

Sinapsis Gerencial

Tendencias y Cavilaciones Organizacionales



Secretaría



ESPE Venezuela
Paulo Rogelio Neves Freire



RED III



METROPOLITAN
INTERNATIONAL UNIVERSITY



Red de Investigadores de la Transcomplejidad

RED DE INVESTIGADORES
DE LA TRANSCOMPLEJIDAD

Sinapsis Gerencial

Tendencias y Cavilaciones Organizacionales

Autores

Ana Mercedes Díaz de Iparraguirre
Aristóbulo José Leguizamón Infante
Beatriz Vásquez
Car-Emyr Suescum Coelho
Carluis Suescum Coelho
Crisálida Victoria Villegas González
Dilia Padrón Noriega
Gilberto Antonio Moreno
Gilma Eladia Álamo Sánchez
Giovanne Alberto González Henríquez
Gregth Hernández
Jonathan Daniel Cedeño Álvarez
José Luis Ontiveros Tovar
Karla Josefina León Antón
Lourdes Margarita Meza Ruiz
Manuel Aular Piñero Cancine
Manuel Torrealba
María Yolanda Ávila Graterol
Nohelia Yaneth Alfonzo Villegas
Renné Wilfredo Pérez Villafuerte
Robert Coromoto Jiménez Durán
Zulay Peraza

Coordinadora

María Auxiliadora Campos Medina

Editores

Metropolitan International University
Red de Investigadores de la Transcomplejidad



Secretaría



ESPE
Venezuela
Pablo Regulus Neves Freire



RED III



METROPOLITAN
INTERNATIONAL UNIVERSITY



Red de Investigadores de la Transcomplejidad

**RED DE INVESTIGADORES
DE LA TRANSCOMPLEJIDAD**

Instituciones Participantes

Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR)
Red Internacional de Investigación e Innovación (RED III)
Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica (CESPE)
Metrópolis Publisher Center

Compilador

Centro de Investigación Metrópolis

Editor

Metropolitan International University
Red de Investigadores de la Transcomplejidad (REDIT)

Primera Edición: Abril, 2026

ISBN 978-980-8007-13-8

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	5
PROLOGO	7
VISIÓN TRANSCOMPLEJA DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA.....	10
PERFORMATIVIDAD DEL LENGUAJE EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA TRANSCOMPLEJA	22
EL PELDAÑO ROTO EN LA ESCALERA HACIA LA GERENCIA DE LAS MUJERES	30
ESTRÉS LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES CASO: INSTITUTO UNIVERSITARIO DE AERONÁUTICA CIVIL(IUAC)	44
GERENCIA TRANSCOMPLEJA: NUEVA PRAXIS TRANSFORMADORA.....	53
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN EN ENTORNOS GERENCIALES COLABORATIVOS.....	74
SINERGIA EN ORGANIZACIONES ANDRAGÓGICAS. UNA VISIÓN GERENCIAL EMERGENTE DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD	104
GERENCIA ORGANIZACIONAL TRANSCOMPLEJA: UN PARADIGMA EMERGENTE PARA CONTEXTOS DE TRANSFORMACIÓN ACELERADA.....	114
EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LA GERENCIA DE COMUNIDADES ORGANIZADAS	130
ENFOQUE DE GESTION EMPRESARIAL. DESARROLLO GERENCIAL DEL CIRQUE DU SOLEIL	147
EL LÍDER EN ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJA. UNA MIRADA ANDRAGÓGICA.....	156
VALUACIÓN ESTOCÁSTICA EN LA GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES ...	166
EL TALENTO HUMANO, DESDE LA ÓPTICA DEL CONSTRUCTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	178
COMPLEJIDAD Y TRANSDISCIPLINARIEDAD: VISION TRANSCOMPLEJA DESDE LA EPISTEMOLOGIA ADMINISTRATIVA.....	191
GERENCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SUS IMPLICACIONES EN EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL.....	200
GESTIÓN EDITORIAL COMO DIMENSIÓN CONSTITUTIVA DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA: UNA MIRADA CRÍTICA DESDE LA GERENCIA UNIVERSITARIA TRANSCOMPLEJA.....	214

PRESENTACIÓN

Es un privilegio presentar Sinapsis Gerencial, una obra colectiva que marca un aporte significativo al pensamiento administrativo contemporáneo y a la comprensión de los desafíos que enfrenta la gerencia en una sociedad atravesada por la disrupción tecnológica, la inmediatez de la información y la emergencia de nuevos paradigmas organizacionales. Este libro representa el fruto de un esfuerzo intelectual colectivo que trasciende las fronteras disciplinarias para abordar uno de los campos más dinámicos y determinantes de nuestro tiempo: la praxis gerencial concebida desde la mirada transcompleja y su impacto en la configuración de nuevas realidades organizacionales.

Quiero expresar mi profundo reconocimiento a todos los investigadores y académicos que han hecho posible esta publicación. Su dedicación, rigurosidad científica y visión transformadora han dado vida a una obra que no solo documenta las tensiones y oportunidades del presente gerencial, sino que también imagina futuros posibles desde una perspectiva latinoamericana crítica y propositiva. Las voces reunidas en estas páginas configuran un mosaico de saberes que dialogan entre sí con la fuerza de quienes comprenden que gerenciar hoy exige pensar de otro modo.

De manera especial, deseo destacar el invaluable apoyo de la Red de Investigadores de la Transcomplejidad (REDIT), cuya excelencia académica y compromiso con el pensamiento complejo han sido fundamentales para la materialización de este proyecto. La REDIT ha demostrado, una vez más, su capacidad para articular saberes diversos y promover diálogos interdisciplinarios que enriquecen significativamente el panorama académico latinoamericano. Su aporte no solo se refleja en la calidad metodológica y epistemológica de esta obra, sino también en su capacidad para generar espacios de reflexión que trascienden los límites tradicionales del conocimiento disciplinar.

La calidad académica que caracteriza a la REDIT se manifiesta en cada capítulo de este libro, donde la rigurosidad investigativa se combina con la creatividad intelectual para ofrecer perspectivas innovadoras sobre la gerencia transcompleja. Su enfoque permite abordar el fenómeno organizacional no como un objeto aislado, sino como un entramado de relaciones que involucra dimensiones éticas, humanas, culturales, tecnológicas y

filosóficas. Temas como el liderazgo andragógico, la performatividad del lenguaje en contextos gerenciales, la sinergia organizacional, la inteligencia emocional, la transformación digital y la educación ambiental para comunidades organizadas, encuentran aquí un tratamiento que honra la complejidad de cada uno.

Extiendo asimismo un sincero agradecimiento a la Red Internacional de Investigación e Innovación (RED III) por el acompañamiento brindado a este proyecto editorial. Su respaldo contribuye a ampliar los horizontes de circulación y diálogo de la obra, sumándose al esfuerzo colectivo que hace posible que estas reflexiones lleguen a nuevas comunidades académicas. Este libro llega en un momento crucial, cuando América Latina necesita desarrollar sus propias narrativas y estrategias frente a los retos de una tecno-sociedad hiperconectada. La obra no solo analiza los desafíos que presenta la gerencia contemporánea, sino que también explora las oportunidades para una apropiación crítica y creativa de los modelos organizacionales desde nuestras realidades y cosmovisiones particulares, proponiendo un gerente vestido de equidad, con mente ágil para innovar y corazón dispuesto a valorar el talento humano.

Sinapsis Gerencial es más que una compilación académica; es un testimonio del vigor intelectual de nuestra región y una demostración de que podemos y debemos ser protagonistas en la construcción de nuevas formas de pensar y ejercer la gerencia. Invito a todos los lectores a sumergirse en estas páginas con la certeza de que encontrarán no solo conocimiento de vanguardia, sino también inspiración para imaginar y construir organizaciones más humanas, sostenibles y equitativas.

Que esta obra sea semilla de nuevos diálogos, investigaciones y transformaciones en beneficio de nuestras sociedades.

Dr. Andrés Pastrana
Rector
Metropolitan International University

PROLOGO

El libro compilado Sinapsis Gerencial, es un trazado onto-epistemológico que tiene como intencionalidad dilucidar los matices de la praxis gerencial embebida en una sociedad que contempla a la disrupción de la inteligencia artificial, la inmediatez de la información, los desafíos de la web 5.0, por lo tanto, este tomo es un viaje por las epistemes e innovaciones que se erigen en la performatividad liderado por un gerente que coordine, visiones y valore desde una perspectiva abierta, innovadora, flexible, holística y sistémica, modelado por un líder vestido de equidad, con el cinturón de la justicia. Desde la óptica transcompleja lo referido debe gestionarse mediante la resignificación del ser humano, con el esplendor de la transdisciplinariedad, que permite la adaptación a los vertiginosos avances tecnológicos, que tanto beneficios trae a la sociedad y sus organizaciones.

En este hilo discursivo, la gerencia actual requiere de una mirada socio-sostenible que permita aflorar lo mejor del ser, a objeto de lograr la poiesis organizacional para afrontar un escenario de alta competitividad. El presente tomo compilado exhala el perfume de la profundidad cognitiva, lo cual conlleva a un viaje intelectual en las alas de la transdisciplinariedad, la heterogeneidad, la caoticidad y la incertidumbre. Esta obertura gerencial se nutre de la óptica transcompleja como enfoque integrador, emancipador y transgresor en el contexto organizacional, debido a que otorga herramientas epistemológicas para desafiar los modelos tradicionales y hegemónicos, desde sus principios de complementariedad, con un pensamiento flexible, de modo que el gerente pueda navegar en entornos transcomplejos y transformadores.

Lo propuesto por los autores de este libro compilado es un despliegue de paisajes epistémicos que van desde temáticas como la profundidad de la emergencia de una gerencia transcompleja, concebida por el autor como prácticas organizacionales que perfilan los principios transcomplejos de autoorganización y adaptación continua a los procesos innovadores, liderados por individuos con aptitudes para transformar los procesos lineales en espacios habitantes. Otro aspecto de suma importancia abordado por

los autores es el referido a la educación ambiental para una gerencia comunitaria, que dilucida la praxis, lo ontológico, lo axio-ético en el transitar y desarrollo de nuevas perspectivas de políticas sociales como puente para la optimización de la vida del individuo, en aras del bien común, sustentado en el trípode : ambiente-economía-aprendizaje.

Del mismo modo los autores abordan enfoques innovadores que promueven nuevas estrategias que evitan la competencia, así como la obtención de la sostenibilidad de las pequeñas y medianas industrias, tal como la estrategia del océano azul que se distingue por la creación de espacios novedosos concebidos como mercados inexplorados . En esta confluencia de órdenes que dibujan el espectacular horizonte plasmado por los autores, se perfila con singular destreza cognitiva e investigativa otros tópicos de actualidad en el campo gerencial como el liderazgo desde una perspectiva andragógica, que se traza como intencionalidad resignificar el valor de lo productivo en cada etapa de la existencia humana, sobre todo en la edad adulta, por lo importante de la experiencia como aporte al desarrollo organizacional.

