder transformador consciente, conductor de conversaciones estratégicas, cocreador de las condiciones para la emergencia sistémica y referente ético para la convivencia democrática.

Declaración de la contribución del autor

De acuerdo con la Taxonomía CRediT sobre la contribución de roles del autor en el artículo, se declara que como única autora se han desempeñado los siguientes roles que la Taxonomía indica: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción borrador original y redacción, revisión y edición.

Declaración de conflicto de interés

La autora declara no poseer conflicto de interés alguno para su ejecución.

Referencias bibliográficas

Argyris, C., y Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y la práctica administrativa: El rombo filosófico. *AD-minister*, (3), 68–88.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement*. Les Éditions de Minuit.
- Castellano, H., et al. (2010). *Caja de herramientas para la planificación y gestión participativa*. Cendes/UCV.
- Castellanos, N. (2025). *El puente donde habitan las mariposas*. Siruela.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje* (9.^a ed.). J. C. Sáez Editor.
- Friend, J., y Hickling, A. (2002). *Planificando bajo presión: El enfoque de la escogencia estratégica* (Trad. IVEPLAN). Editorial IVEPLAN.
- Hayashi, A. (2021). *Social Presencing Theater: El arte de hacer visible el sistema*. Presencing Institute Press.
- Holland, J. H. (2006). Studying complex adaptive systems. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19(1), 1–8.
- López, J., et al. (2022). *Liderazgo democrático transformador: La integración de marcos, modelos, métodos y herramientas*. Cendes/UCV.
- Martínez Miguélez, M. (2009). *Nuevos paradigmas en la investigación*. EDITORIAL ALFA.
- Maturana, H. R., y Varela, F. J. (1984). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial Universitaria.
- Matus, C. (2007). *Teoría del juego social*. Fondo Editorial Altadir.
- Mintzberg, H., et al. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la periferia del management estratégico*. Granica.
- Morin, E. (2009). *El Método: Vol. 3. El conocimiento del conocimiento*. Cátedra Prigogine, I. (1996). *La estructura de lo complejo*. Alianza Editorial.
- Prigogine, I. (1996). *La estructura de lo complejo*. Alianza Editorial.
- Renaud, C. (2017). *Cómo abordar la gestión compleja en las organizaciones*. Cendes/UCV.
- Rosenhead, J., & Mingers, J. (2004). *Análisis racional re estudiado para un mundo problemático. Métodos para estructurar problemas en condiciones de complejidad, incertidumbre y conflicto*. IVEPLAN.
- Scharmer, C. O. (2013). *Liderando desde el futuro emergente: De los ecosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
- Varela, F. J. (1991). *Ética y acción*. Dolmen