Desde la inmensidad del acontecer de la gerencia y el planteamiento transparadigmático emerge una postura sinérgica como fuerza operativa para el ente organizacional, aspecto que se entrama a la práctica de la inteligencia emocional, pilar fundamental del éxito personal, social y laboral del individuo. Así pues, la gerencia, en el marco de la transmodernidad, debe entretejer creatividad, filosofía de gestión, inteligencia organizacional y algorítmica, a fin de profundizar en los océanos de la transcomplejidad, de este modo, aceptar los retos de la tecno-sociedad, a su vez, reestructurar los esquemas organizacionales obsoletos, desde una postura emancipadora, integradora y axioética.

Desde esta fluorescente postura, se vislumbra lo teleontopistémico de la administración educativa con los aportes de la transcomplejidad, con lo cual se adopta una postura inédita que conlleva a un despertar, a un nuevo amanecer para la gestión organizacional, en el cual el protagonista sea un nuevo ser: el transcomplejo, poseedor de nuevas estrategias que le permitan gestionar su performatividad y la de su entorno gerencial.

Los artículos presentados en este libro compilado iluminan los retos y posibilidades de la innovaciones en la gestión empresarial. Por otra parte, es una reflexión que exhorta a dar un giro en la vida gerencial con mirada hacia el futuro, porque es inmediato, en un contexto que requiere líderes con manos diestras para los avances tecnológicas, con mente ágil para innovar, pero con un corazón emocional, dispuesto a valorar el talento humano, en el contexto de un ecosistema hiperconectado y global.

María Auxiliadora Campos Medina

VISIÓN TRANSCOMPLEJA DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA



Nohelia Yaneth Alfonzo Villegas¹ 

noheliay@gmail.com.



La aceleración del tiempo y la complejidad parecen ser la compañía inevitable en la era de los grandes avances científicos y tecnológicos. Lo real es la complejidad, de ahí que para su comprensión se opta por una complementariedad de saberes, se convoca a la inter y transdisciplinariedad, en una visión que se ha venido denominando transcompleja, implica una nueva forma de conocer, relacionar y actuar en el mundo.

¹Doctora en ciencias de la educación. Docente UBA-IUAC.

Esta nueva visión de la realidad permite igualmente vislumbrar organizaciones transcomplejas, definidas como sistemas que para lograr sus metas y objetivos utilizan alternativas a través de una visión más allá de lo que se está acostumbrado haciendo uso de los diferentes recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales) y de diversos factores (éticos, legales, socio culturales y políticos) internos y externos. Estas organizaciones en consecuencia requieren también una gerencia transcompleja. De ahí que el objetivo del capítulo es argumentar la necesidad de asumir una visión transcompleja de la gerencia universitaria.

El origen transdisciplinario de la gerencia

La gerencia emerge fundamentalmente como un producto del siglo XX, ante el creciente desafío de dirigir y gestionar organizaciones productivas de manera eficaz. Este reto dio origen a una disciplina autónoma que rápidamente encontró espacios diversos para desarrollarse y difundirse. Sus cimientos, sin embargo, son de naturaleza transdisciplinaria, con raíces en la economía (Smith, 1776), la ingeniería (Taylor, 1911; Fayol, 1916), la sociología (Weber, 1922) y la psicología (Mayo, 1945). Fue la convergencia de estas diferentes racionalidades lo que permitió integrar y legitimar el conocimiento gerencial en la modernidad.

No obstante, la polémica sobre la científicidad de la gerencia se ha enriquecido continuamente con aportes de otras áreas como las matemáticas, la informática, la cibernética y la estadística. El desarrollo tecnológico, en particular, ha actuado como un catalizador de cambios y transformaciones, generando nuevos esquemas y teorías que impulsan el conocimiento gerencial. Como resultado, las prácticas gerenciales reflejan auténticos cambios paradigmáticos. Algunos autores sugieren que aún se encuentra en una época de transición, previendo una etapa futura donde el énfasis se situará de lleno en el conocimiento y la creatividad.

Esta evolución es destacada por varios pensadores. Plantea Vilorio (2000) que la gerencia, tras una larga evolución caracterizada por enfocarse en aspectos específicos, entró al siglo XXI reflexionando sobre dos conceptos clave: conocimiento y competencia, los cuales invitan a repensarla por completo. Por su parte, Drucker (2006) argumentaba que

la verdadera nueva economía aún no había llegado y que, debido a la rapidez del cambio, exigiría una gerencia radicalmente distinta. Ya en 1999, este mismo autor señalaba que la gerencia debe partir de la base de que no existe una tecnología exclusiva, sino que todas podrían influir de manera importante en cualquier organización.

Afirma Bracho (2025) que la gerencia ha experimentado una profunda evolución, marcada por la liberalización de los mercados, la aceleración tecnológica y una transición desde modelos piramidales jerárquicos hacia organizaciones más planas y ágiles. Inicialmente basada en principios clásicos que priorizaban el control y la racionalidad tecno-económica, la función gerencial se enfrenta hoy a una volatilidad sin precedentes, donde cualquier modelo de gestión puede quedar obsoleto rápidamente.

En respuesta, la gerencia contemporánea se orienta hacia tendencias innovadoras, adaptables y orientadas al futuro. Destacan prácticas como la gestión ágil, que prioriza ciclos cortos de desarrollo; la holocracia, que elimina jerarquías fomentando la autoorganización; y el uso de la Inteligencia Artificial para optimizar decisiones. Asimismo, cobran relevancia la sostenibilidad, la experiencia del empleado y la gestión del talento, impulsadas por demandas sociales y ambientales. Estas tendencias exigen un liderazgo empoderador, una cultura de innovación, competitividad internacional y pensamiento prospectivo.

Una implicación fundamental de este nuevo paradigma es que el punto de partida de la gestión ya no puede ser el producto, el servicio o incluso el mercado tradicional. El verdadero punto de partida debe ser lo que los clientes perciben y definen como valor. En este sentido, los no clientes de una organización adquieren una relevancia comparable, e incluso superior, a la de sus clientes actuales. La gerencia, por lo tanto, tiene la tarea de descubrir y entender ese valor para luego poder ofrecerlo. Precisamente por esta complejidad, el quehacer gerencial trasciende lo puramente administrativo y se consolida como un campo transdisciplinario, donde convergen necesariamente la psicología, la antropología, la economía, la ciencia política, la sociología y la filosofía para comprender el comportamiento humano, los contextos culturales y los dinámicos ecosistemas en los que operan las organizaciones.

Aportes de la transcomplejidad a la gerencia

La gerencia transcompleja emerge como una respuesta esencial ante la insuficiencia de los modelos de gestión tradicionales, los cuales se caracterizan por su naturaleza simplificadora y lineal. Al respecto, Cuenca (2024, p. 106) señala que las teorías gerenciales clásicas, al estar profundamente arraigadas en paradigmas mecanicistas y lineales, son inadecuadas para abordar y comprender la intrincada red de interacciones, incertidumbres y múltiples racionalidades que definen el entorno actual. En este sentido, Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 338) afirman que el principal aporte de este enfoque es permitir la operación en un contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo que caracteriza la transcomplejidad. Esta perspectiva redefine el proceso administrativo clásico, incorporando lógicas no reduccionistas que conducen a una gestión más adaptativa. Esto se evidencia en la transformación de funciones administrativas clave, como la planificación y el control, que tradicionalmente centralizaban el poder.

Bajo este nuevo enfoque, la planificación trasciende la rigidez. Explica Cuenca Pirona (2024, p. 109) que los planes deben funcionar como marcos flexibles que se ajustan constantemente ante la emergencia de nuevas realidades; la gerencia no busca eliminar la incertidumbre, sino aprender a navegarla, desarrollando estrategias adaptativas y aprovechando las oportunidades que surgen del desorden. De manera similar, la toma de decisiones supera la lógica binaria mediante la inclusión de perspectivas aparentemente contradictorias.

El gerente, como señala Bolívar (2023, p. 132), debe ser capaz de entender la concurrencia de la complementariedad y las contradicciones que inevitablemente emergen en las organizaciones, transformando el acto de decidir en un ejercicio de articulación de racionalidades múltiples, así como la resignificación de las funciones clásicas en: escenario prospectivo, sinergia relacional, poiesis heurística y performatividad transformacional.

Finalmente, la estructura organizacional experimenta una evolución profunda. Destacan Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 339) que se abandona el modelo jerárquico que imponía linealidad en la autoridad para dar paso a sistemas sinérgicos y reticulares. Estos nuevos sistemas, según Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 351), privilegian la interacción y

legitiman flujos de conocimiento multidimensionales, configurando un pensamiento gerencial que fluye a través de las redes organizacionales contemporáneas.

La gerencia transcompleja no se basa en manuales estrictos, sino en un conjunto de principios de acción que buscan configurar un gerente como un sujeto esencialmente reflexivo. Sequera (2024, p. 45) lo describe como una figura central que emerge en la escena organizacional para impulsar el cambio y el éxito de la organización, definiéndolo como un facilitador del cambio y un mediador efectivo entre diversas áreas del saber, cuyos principios clave son:

-Gestión de la Incertidumbre, implica la aceptación del entorno de complejidad, incertidumbre e indeterminismo como el estado natural de la realidad organizacional, como lo enfatizan Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 338). La acción gerencial se centra en promover la flexibilidad estructural y la adaptación constante. Así, la gerencia, según Cuenca Pirona (2024, p. 109), debe aprender a navegar la incertidumbre, desarrollar estrategias adaptativas y capitalizar las oportunidades que surgen del desorden.

-Diálogo de saberes y transdisciplinariedad, Se fundamenta en fomentar la complementariedad entre distintas formas de conocimiento y disciplinas. Señalan Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 339) que la nueva gerencia debe estar centrada en la producción de saberes y el rescate de lo humano, creando espacios organizacionales para el intercambio bidireccional y la co-creación. En consecuencia, Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 355) destacan que el foco se coloca en la integración de esfuerzos y el trabajo en equipo.

-Integración ética y de responsabilidad social: La gestión transcompleja trasciende la mera racionalidad instrumental, la cual, según Cuenca Pirona (2024, p. 111), es criticada por no ser el único criterio de gestión; la gerencia debe incorporar activamente dimensiones éticas, políticas y culturales. De esta forma, la organización opera con un alto sentido de responsabilidad hacia las personas, la comunidad, la sociedad, el país y el mundo, tal como lo definen Abreu, Marín y Bennasar (2020, p. 338).

-Reflexividad Dialógica-recursiva, exige que el gerente ejerza una toma de conciencia para la construcción o reconstrucción de un discurso crítico sobre su propia práctica y sus

supuestos, tal como lo plantean Abreu, Marín y Bennisar (2020, p. 339). Además, utiliza la recursividad para comprender cómo los efectos se transforman en causas en un ciclo de continua transformación. Explica Sequera (2024, p. 43) que este proceso es vital para el aprendizaje y la evolución de la organización, apoyándose en teorías como la de la acción comunicativa.

La Transcomplejidad de la Gerencia Universitaria

La gerencia universitaria representa un desafío de particular complejidad, ya que debe gestionar procesos académicos que, en su dimensión interna, están destinados a la formación integral de personas y, en su dimensión externa, implican la capacidad de incidir en la orientación de problemas nacionales que impactan el desarrollo regional. Esta doble condición institucional hace que la gestión universitaria no pueda entenderse bajo paradigmas simples, sino que debe ser concebida como un modelo que se sustenta tanto en las competencias personales del gerente como en las oportunidades del entorno para alcanzar los objetivos institucionales. Su acción se desarrolla en un ámbito de producción social marcado por múltiples racionalidades y autorreferencias explicativas, inherentes a la naturaleza misma de la universidad.

Desde esta perspectiva, la gerencia, como señala Drucker (1999), abarca todo aquello que afecta el desempeño y los resultados de una organización, ya sea desde su interior o desde su entorno. Complementariamente, Lansberg (1998) la define como la facultad de integrar y canalizar la energía humana hacia propósitos considerados decisivos para la comunidad. Para abordar la complejidad inherente a la universidad, es necesario evolucionar hacia un enfoque de gerencia transcompleja. Este concepto se vincula directamente con la transdisciplinariedad, que denota una perspectiva que trasciende, atraviesa y disuelve las fronteras entre las disciplinas, integrando diversos campos de conocimiento e interesándose por la dinámica generada por la interacción simultánea de múltiples niveles de realidad.

Asumir la gerencia universitaria como transcompleja con fines transformadores implica una serie de acciones que abarcan desde lo sociológico hasta lo económico, requiriendo revisiones tanto teóricas como metodológicas. Su conceptualización y práctica

poseen la fuerza necesaria para sensibilizar actitudes y voluntades, orientándolas hacia la modificación de la racionalidad de los procesos académicos en virtud de sus complejidades. En correspondencia con esta visión

Sostiene Amundaray (2025) que la gerencia debe transitar hacia un paradigma que conciba a la organización y sus miembros como un sistema complejo e integral. Esto conlleva aceptar la impredecibilidad e incontrolabilidad inherentes al sistema, impulsadas por la interacción de múltiples factores, y abandonar la ilusión del control absoluto. Se requieren, por tanto, modelos de gestión adaptativos, innovadores y colaborativos que permitan una toma de decisiones reflexiva, guiada por las emergencias del sistema, con el fin de dirigir la aparente incertidumbre mediante la inteligencia colectiva y fomentar una capacidad organizacional adaptativa, flexible y resiliente.

En el ámbito universitario, esta perspectiva cobra especial relevancia, ya que en él se entrelazan intereses espirituales, creaciones intelectuales, ideas, teorías, prácticas y relaciones de trabajo que, si bien buscan exaltar la espiritualidad y la socialización, también pueden reflejar posiciones encontradas. Cuando a esta intrincada red se le suma la gestión de los procesos académicos, surgen enormes dificultades.

Esta problemática se enmarca en un contexto más amplio de gobernabilidad universitaria en América Latina. Saimoilovich (2008, p. 321) asume la gobernabilidad como “la capacidad de articular y llevar a la práctica un proyecto institucional”, una capacidad que se ve seriamente afectada por problemas estructurales como la falta de financiamiento, la débil coordinación de políticas públicas, conflictos internos por intereses divergentes y problemas de representatividad en la toma de decisiones. Dichas limitaciones dificultan un gobierno universitario efectivo y, en consecuencia, restringen la calidad educativa, la relevancia de la oferta académica y la capacidad de retención de estudiantes, especialmente de sectores sociales menos favorecidos.

Ante estos retos, Pérez, Álvarez y Rodríguez (2024) argumentan que es imperativa una nueva forma de gerencia universitaria que trascienda los modelos tradicionales y fortalezca la autonomía institucional. Esta transformación debe centrarse en la transparencia, la rendición de cuentas y en fomentar la participación activa de la sociedad y el Estado en la

gobernanza. Una gobernabilidad efectiva demanda una gestión articulada y colaborativa que optimice el uso de los recursos y garantice una innovación educativa constante. Solo a través de esta renovación gerencial, que asegure una gestión más eficaz y una mayor legitimidad social, la universidad podrá cumplir plenamente con sus funciones esenciales, responder a los complejos desafíos del siglo XXI y contribuir de manera significativa al desarrollo socioeconómico de la región.

Los actores universitarios verdaderos pioneros en la innovación transcompleja.

Cuyo rol debe ser analizado desde la perspectiva del lugar que ocupan estos actores en relación con dos aspectos clave para el rendimiento organizacional: la solidez de su identidad institucional y su nivel de sensibilidad o apertura a las señales del entorno.

Según la tipología propuesta por Saimoilovich (2008), es posible identificar cuatro perfiles de actores clave. En primer lugar, se encuentran los académicos denominados "Tótem". Este grupo, que constituye la base del autogobierno colegial, tiene como principal referencia a sus pares a nivel nacional e internacional. Su influencia se ejerce a través de su prestigio personal o de la acción gremial. Aunque es un colectivo heterogéneo que abarca desde profesionales altamente calificados hasta jóvenes con menor experiencia, se caracteriza por una alta identidad institucional y una baja apertura al entorno externo.

Un segundo perfil lo conforman los académicos "Antena parabólica". A diferencia de los anteriores, estos actores mantienen una clara inserción en el medio profesional y ofrecen sus servicios a organizaciones externas, públicas o privadas. A menudo constituyen enclaves de excelencia cuyas conexiones y competencias la universidad no siempre aprovecha plenamente. Por el contrario, su pertenencia a la institución les otorga un crédito que valorizan en sus actividades externas. Al ser grupos altamente productivos y con acceso a recursos externos, gozan de una mayor autonomía. Su perfil se define por una baja identidad institucional y una alta apertura al entorno.

El tercer grupo está integrado por los funcionarios y empleados administrativos, o "Engranajes". Su característica principal es que presentan tanto una baja identidad institucional como una escasa apertura al entorno. Finalmente, los directivos

institucionales, denominados "Estructuras holomórficas" (rectores, decanos, directores, etc.), conforman el cuarto tipo. A pesar de ocupar distintos niveles de responsabilidad, suelen tener un poder limitado y poca capacidad para liderar cambios significativos, frecuentemente debido a condicionamientos políticos, financieros o de otra índole. No obstante, poseen un alto grado de identidad institucional y una apertura media al entorno.

Esta diversidad de actores convierte a la universidad en un campo de fuerzas en equilibrio y tensión permanente. Cada grupo defiende sus propios intereses, paradigmas y símbolos, estableciendo vínculos que suelen ser aleatorios, discontinuos y con efectos recíprocos débiles y lentos. En este contexto, las fuerzas de especialización suelen predominar sobre las de integración, y la autonomía de las partes puede ser mayor que la del conjunto. El resultado es una organización simultáneamente abierta y cerrada, indeterminada y racional, espontánea y deliberada, que requiere un modelo de gerencia transcompleja.

La clasificación de actores universitarios, como Tótem, Antena Parabólica, Engranajes y Estructuras Holomórficas, ilustra la diversidad de enfoques que existen en las organizaciones universitarias. Es por ello que la Gerencia Transcompleja se presenta como una perspectiva valiosa para las organizaciones universitarias, ya que gestiona esta diversidad de forma más efectiva que los métodos tradicionales, que tienden a buscar la uniformidad. La clave está en su habilidad para manejar la tensión de manera equilibrada, integrando las diferentes racionalidades en lugar de reprimirlas, buscando la complementariedad entre las distintas visiones.

Este enfoque se logra al reconocer múltiples racionalidades, donde la tensión no se considera una disfunción, sino una fuerza impulsora para la innovación. Esto permite que las culturas interactúen dinámicamente, influyéndose mutuamente y creando nuevas síntesis. El gerente transcomplejo actúa como un articulador y facilitador del cambio, así como un mediador entre diferentes áreas del conocimiento, cuya tarea no es imponer una única visión, sino crear un metasistema que favorezca la interacción y la coproducción del rumbo institucional. Esta aproximación facilita la transición de una gestión basada en la autoridad a una que se fundamenta en la influencia, logrando la cohesión organizacional a

través del compromiso con un proyecto de transformación compartido, mediante la integración de esfuerzos y el trabajo en equipo.

Para orientar la innovación en este escenario, Saimoilovich propone un mapa conceptual con cinco senderos de innovación, destinados a inspirar a los líderes y orientar la investigación sobre la gobernabilidad. Estas categorías, que no son acciones aisladas, sino que se interrelacionan para producir una secuencia de cambios, son: (a) fortalecer el núcleo de la dirección, (b) integrar la organización a través de temas de información, (c) profesionalizar la administración, (d) estimular el corazón académico, y (d) desarrollar una cultura emprendedora. El propósito último es construir una nueva red desde una visión de trayecto alternativo, que rompa con los límites existentes mediante un paradigma transcomplejo.

Complementariamente, Pérez y Moreno (2017) enfatizan el rol del liderazgo transformacional para facilitar la transición de la gestión universitaria hacia tres cambios de paradigma operativos. El primero consiste en pasar de una planificación rígida a una visión estratégica co-creada y adaptable, donde la comunidad participe activamente en definir el rumbo utilizando metodologías ágiles. El segundo cambio implica transformar la estructura y la cultura organizacional, reemplazando los silos departamentales por equipos transdisciplinarios y proyectos colaborativos, y empoderando a docentes e investigadores para alinear sus metas personales con las institucionales. El tercer y último cambio se refiere a la transformación de los sistemas de evaluación y control en herramientas de aprendizaje continuo, mediante indicadores de impacto multidimensional y mecanismos de retroalimentación 360°, priorizando medir el valor real generado para la sociedad por encima de la mera supervisión de actividades.

Referencias

- Abreu, J., Marín, C. y Bennasar, M. (2020). Pensamiento gerencial transcomplejo en empresas emergentes del siglo XXI. *Metrópolis. Revista Estudios Globales Universitarios*. <https://shre.ink/qvIM>
- Amundaray, F. (2025). La gerencia universitaria desde la perspectiva compleja. *Revista Venezolana de Pedagogía y Tecnologías Emergentes*, 5(2). <https://shre.ink/qCNT>

- Bolívar, F. (2023). El proceso administrativo en la organización transcompleja. Una resignificación teórico-epistemológica desde la gerencia transparadigmática. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 4(8), 127-141. <https://shre.ink/qiy7>
- Bracho, A. (2025). Nuevas tendencias gerenciales. Retos en tiempos de cambio. *Ethos*, 16(2), 196-215. <https://shre.ink/qvUd>
- Cuenca Pirona, R. (2024). Perspectiva gerencial transcompleja en el abordaje transcultural de las organizaciones: una mirada antropológica. *Opción*, 40(104), 106-117. <https://shre.ink/qva6>
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2006). *La gerencia en la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Herrero Hermanos Sucrs. <https://shre.ink/qivV>
- Lansberg, I. (1998). *Los sucesores de la empresa familiar*. Paidós.
- Lanz, R. (2000). De la ciencia, Nietzsche y otros extravíos. *Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados*, 11.
- Mayo, E. (1945). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión. <https://shre.ink/qivT>
- Nicolescu, B. (1999). *La transdisciplinariedad. Manifiesto de Basarab* (C. Falla Garmilla, trad.). Editions du Rocher-Collection Transdisciplinarité.
- Pérez, A., Álvarez, R. y Rodríguez, A. (2024). Autonomía y gobernanza universitaria: aproximaciones y desencuentros. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(2), 194-202. <https://shre.ink/qCYC>
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). *Construcción teórica sobre la gerencia universitaria*. <https://shre.ink/qCJh>
- Saimoilovich, D. (2008). Senderos de innovación. Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina. En *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. IESALC-UNESCO.

Sequera, M. (2024). Gerencia performativa desde una visión transcompleja en las organizaciones universitarias. *Miradas Transcomplejas*, 4(1). <https://shre.ink/qvIW>

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial. <https://shre.ink/qiCq>

Taylor, F. (1919). *Principios de la administración científica*. Harper & Brothers Publishers. <https://shre.ink/qiCf>

Villegas, C. y otros (2005). *La investigación: un enfoque integrador transcomplejo*. UBA.

Viloria, E. (2000). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI*. Universidad Metropolitana.

Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. <https://shre.ink/qiKr>

PERFORMATIVIDAD DEL LENGUAJE EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA TRANSCOMPLEJA



Crisálida Victoria Villegas González² 

crisvillegas1@yahoo.com.



El propósito del capítulo es reflexionar en torno a la performatividad del lenguaje en tanto visión transformadora de la gerencia en las organizaciones transcomplejas. Al iniciarlo pareció interesante ubicar el contexto desde donde se piensa la temática de la gerencia transcompleja, asumida para este estudio como un sistema complejo, dinámico y cambiante, que integra la complementariedad de teorías, modelos y métodos, así como de talentos humanos y diversidad de recursos, que permiten explicar, comprender y transformar la realidad, gracias a la interacción transdisciplinaria.

² Doctora en ciencias de la educación. Presidente de la Red de Investigadores de la Transcomplejidad. REDIT.

Contexto societal cultural

En este el sentido, el contexto cultural y social se ubica, en primer lugar, en el tránsito modernidad, postmodernidad, transmodernidad, de acuerdo con Bolívar (2023). Al respecto, Abad Merchán (2015) señala que este marco referencial se vuelve amplio e incluye el debate sobre las relaciones entre la modernidad y la posmodernidad, que se inserta en la reflexión de las perspectivas de la gerencia en la contemporaneidad, caracterizada por la rapidez de las transformaciones.

La modernidad ha sostenido un lenguaje metanarrativo que se sustenta en la linealidad del crecimiento económico, la evolución de la ciencia, el progreso que resisen a cualquier objeción a lo científico, se vincula a la industrialización. Se considera que el pensador más influyente de la modernidad es Descarte (1637) con quien se inicia y finaliza con Nietzsche (1889). Por su parte, entre los pensadores gerenciales destacan: Taylor (1911) con su propuesta de administración científica y enfoque de productividad; Weber (1922) con el enfoque de la burocracia; Fayol (1949) con el enfoque de la estructura; Mayo (1950) enfoque del recurso humano. No obstante, Drucker (1979) es considerado el padre de la gerencia moderna.

En contraste, la postmodernidad, revaloriza el pequeño relato que se elabora en lo local, que muestra las subjetividades de los individuos con sus manifestaciones afectivas, emocionales, apreciaciones estéticas y resignificaciones simbólicas; se vincula a la microelectrónica. El principal pensador de este pensamiento es Lyotard (1984) y autores como Derrida (1971) que plantea la relación entre lenguaje y símbolo, otorgando un nuevo sentido a la escritura a través del fonocentrismo y Foucault (1970) que incorporan el lenguaje performativo como un efecto de poder.

En el ámbito gerencial en la posmodernidad se asume las organizaciones como un sistema sociotécnico integrado según Mintzberg (1991), gerencia estratégica; Peters (1992), orden-desorden; Deming (1993), calidad total; Handy (1996), organización trébol; Castells (1997), sociedad red; Tapscott (1997), economía digital y Lanz (2001), organizaciones transcomplejas, entre otros.

En tal sentido, los tiempos actuales desde la perspectiva que se los mire, según Abad Merchán (2015), modificado, son llamados posmodernos, modernidad inconclusa (Habermas, 1989), modernidad tardía (Giddens, 1994), segunda modernidad (Beck, 1999), modernidad líquida (Bauman, 2000), modernidad barroca en Latinoamérica (Echeverría, 2001) e hipermodernidad (Lipovetsky, 2008)

No obstante, según Bolívar (2023) en un tercer estadio se ubica la transmodernidad (Rodríguez, 1989 y Dussel, 1992) engendrada por la globalización y los avances de las TIC, así como el vacío dejado por el precedente histórico modernismo-posmodernismos; se caracteriza por su contenido trans socioeconómico, porque trasciende estas dimensiones, para orquestar los aportes de la transdisciplinariedad, sobre la base de valores espirituales. En este contexto Balza (2021) ubica la gerencia organizacional transcompleja. De acuerdo con García (2016) lo trans connota no solo transformación, sino también la necesaria transcendencia.

Forma parte, también, de este contexto, la revolución 4.0 y 5.0 caracterizada por cambios tecnológicos que permitieron conformar un ecosistema tecnológico, en el que destacan los paradigmas de innovación y automatización; procesos digitales de transición e integración coherentes y confiables; predisposición al emprendimiento; así como tecnología de punta (IA, robótica, big data, realidad aumentada y metaverso).

Así como estrategias de carácter competitivo para adaptarse al movimiento de mercado. Igualmente, según Andade et al (2023) organizaciones más dinámicas, centradas en el equipo; una gerencia acorde a los paradigmas posmodernos de la producción industrial; un gerente innovador y creativo, equipos horizontales y complementarios.

Al respecto, Lozano (2012, p.343) señala “que este posmodernismo transcomplejo se centra en la gerencia de valores espirituales”. Según Barrios Pineda (2018, p.2) en la gerencia transcompleja” coexisten diversidad de relaciones, contradicciones, orden, desorden e incertidumbre sumergidas en un escenario de constante cambios, donde se requiere obtener resultados satisfactorios en pro del bienestar de los miembros de la organización”. Por su parte, Raggio y Aponte (2020, p.8):

...incorpora elementos subjetivos y la inteligencia dentro de la gestión organizativa...estableciendo en lo intangible relaciones que van más allá de su propio presente; también la actuación humana es el vínculo perfecto entre lo tangible y lo intangible, donde lo espiritual es el vínculo entre lo: físico y lo emocional.

Realidad gerencial en las organizaciones locales

Para caracterizar esta realidad se partió del planteamiento de Villegas et al (2006, p.32) que señala que al “describir la realidad...es necesario contextualizarla en relación con etapas precedentes” (pasado), “a sus posibilidades de continuidad” (presente)” y desde una opción de futuro, con énfasis en la posibilidad innovativa...” Así en este caso, el pasado, denominada la herencia, el presente, referido a la crisis y el futuro emergente.

En relación con el pasado, en la gerencia organizacional, la cadena de mando y control está centrada en el gerente, donde la comunicación es unidireccional, con la finalidad principal de transmitir instrucciones, por lo que se pone techo al desempeño y se focaliza en los procesos de supervisión, evaluación y de sanción; siendo la principal emoción el temor. Para Echeverría (2003, p.2) a pesar de que la gerencia es un proceso de oír y conversar.

Resulta sorprendente contrastar los niveles de incompetencia de la gran mayoría de quienes asumen responsabilidades gerenciales. Esta ha sido un área ciega en el aprendizaje organizacional. No forma parte de los programas de formación gerencial y gran parte de los gerentes ni siquiera sospechan de sus alarmantes niveles de incompetencia en este dominio...El gerente actual no sabe escuchar y debido a ello pierde sistemáticamente una gran cantidad de posibilidades y oportunidades de negocios...Tampoco saben hablar de una manera que conduzca a generar escucha en los demás.

En relación con el presente de la gerencia organizacional, que consideramos en crisis, donde los nuevos paradigmas reclaman que el poder y la responsabilidad sea redistribuido entre los miembros de todos los niveles de la organización y se reclama un nuevo empleado, el trabajador del conocimiento, con competencias técnicas, capaz de realizar un esfuerzo de reflexión constante, en una organización asumida como espacio conversacional multidireccional.

Un trabajador que reclama participación plena, claridad de su papel y reconocimiento explícito e inmediato. Sin embargo, según Bennis (2002) estos trabajadores solo logran aportar un 20% de su esfuerzo a las empresas donde laboran y esto generalmente se deben al modelo de gerencia tradicional que heredamos del pasado.

Con relación al futuro, las gerencias organizacionales requieren de un nuevo tipo de liderazgo y que la autoridad como ascendencia sea ganada. Lo planteado evidencia que las fuentes de los problemas están en el ser de las personas y en los condicionantes externos que dificultan ese ser. El cambio debe situarse en la construcción de un nuevo ser.

Al develar el ser de las personas se podrá identificar aquello susceptible de ser modificado para trabajar sobre la fuente de insatisfacción de la existencia humana. Requiere de un entrenamiento orientador en los ámbitos del lenguaje, de las emociones y el cuerpo. Lo que se busca es una nueva interpretación del mundo y de sí mismo, a través de la ontología del lenguaje.

Ontología del lenguaje

Es un tipo específico de ideología relativista posmoderna en lo subjetivo, con alto potencial transformador. Sus proponentes son Fernando Flores y Rafael Echeverría, que es quien lo ha divulgado principalmente en el ámbito empresarial. El centro de su preocupación es la cuestión del lenguaje y que este es performativo. Sus postulados son:

- 1.El ser humano es intrínsecamente lingüístico. Lo que implica fuera del lenguaje no es posible observar la existencia humana.
- 2.El lenguaje es generativo, es decir hace que las cosas sucedan, es acción.
- 3.Los seres humanos se hacen así mismo en el lenguaje. Al decir o no, se abre o se cierra un mundo de posibilidades. A partir de lo que se dice o se escucha se modela la identidad y el mundo en que se vive.

La ontología del lenguaje es un nuevo paradigma orientador de futuro, acción, resultados y transformación, que plantea el ser humano como valor central de la sociedad, aspira su comprensión y un nuevo horizonte de sentido positivo al mundo. Una nueva tecnología del yo para consolidar la noción de ser humano-organización. El campo

emocional de la persona es el factor que define sus límites para el cambio y la superación personal.

En el mundo organizacional las condiciones de posibilidad y realización concreta de estas propuestas se hacen mediante el coaching organizacional, el desarrollo de directivos y gerentes en coaching ontológico y equipos de alto desempeño, así como el desarrollo de competencias conversacionales. Al respecto etimológicamente conversar significa girar juntos.

Desde esta visión la organización es un sistema social creado y existente gracias a la comunicación, interacción y asociación de las personas que la componen, de acuerdo con Preciado et al (2013). Es una realidad humana, cambiante y viva, una red dinámica de conversaciones, sus fronteras llegan hasta donde llegan las conversaciones de sus miembros.

Las conversaciones son el corazón de la organización, así la manera como esta conversa determina lo que percibe y cree posible. Así como su efectividad, su capacidad para entenderse y ser entendida por sus audiencias prioritarias, su capacidad para sobrevivir. Su calidad, mediante indicadores de logro como los éxitos y fracasos, errores, fortalezas y debilidades.

Triada lenguaje, comunicación, gerencia

Según Wa (2018) reconocer la totalidad de pensar, sentir y actuar permite ir más allá de las formas del **lenguaje** y reconocer las funciones afectivas que cumple. Las emociones de las personas son cruciales porque afectan directamente lo que piensan y cómo se comportan. En tal sentido, para Williams et al (2018) es la herramienta básica del pensamiento, se utiliza en el ámbito de la convivencia humana e implica tanto consensos como disensos; de ahí que favorece o dificulta la comunicación.

La **comunicación** es una habilidad humana capaz de crear o construir realidades sociales. Puede definirse como el intercambio de información entre interlocutores, mediada por la intención comunicativa y la distancia psicosocial y económica. Igualmente está afectada por los factores extralingüísticos del entorno. Es la base de la toma de decisiones y esta referida a hablar, observar y escuchar.

La forma de hablar determina la cultura conversacional organizacional, puede darse a través de un enfoque único y de uno múltiple; en las organizaciones transcomplejas debería utilizarse la complementariedad de enfoques. Por su parte, la escucha es una competencia fundamental, que requiere dos aperturas: (a) a la comprensión del otro, que permite que las palabras expandan nuestros horizontes y posibilidades de acción; y (b) a la forma de hablar, que muchas veces cierra la escucha y genera mecanismos de defensa.

Desde este punto de vista, la **gerencia** es hacer que las cosas se hagan, es una práctica comunicacional, donde directivos y gerentes trabajan utilizando el poder generativo del lenguaje; con este instruyen, sancionan, conducen y todo esto lo hacen de diferentes formas. En tal sentido, los retos para lograr una buena gestión implican poseer y emplear competencias conversacionales genéricas y el desempeño personal del gerente y de los equipos de trabajo.

Referencias

- Abad Merchán, A. (2015). *Cultura organizacional en clave (pos)modernista* [Tesis doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://shre.ink/qvtN>
- Abreu, J., Marín, C. y Bennasar, M. (2020). Pensamiento gerencial transcomplejo en empresas emergentes del siglo XXI. *Metrópolis. Revista Estudios Globales Universitarios*. <https://shre.ink/qvIM>
- Andrade, P. y otros (2023). Modelo de gerencia disruptiva para el cambio organizacional en la industria posmoderna. *Revista Temario Científico*, 3, 26-41. <https://shre.ink/qvtR>
- Austin, J. (1990). *Cómo hacer las cosas con las palabras* (G. Carrió, trad.). Paidós. <https://shre.ink/qvtF>
- Balza, A. (2021). El eidos ontológico de la transcomplejidad. Una amalgama epistémica entre el pensamiento, realidad y lenguaje. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 2(3), 17-30. <https://shre.ink/qvtX>
- Barrios Pineda, R. (2018). Cultura y valores organizacionales emergentes de la gerencia transcompleja. *Revista Científica*, 3(9), 214-233. INDITEC. <https://shre.ink/qvtC>
- Bennis, W. (2002). *Liderar en momentos de desconciertos*. Harvard Deusto Business Review. <https://shre.ink/qvth>

- Bolívar, F. (2023). El proceso administrativo en la organización transcompleja. Una resignificación teórico-epistemológica desde la gerencia transparadigmática. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 4(8), 127-141. <https://shre.ink/qiy7>
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica. <https://shre.ink/qvtO>
- Echeverría, R. (2009). *La gerencia es una práctica conversacional*. Dinero. <https://shre.ink/qvx1>
- Echeverría, R. (2016). *La ontología del lenguaje*. <https://shre.ink/qvs1>
- Lipovetsky, G. (2008). *La sociedad de la decepción*. <https://shre.ink/qvsd>
- Lozano, A. (2012). *Transcomplejidad de la gerencia en las organizaciones*. UNEXPO.
- Preciado, A. y otros (2013). *Usos y prácticas de la comunicación estratégica*. Universidad de la Sabana. <https://shre.ink/qvt7>
- Romero León, G. (2023). *La gerencia como competencia conversacional*. <https://shre.ink/qvtA>
- Villegas, C. y otros (2006). *La investigación: un enfoque integrador transcomplejo*. UBA.

EL PELDAÑO ROTO EN LA ESCALERA HACIA LA GERENCIA DE LAS MUJERES



Ana Mercedes Díaz de Iparraguirre³ 

anamer49@yahoo.com.



Aun cuando las mujeres han tenido que enfrentarse a múltiples obstáculos y a la discriminación desde el tipo de educación que reciben y el tipo de trabajo a las que son relegadas por motivos de género; estas se han enfrentado tanto en la esfera pública como en la privada, a la segregación profesional, a los barreras para ejercer sus derechos sobre la propiedad, acceso a los créditos, los recursos, la tecnología, así como a la violencia de género y a muchos otros obstáculos que dificultan su igualdad con el hombre en el mundo laboral.

³ Doctora en Ciencias de la Educación. Docente UBA.

En vista de esto, las mujeres han tenido que empoderarse para guiar de manera positiva a su familia, consiguiendo su autonomía, su independencia económica, y su desempeño social y laboral, De ahí que el objetivo del capítulo es reflexionar acerca de los obstáculos que sufren las mujeres en su carrera gerencial.

Ruth Davis (2018) considera que el liderazgo debe ser incorporado como una herramienta de la mujer en el trabajo, que la ayudan a enfrentar los desafíos que tienen en su progresión profesional así como los pasos que las organizaciones pueden tomar para crear una fuerza laboral más inclusiva y comprometida donde se valore las fortalezas que aportan las mujeres en puestos de liderazgo, que la han llevado a tener una importancia relevante en la sociedad participando en los procesos de acceso al poder y toma de decisiones.

Integración entre el trabajo y la vida personal

Una de las principales dificultades para las mujeres en puestos de liderazgo es lograr una integración saludable entre el trabajo y la vida personal. Las mujeres trabajadoras aún tienden a asumir una parte desproporcionada de las responsabilidades domésticas y de cuidado en el hogar, incluso cuando trabajan a tiempo completo. Este “segundo turno” genera mayor estrés y agotamiento. También obstaculiza la capacidad de las mujeres para trabajar horas adicionales, asumir proyectos especiales y asistir a eventos de networking, cosas que a menudo conducen a ascensos para colegas masculinos que no tienen las mismas expectativas fuera del trabajo.

Otra barrera es la falta de formación y tutoría necesarias para avanzar. Con demasiada frecuencia, las mujeres no reciben el mismo asesoramiento y patrocinio que prepara a los empleados para los puestos directivos. Carecen de exposición a responsabilidades que les den visibilidad y oportunidades para desarrollar nuevas competencias. Los programas de formación específicos, el enfoque en la mejora de las habilidades y las relaciones de tutoría intencionales al principio de la carrera pueden ayudar a cerrar esta brecha, pero muchas empresas no dan en el blanco.

Por otro lado, también está el problema del peldaño roto en la escalera ascendente. Las investigaciones muestran que el mayor obstáculo existe en ese primer paso crítico hacia la

gerencia. El informe Mujeres en el lugar de trabajo de 2023 de McKinsey concluye que las mujeres, si bien representan casi el 50 % de los puestos de nivel inicial, todavía representan solo el 40 % de los puestos directivos. Y las brechas solo se amplían a medida que se asciende en la jerarquía.

Por otro lado, una barrera que limita la carrera profesional tiene que ver con el acoso en el lugar de trabajo. Los estudios indican que más del 25 % de las mujeres denuncian haber sido víctimas de acoso en el trabajo, incluido el acoso sexual y las microagresiones. Este tipo de acoso tiene un enorme impacto mental y emocional, además de amenazar la seguridad laboral y las perspectivas de quienes denuncian sus actos.

En relación con la representación desigual de la mujer en la escala corporativa, esta limita significativamente el avance de las mujeres y contribuye a una representación desigual de género cuanto más alto se mire en la escala corporativa. No se puede maximizar la innovación y la toma de decisiones acertadas sin voces y talentos diversos representados de manera igualitaria en todos los niveles de una organización.

Eleri Dodsworth, socia y líder funcional regional de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia para EMEA (Europa, Oriente Próximo y África) señala ¿Sabías que solo el 4 % de los directores ejecutivos y el 18 % de los directores financieros son mujeres? Las mujeres aún enfrentan barreras injustas para ingresar a la alta dirección.

El 7 de marzo de 2024, Stanton Chase se asoció con Sharon Peake, directora ejecutiva y fundadora de Shape Talent, para un seminario web llamado “Las tres barreras para el progreso profesional de las mujeres y cómo abordarlas”. Shape Talent es una consultora líder conocida por ayudar a las empresas globales a ser más diversas, justas e inclusivas.

Como resultado de las barreras sistemáticas y sociales que históricamente han limitado el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo, muchos equipos de alta dirección siguen estando dominados por hombres. Basándose en una amplia investigación que involucró a 2.352 mujeres, Sharon compartió tres barreras principales que injustamente impiden que las mujeres lleguen a la alta dirección.

Barreras sociales. Las investigaciones dicen que los niños comienzan a asociar la inteligencia con los hombres y la amabilidad con las mujeres a la edad de seis años. Esta

percepción constituye el núcleo de las barreras sociales que enfrentan las mujeres en el camino hacia la alta dirección. Alcanzar la gerencia es bastante difícil para las mujeres, pero asumir el rol de CEO puede parecer casi imposible. Esto se debe en parte a la tibia aceptación de la sociedad hacia las CEO mujeres. En el Reino Unido, solo el 74% de las mujeres y el 63% de los hombres se sienten cómodos con tener una CEO mujer.

Una encuesta de Bain mostró que, aunque el 80% de las mujeres ven a hombres y mujeres como cuidadores igualmente competentes, solo el 56% de los hombres comparte esta opinión. Esta discrepancia es importante porque la investigación indica que las mujeres con parejas que las apoyan en la crianza tienen un 21% más de probabilidades de avanzar profesionalmente. Eso significa que la verdadera igualdad de género debe comenzar en casa.

Barreras organizacionales. La interseccionalidad agrava la discriminación de las mujeres en el lugar de trabajo, por ejemplo, en los EE.UU., las mujeres negras luchan contra más barreras y reciben menos apoyo gerencial. El acceso de las mujeres a oportunidades comerciales de alto perfil también suele ser limitado dentro de las organizaciones. Las investigaciones reflejan razones mixtas, desde la reticencia debido a una posible reacción negativa hasta el sexismo benévolo que les asigna tareas menos desafiantes. Esta narrativa de una menor capacidad percibida podría alejar a las mujeres de los roles que suelen definir la trayectoria profesional hacia los puestos de alta dirección. Este es un problema organizacional que toda empresa que se tome en serio la inclusión debe abordar.

Barreras personales. Un estudio mostró que las mujeres con el tiempo muestran aspiraciones profesionales reducidas en comparación con los hombres. Pero otras investigaciones apuntan a que las normas de género influyen en estas percepciones, no una diferencia inherente en la ambición. A medida que se pasa por alto a las mujeres para puestos y ascensos de alto perfil, su ambición disminuye con el tiempo.

Además, muchas organizaciones de impacto social y ambiental tienen cierto nivel de enfoque en la equidad de género dentro de su programación. Tener mujeres representadas en los niveles superiores puede ayudar a mejorar el impacto de una organización en estas áreas temáticas. Más allá de la etapa de contratación. La mayoría de los programas de

desarrollo de las mujeres en las empresas se centran en orientarles en el desarrollo de una serie de habilidades predefinidas que supuestamente les otorgan más control sobre sus carreras. Con demasiada frecuencia, las mujeres no reciben el mismo asesoramiento y patrocinio que prepara a los empleados para los puestos directivos

Obstáculos que dificultan el avance profesional de las mujeres

Rosina Racioppi es la mujer que lidera WOMEN Unlimited, Inc. y ayuda a las empresas a cultivar el talento para el crecimiento y la rentabilidad. Dice durante más de 24 años, he trabajado con organizaciones ansiosas y dispuestas a promover a las mujeres a puestos de liderazgo. Al interactuar con quienes están en la primera línea del avance del talento femenino, así como con mujeres talentosas en muchas industrias, he observado una serie de obstáculos para crear una reserva de talentos diversos, incluso en las organizaciones mejor intencionadas.

Curiosamente, estos obstáculos a menudo pueden ser superados por las propias mujeres de maneras que a menudo se pasan por alto. No hay duda de que la paridad de género, la representación igualitaria de las mujeres en todos los niveles corporativos, aún no se ha afianzado en todas las organizaciones, como informan una y otra vez las mujeres que participan en nuestros programas.

Como resultado, muchas mujeres trabajan en un entorno sin el beneficio de modelos femeninos de alto nivel. También hay gerentes hombres que aún no han adoptado el concepto de inclusión consciente, por el cual participan activamente en la búsqueda, el apoyo y la retención del talento femenino, superando sesgos de los que tal vez no eran conscientes. Estos obstáculos hacen que las mujeres sean las que deben liderar el camino hacia su propio éxito. Se subestiman los cambios que las mujeres deben hacer para alcanzar sus metas profesionales.

Entre las barreras que las propias mujeres suelen construir en su camino hacia el éxito y que se encuentran con frecuencia cuando se trabaja con organizaciones para desarrollar talento femenino, están relacionadas con los siguientes aspectos.

- Creer que el trabajo duro por sí solo es suficiente. Se cree que las mujeres de alto potencial que asisten a los programas, las cuales tienen un desempeño superior, serán

notadas y promovidas. No lo son. Es probable que un desempeño superior resulte en seguridad laboral y tal vez en aumentos salariales anuales, lo cual no es una estrategia viable para avanzar. Ya que, puede suceder lo contrario.

Al enfocar sus esfuerzos en el trabajo duro y no en el “trabajo correcto”, las mujeres pueden condenarse a quedarse estancadas. Pueden empantanarse en 45 kilos de información cuando solo necesitan cinco. Además, pueden pasar por alto el trabajo más importante de todos: el trabajo que contribuye al crecimiento y la rentabilidad de la empresa, el trabajo que las hace notar.

Las mujeres desde las primeras etapas de su carrera deben trabajar estratégicamente, no solo con diligencia. Siempre deben preguntarse: ¿Lo que estoy haciendo contribuye al impacto organizacional? ¿Esto beneficia a la empresa y a sus diversos mercados? Al estar atentas al resultado de sus actividades, las mujeres pueden aumentar su efectividad corporativa.

-Desarrollar relaciones que no permitan desarrollar una carrera profesional. Sigue sorprendiendo que más de la mitad de las mujeres de mediana edad que participan indican que nunca han tenido un mentor. Este es un error que puede tener consecuencias a lo largo de su carrera. Es prácticamente imposible avanzar sin forjar relaciones internas y externas que incluyan mentores, redes y patrocinadores.

Estas relaciones proporcionan una verificación de la realidad vital para las mujeres sobre sí mismas y sus organizaciones. Sin la perspectiva de hombres y mujeres que saben cómo desenvolverse en el panorama corporativo, el avance profesional es, en el mejor de los casos, improbable. En ese orden, las mujeres necesitan buscar activamente mentores, patrocinadores y redes que las ayuden a combinar sus competencias y preferencias con las necesidades corporativas.

Estas relaciones son las cajas de resonancia para el éxito. Sin embargo, antes de acercarse a posibles patrocinadores, personas influyentes en las corporaciones y promotoras internas de ascensos, las mujeres deben involucrar activamente a sus redes y mentores para que las ayuden a identificar qué las convertirá en candidatas probables para un patrocinio que impulse su carrera.

Esperar, en lugar de buscar, oportunidades profesionales. Con demasiada frecuencia, hemos visto que las mujeres esperan a que se las note, esperan a que se las invite. Como resultado, pueden terminar quedándose atrás, mientras sus contrapartes masculinas dan un paso al frente voluntariamente. Por ejemplo, con frecuencia se escucha de mujeres talentosas que son reacias a abandonar su zona de confort para aceptar tareas exigentes, es poco probable que reciban la calidad y cantidad de retroalimentación que las impulse en su carrera, como sus contrapartes lo han hecho.

En ese orden, las mujeres en todos los niveles deben creer en sí mismas y tener la confianza para presentarse y ser notadas por sus pares y los ejecutivos superiores. Las mujeres deben darse cuenta de que el mayor riesgo reside en no dar un paso adelante. También deben reconocer que la perfección no es una opción. La perfección, como un proceso solitario e interno, puede sabotear el avance profesional. En cambio, las mujeres deben adoptar un enfoque externo, trabajando en colaboración para alcanzar los objetivos corporativos. Superar estos tres obstáculos no es lineal. Las soluciones y los cambios de comportamiento están interconectados.

Cuando las mujeres se dan cuenta de que el trabajo duro por sí solo no es suficiente, comenzarán a buscar relaciones que informen y respalden su avance. A medida que lo hagan, sus mentores, patrocinadores y redes las ayudarán a definir oportunidades profesionales gratificantes, realistas y las estrategias que las pondrán a su alcance.

La **compensación, el desarrollo de carrera y el sentido de pertenencia** no son iguales para mujeres y hombres. No es un mito, es la realidad que enfrenta el talento femenino en todo el mundo, y esto complica su permanencia y crecimiento en el mundo del trabajo. El reporte Más allá del empoderamiento: promoción de la mujer para que obtenga mejores empleos de Indeed, muestra que el 56% de las mujeres a nivel global considera que su sueldo es bajo. Esa proporción es similar entre las trabajadoras que perciben una brecha salarial con los hombres muy grandes. De hecho, el 41% no cree que esta diferencia en las remuneraciones se elimine en los próximos 10 años. Aunque el talento femenino es consciente de su contribución a sus empresas, sólo 43% solicitó un incremento salarial.

No tener suficiente seguridad en sí mismas, preocupación por las consecuencias negativas o no tener claridad en cuánto solicitar aumento, son algunos motivos reportados por las mujeres para no buscar una mejora en su remuneración. “En todo el mundo, las mujeres siguen enfrentándose a grandes obstáculos para progresar en el lugar de trabajo. Muchas mujeres contribuyen cada día a sus ... organizaciones a la vez que cumplen con sus responsabilidades familiares y otras responsabilidades desiguales en el hogar, sin recibir el sueldo que merecen por el trabajo que realizan”, afirma Jessica Jensen, directora de Marketing de Indeed. El otro obstáculo que enfrentan las trabajadoras se relaciona con el desarrollo de carrera.

Tres cuartas partes de las encuestadas desean una mayor representación femenina en puestos directivos, sólo el 49% está conforme con el número de mujeres líderes en sus compañías. La baja presencia femenina en la alta dirección es atribuible a factores como los sesgos inconscientes, las tareas de cuidado que caen desproporcionadamente en ellas y las políticas de licencias de maternidad y paternidad. Por lo menos cuatro de cada 10 trabajadoras consideran que los hombres tienen mayores posibilidades de avanzar en su carrera laboral.

Este contexto refleja un bajo sentido de pertenencia, otro reto en la vida laboral de las trabajadoras. Sólo 46% de las encuestadas está satisfecha con el enfoque de su empresa respecto a la diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. El 40% de las mujeres asegura que su empleador no ha tomado ninguna acción en esta materia. “La creación y el mantenimiento de un entorno diverso, equitativo e inclusivo en el que los empleados tengan un sentido de pertenencia no solo es una tendencia, sino una necesidad estratégica de las empresas que reconocen que los lugares de trabajo diversos impulsan la innovación y ayudan a las organizaciones a prosperar”.

Apunta Misty Gaither, vicepresidenta de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia Global de Indeed visibilidad, entre otros”, dice Lori Aiken, directora de Gestión de Talentos de Indeed. Para mejorar su situación laboral, las trabajadoras encuestadas también consideran acciones como: transparencia de los procesos de ascenso, remuneración y retribución, reformas legislativas que establezcan igualdad salarial, claridad en lo que se

necesita para ascender, planificación y desarrollo de carreras profesionales, capacitación sobre sesgos inconscientes, programas de tutorías y alianzas y grupos de trabajo de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. Las organizaciones pueden hacer frente a las desigualdades relacionadas con el sueldo y el desarrollo profesional y apoyar el bienestar y el sentido de pertenencia de las mujeres para un futuro más prometedor.

Formas de romper los obstáculos para el desarrollo profesional de la mujer

Según Expoknews (2025) el “techo de cristal” es una barrera invisible que impide que las personas, especialmente las mujeres, accedan a posiciones de liderazgo y altos cargos dentro de las organizaciones. Romper este techo es fundamental para promover una verdadera igualdad de oportunidades y diversificar los equipos directivos. Las formas de hacerlo requieren de un cambio de mentalidad, así como de una modificación estructural en las políticas y la cultura, entre estas:

Promover políticas de igualdad salarial. Esto implica que hombres y mujeres, con habilidades y responsabilidades similares, reciban el mismo salario. Al establecer una política salarial justa, las organizaciones no solo eliminan una barrera económica, sino que también fomentan un ambiente de confianza. Además, la transparencia salarial es crucial para garantizar que las diferencias salariales no se oculten. Publicar las escalas salariales y los criterios para los aumentos y bonificaciones permite a los empleados conocer y comprender las reglas del juego. Esto genera un entorno más equitativo y minimiza las desigualdades que pueden perpetuar el techo de cristal.

Crear programas de mentoría y patrocinio. Las mujeres a menudo carecen de las mismas oportunidades de mentoría que sus contrapartes masculinas, lo que limita su acceso a la información clave y las redes que pueden catapultar sus carreras. Crear programas de mentoría y patrocinio dentro de las organizaciones puede ser una forma efectiva de romper el techo de cristal. Estos programas proporcionan a las empleadas el apoyo necesario para desarrollar sus competencias, obtener consejos valiosos y tener acceso a oportunidades laborales. Un buen programa de mentoría no solo involucra a

líderes femeninas, sino que también promueve la participación de los hombres en el patrocinio de mujeres en puestos de liderazgo.

Fomentar un liderazgo inclusivo. El liderazgo inclusivo se refiere a la práctica de valorar y aprovechar las diferencias individuales dentro de un equipo para promover la innovación y el crecimiento organizacional. Implica tomar decisiones que reconozcan las necesidades diversas de los empleados y fomentar una cultura que no discrimine por razones de género. Promover líderes que valoren la equidad y trabajen activamente para eliminar las barreras estructurales contribuye a que más mujeres lleguen a puestos de responsabilidad.

Impulsar la flexibilidad laboral. Es clave para permitir que los empleados puedan equilibrar sus responsabilidades laborales con las personales, lo que es particularmente relevante para las mujeres, que a menudo enfrentan mayores expectativas en términos de cuidado familiar. La posibilidad de trabajar de manera flexible ya sea mediante horarios ajustables, teletrabajo o semanas laborales comprimidas, es una de las formas de romper el techo de cristal que más impacta. Al adoptar políticas laborales flexibles, las empresas pueden atraer y retener talento diverso, facilitando el acceso de las mujeres y otros grupos a puestos de liderazgo sin que deban sacrificar su vida personal. Además, esto genera un ambiente de trabajo más inclusivo y accesible para todos.

Implementar formación en sesgos inconscientes. Estos son prejuicios que las personas tienen sin ser conscientes de ellos, y a menudo influyen en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, como en el proceso de contratación o promoción. La formación en sesgos inconscientes es fundamental para romper el techo de cristal, ya que permite a los empleados y líderes reconocer estos prejuicios y tomar medidas para evitar que influyan en sus decisiones. Al ofrecer esta capacitación, las organizaciones pueden promover un entorno más equitativo y asegurarse de que las personas sean evaluadas de manera justa, sin que sus características de género o cualquier otro sesgo interfieran con su avance profesional

Establecer metas claras de diversidad y equidad. Al crear objetivos medibles y específicos, las organizaciones pueden seguir un plan concreto para mejorar la representación de mujeres y otros grupos en roles de liderazgo. Esto también obliga a rendir

cuentas sobre sus esfuerzos y resultados en cuanto a la inclusión. Estas metas no solo deben ser un ejercicio de marketing, sino que deben formar parte de una estrategia integral que aborde la cultura organizacional y las prácticas diarias. Implementar estas metas envía un mensaje claro de que la diversidad es una prioridad y que el techo de cristal no es una barrera aceptable.

Crear políticas de prevención de acoso sexual. Es una forma de discriminación de género que afecta gravemente la carrera profesional de las mujeres. Las políticas de prevención de acoso sexual son fundamentales para crear un ambiente de trabajo seguro, en el cual las mujeres puedan desarrollarse sin temor a ser objeto de abuso. Estas políticas deben ser claras, tener procedimientos establecidos para denunciar y ofrecer consecuencias reales para los infractores. Eliminar el acoso sexual no solo es un tema de justicia, sino que también contribuye a un entorno laboral más productivo y saludable. Sin un espacio seguro, es imposible que las mujeres se sientan cómodas para avanzar y romper el techo de cristal.

Promover la equidad en la contratación. Es necesario para que las organizaciones diseñen procesos de selección que no favorezcan inconscientemente a los candidatos masculinos. Esto puede incluir la creación de paneles de selección diversos, la revisión de descripciones de puestos para asegurarse de que no contienen sesgos y la utilización de tecnologías que ayuden a eliminar prejuicios en la contratación. También implica asegurar que las mujeres y otros grupos subrepresentados tengan acceso igualitario a las oportunidades de empleo, lo que, a largo plazo, facilitará la inclusión de más personas en los niveles de liderazgo.

Fomentar la transparencia organizacional. Cuando las decisiones, especialmente las relacionadas con promociones y asignaciones de proyectos importantes, son claras y accesibles, las posibilidades de favoritismos o discriminación disminuyen. La transparencia también ayuda a crear una cultura organizacional en la que todos los empleados sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden avanzar profesionalmente.

Establecer mecanismos de retroalimentación y asegurar que las políticas de las organizaciones sean públicas y comprensibles también son formas clave de promover un

entorno más equitativo. Esta apertura fortalece la confianza y la moral de los empleados, permitiéndoles avanzar sin las barreras que el techo de cristal puede imponer

Fomentar la participación de las mujeres en campos tradicionalmente dominados por hombres, como las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM), es esencial para romper el techo de cristal. Las mujeres deben ser incentivadas desde temprana edad a desarrollar competencias en estas áreas y tener acceso a las mismas oportunidades de educación y formación que sus compañeros masculinos. Las empresas pueden apoyar a estas mujeres mediante programas de becas, mentorías y creando un ambiente inclusivo que favorezca su crecimiento profesional en estas disciplinas. La diversidad en estos campos impulsa la innovación y ayuda a eliminar las barreras estructurales que perpetúan el techo de cristal.

Fomentar el trabajo en equipo diverso. Estos deben incluir personas de diferentes géneros, razas, edades y experiencias, ya que pueden tener un enfoque más completo y equilibrado para la resolución de problemas. Además, tienen un impacto positivo en la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Deben priorizar la diversidad en la formación de equipos y fomentar una cultura en la que todos los miembros tengan voz y poder de decisión. Este enfoque no solo contribuye al desarrollo de los individuos dentro del equipo, sino que también promueve la equidad y el respeto mutuo.

Establecer programas de desarrollo profesional. Son fundamentales para que los empleados puedan avanzar en sus carreras y llegar a puestos de liderazgo. Ofrecer formación continua, talleres y cursos de especialización a todos los empleados es una excelente forma de romper el techo de cristal, ya que permite que las mujeres y otros grupos tengan acceso a las mismas oportunidades de aprendizaje que sus compañeros. Al proporcionar acceso igualitario a estos programas, las organizaciones están empoderando a sus empleados para que adquieran nuevas competencias, accedan a nuevas oportunidades y, finalmente, logren sus objetivos profesionales

Impulsar la visibilidad de las mujeres en las organizaciones. Las mujeres, especialmente en altos cargos, deben ser reconocidas y promovidas en todos los niveles de la organización. Esto implica asegurar que tengan acceso a conferencias, seminarios y otros

espacios donde puedan compartir su experiencia y conocimiento. A través de la visibilidad, las mujeres no solo se convierten en modelos a seguir, sino que también aumentan las posibilidades de que otras sean consideradas para roles de liderazgo. Las organizaciones deben asegurarse de que sus logros sean celebrados de manera justa y destacada.

Implementar evaluaciones de desempeño justas. Son una herramienta clave en las decisiones de promoción, las organizaciones deben asegurarse de que los criterios de evaluación sean objetivos, medibles y estén alineados con sus objetivos y no estén influenciados por prejuicios de género. Además, proporcionar retroalimentación constructiva y continua permitirá a las mujeres y otros empleados de grupos subrepresentados identificar áreas de mejora y avanzar en sus carreras. Las evaluaciones justas promueven una cultura de equidad y transparencia.

Invertir en programas de equilibrio trabajo-vida. Estos programas que permiten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal son fundamentales para que las mujeres puedan avanzar sin que sus responsabilidades personales les frenen. Pueden incluir políticas de licencia parental, asistencia en cuidado infantil o el fomento de un entorno que apoye las necesidades familiares. Este tipo de apoyo no solo es beneficioso para las mujeres, sino para todos los empleados que buscan mantener un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Las organizaciones que apoyan el equilibrio trabajo-vida tienden a tener mayor satisfacción laboral y menos rotación de personal, lo que beneficia en general.

En ese orden, aunque las políticas y estrategias son fundamentales, el cambio cultural es el verdadero motor para romper el techo de cristal. Las organizaciones deben trabajar en cambiar las mentalidades y valores internos, asegurando que la equidad y la inclusión sean la norma. Esto implica promover la igualdad desde la base, en cada interacción y en cada toma de decisiones. La clave para un cambio real está en la acción constante y su compromiso.

Estudios han demostrado que las organizaciones son más innovadoras, cuando habilidades blandas y la inteligencia emocional pueden aportar a una fuerza laboral, donde las mujeres ocupan niveles superiores y ayudan a las organizaciones a tomar mejores

decisiones. La incorporación de principios de liderazgo feministas puede permitir que las mujeres sean auténticas líderes utilizando sus fortalezas naturales en lugar de verlo a través de una visión netamente masculina

Las organizaciones que carecen de políticas y prácticas que apoyen a sus empleadas pueden tener dificultades para retener a las mujeres talentosas. Estas pueden beneficiarse si introduce políticas de trabajo flexible y mejores prácticas de formación y desarrollo. En promedio, las mujeres enfrentan el doble de obstáculos en sus carreras en comparación con los hombres. Desde la lucha por cumplir con las expectativas de crecimiento laboral las cuales sofocan su avance y socavan su potencial en todos los niveles. La organización que fomenta el desarrollo profesional contribuye a un cambio cultural más amplio y necesario, siendo crucial para avanzar hacia una sociedad más inclusiva y equitativa.

Referencias

Aeen (2024). *Mujeres. Los obstáculos en el desarrollo de una carrera profesional siguen persistiendo*. <https://shre.ink/qvSl>

Expoknews (2025). *15 maneras de romper el techo de cristal*. <https://shre.ink/qvSs>

Hernández, G. (2024). *Sueldo, desarrollo y pertenencia, los mayores obstáculos de las mujeres en el trabajo*.

Molina, J. (2023). *Herramientas para romper el techo de cristal*. <https://shre.ink/qvSe>

ESTRÉS LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES CASO: INSTITUTO UNIVERSITARIO DE AERONÁUTICA CIVIL(IUAC)



José Luis Ontiveros Tovar⁴ 

jose Luisontiveros652iuac@gmail.com



Entre los fenómenos que generan mayor preocupación en la psicología organizacional está el estrés, por lo que son cada vez más las organizaciones que deciden implementar programas para su prevención y/o mitigación. En este contexto, el capítulo da cuenta de un estudio que se orientó a identificar los niveles de estrés laboral y su vinculación con el clima organizacional del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil (IUAC).

⁴ Psicólogo. IUAC.

Estrés laboral

El trabajo es un medio de crecimiento personal necesario para la estabilidad mental de los individuos, por lo que su ausencia genera efectos totalmente adversos. De hecho, para Fernández (2010) los desempleados tienen un riesgo de padecer afecciones psicológicas y fisiológicas mayores que las personas que tienen empleo. A su vez, cuando el clima laboral está en mal funcionamiento, esto puede incidir negativamente en los trabajadores y el estrés emerge como una de las respuestas más recurrentes.

En este orden de ideas, un dato relevante del estrés laboral en Venezuela es el estudio de Christian et al (2019) en 2.608 trabajadores de seis países latinoamericanos. Según los resultados obtenidos por estos autores, Venezuela destacó como la nación con el nivel más alto de estrés laboral, alcanzando un 73%, atribuido a la actual coyuntura política y económica. Esto evidencia que los indicadores de riesgos presentes en el ámbito político y económico impactan significativamente en la evaluación del bienestar de las personas; seguido por Ecuador con un 54% y Panamá con un 49%.

Por su parte, el instituto que estudia el clima laboral de las organizaciones en Venezuela, Great Place to Work Venezuela (2022-2023) en una investigación realizada a 30 organizaciones en dimensiones como la credibilidad, respeto, ecuanimidad, orgullo y compañerismo en los lugares de trabajo y publicado por Perdomo (2023), en el portal de Economía del Nacional, obtuvo que el 38% de los colaboradores tienen una antigüedad de menos de 2 años dentro de la empresa y el 27% por ciento está entre 2 y 5 años, aspecto que no sorprende en la actualidad, debido a que un porcentaje significativo de las personas, en su mayoría jóvenes, ya no se queda durante largos años dentro de una misma empresa cuyo ambiente de trabajo perciben como no favorable, por lo que están en la búsqueda de mejores beneficios y climas laborales.

Caso de estudio

En este contexto, se evidenció por medio de la información suministrada en entrevistas semiestructuradas y registros de diarios de campo, que el personal del área administrativa del Instituto Universitario de Aeronáutica Civil May. (Av.) Miguel Rodríguez, ubicado en la ciudad de Maracay, estado Aragua, presenta síntomas fisiológicos y psicológicos como

fatiga excesiva, tensión muscular, sudoraciones, dolores de cabeza, alteraciones del sueño y emocionales tales como impaciencia e irritabilidad, dificultad para la concentración, ansiedad, conflictos con el grupo familiar, entre otros.

Asimismo, manifiestan alteraciones conductuales entre los que destacan el deterioro en las relaciones interpersonales (comunicación deficiente, rumores de pasillo, enfrentamientos verbales y físicos, desconfianza entre compañeros); desmotivación; pérdida del sentido de pertenencia (daño a las infraestructuras); incremento del número de errores; incremento del ausentismo laboral; rotación de personal calificado para suplir las vacantes por ausentismo en los departamentos y aumento de las tasas de quejas por insatisfacción laboral.

Estos indicadores sugieren que, posiblemente, existe un deterioro progresivo del clima organizacional, lo que lleva a cuestionarse si esto responde a la presencia de estrés laboral. De allí que, el capítulo da cuenta de la vinculación entre el estrés laboral y clima organizacional en los trabajadores del Instituto Universitario de Aeronáutica (IUAC).

A una muestra intencional de 32 trabajadores del área administrativa del IUAC, se les aplicó la escala de estrés laboral OIT/OMS sustentado por Ivancevich y Matteson (1989), validada por Martínez et al (2022) y la escala de clima organizacional (EDCO) de Acero et al (1999) revisada y validada por Pineda et al (2015). Se codificaron los datos recolectados y se utilizó el software SPSS para calcular el mínimo, máximo, media y desviación estándar de las dimensiones de las variables, así como el coeficiente de correlación de Pearson para describir si el estrés laboral se correlaciona con el clima organizacional, y si esa relación es significativa o no.

En relación con los niveles de estrés laboral de la organización según el test Estrés laboral OIT-OMS, los valores arrojados oscilan entre un mínimo de 29 y un máximo de 134, una media de 82,84, con una desviación estándar de 33,507, encontrándose distribuidos los datos de forma homogénea con respecto a la media, lo que le identifica, con base a un baremo de corrección del instrumento, un bajo nivel de estrés laboral.

Lo que indica que los trabajadores son capaces de manejar las demandas laborales sin sentirse abrumados o agotados, posiblemente debido a la disposición que hacen de sus

recursos internos para afrontar los factores de riesgos estresores dentro y fuera de la institución. De allí que el personal pueda que se sienta cómodo y seguro en su entorno laboral, lo que incide positivamente en la eficiencia de los resultados del trabajo.

Al respecto, Boada y otros (2006) plantean que un clima organizacional positivo es clave si se quiere mitigar los factores desencadenantes de estrés laboral. Un ambiente laboral positivo es aquel en el que los empleados desempeñan sus funciones de manera eficaz y sin sentirse presionados o abrumados. Aparte, existe un equilibrio entre el contexto de trabajo e individualidad, lo que permite al trabajador tener tiempo de calidad para su familia, amigos y actividades recreativas.

Los resultados arrojados por la Escala clima organizacional EDCO, que oscilan entre un mínimo de 81 y un máximo de 165, una media de 129,22, con una desviación estándar de 18,879, encontrándose distribuidos los datos de forma homogénea con respecto a la media, le identifican en base a un baremo de corrección del instrumento en nivel promedio.

En cuanto a las dimensiones de la escala EDCO relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, se ubicaron en base a un baremo de corrección del instrumento de subescalas, en el nivel moderadamente insatisfactorio. Por otra parte, las dimensiones estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución de la empresa, disponibilidad de recursos y percepción de estabilidad laboral, se ubican en base a un baremo de corrección del instrumento de subescalas EDCO, en el nivel moderadamente satisfactorio.

Los resultados apuntan a que los trabajadores perciben un clima laboral aceptable, pero hay áreas que se deben mejorar si se quiere incrementar aún más sus compromisos, percepciones de satisfacción laboral, rendimientos y productividad. Al respecto, Pineda y otros (2015) indican que un clima laboral promedio es el caracterizado por un ambiente físico adecuado, pero sin grandes comodidades, relaciones interpersonales aceptables, pero no muy cercanas, comunicación regular pero no siempre efectiva y una organización y gestión que funciona, pero con ciertos problemas y limitaciones.

En lo concerniente a las dimensiones de la escala EDCO relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos se demostró que estas áreas

requieren revisión y mejoras; así pueden comprometer la motivación y productividad del personal si persisten en el tiempo los factores de riesgos que le vulneran.

La satisfacción intermedia en las relaciones interpersonales está asociada a problemas de comunicación, fallas en la confianza o respeto mutuo, malentendidos, debilidad en la cooperación interdepartamental y cualquier otro conflicto que afecta negativamente la dinámica del equipo.

En cuanto a la dimensión claridad y coherencia en la dirección, los trabajadores observan que las decisiones consensuadas en los colectivos, en ocasiones son omitidas por los directivos y se les imponen exigencias o procedimientos sin ser consultadas, y que no son cónsonas con las políticas de democratización, transparencia y participación de la organización.

Asimismo, cuando los empleados comparten valores comunes y los practican en sus trabajos diarios, se crea un contexto de confianza, de tolerancia y respeto. Por el contrario, cuando los valores de la empresa no se alinean con los valores de los empleados, puede generar conflicto y desmotivación. Esto último justifica el por qué en la dimensión valores colectivos los encuestados expresan estar moderadamente insatisfactorios.

Por tanto, es importante que los directivos internalicen los valores de la organización y trabajen para asegurarse de que sean compartidos y practicados por todos. En este mismo orden de ideas, para las dimensiones estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución de la empresa, disponibilidad de recursos y percepción de estabilidad laboral, el personal percibe como aceptable estas áreas del clima laboral, y aunque existen aspectos que pueden fortalecerse en pro de sumar calidad en la operatividad, éstos no comprometen el rendimiento de los trabajadores.

Al respecto, Lazarus y Folkman (1986) plantean que las organizaciones que proporcionan un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus problemas y recibiendo ayuda de sus compañeros y gerentes, conllevará a que el personal se sienta más conectado y motivado en el trabajo.

Cabe destacar que, aunque los líderes de la organización son eficientes en la toma de decisiones, proporcionan retroalimentación, apoyos adecuados y establecen expectativas

claras para los trabajadores; existen aspectos que deben mejorarse relacionados con la empatía y flexibilidad durante la resolución de problemas. Pero en general, el estilo de dirección actual no es un obstáculo importante para el desempeño laboral.

Cabe destacar, además, que los trabajadores del IUAC cuentan con espacios de consulta que propicia el directivo, se les escucha y atienden en sus requerimientos legales, se les motiva a la participación en la consecución de los proyectos institucionales. En otras palabras, disponen de un ambiente laboral con políticas flexibles que facilita la adaptación a las exigencias propias de sus funciones, y por ende, a desarrollar sentido de pertenencia hacia su entorno percibido moderadamente favorable, quizás porque no escapa de la incidencia de factores externos psicosociales que le vulnera.

Ahora bien, para la dimensión retribución de la empresa, los resultados hacen referencia a que los trabajadores sienten que sus esfuerzos son recompensados. Esto se explica por los incentivos de seguridad laboral que perciben (seguro médico y bonos de productividad) mensualmente. Sin embargo, existen aspectos a mejorar asociados al retardo en la diligencia del seguro médico en la aprobación de órdenes de medicamentos y estudios especializados. Los gerentes han explicado que tales retardos son el resultado de la coyuntura económica nacional que repercute negativamente en la administración pública del país.

Al respecto, Siegrist (1996) propone que cuando el esfuerzo es alto y las recompensas son bajas, se produce un desequilibrio entre el esfuerzo y los incentivos, lo que puede generar desmotivación y frustración en el trabajador y afectar negativamente su desempeño. Caso contrario, es que el incentivo sea equivalente al esfuerzo del trabajador, afectando positivamente su eficiencia.

Por otra parte, los resultados arrojados para la dimensión disponibilidad de los recursos hacen referencia a que los trabajadores cuentan con los medios materiales, tecnológicos y humanos en sus respectivas dependencias para el desarrollo de sus funciones, adicional, que existen aspectos por mejorar debido a la reducción del presupuesto asignado a la institución para mantenimiento preventivo/reparación o reemplazo de los equipos que pernotan en las oficinas (impresoras, computadoras, escáneres, copiadoras, escritorios,

sillas, estantes) y otros insumos de trabajo, así como para incorporar nuevo personal donde se requiere, precisamente por la situación socioeconómica del país.

En tal sentido, Mondy y Noe (2006) plantean que la carencia de recursos, como el personal insuficiente o la falta de equipo adecuado, pueden aumentar la tensión al momento de cumplir con los plazos y objetivos. Así, los empleados pueden sentirse abrumados en sus capacidades de respuestas, afectando su motivación y rendimiento.

Por el contrario, cuando los trabajadores tienen acceso a los recursos necesarios para hacer sus trabajos de forma efectiva, se sienten más seguros y confiados en sus capacidades y habilidades para llevar a cabo sus funciones. Por lo tanto, la institución tiene que prestar mayor cuidado a esta dimensión, ya que puede tener una repercusión significativa en el desempeño de los empleados.

Por último, para la dimensión estabilidad laboral que refiere a las políticas laborales que incorpora, mantiene o prescinde del trabajador en la organización, los resultados apuntan a que los empleados se sienten seguros en mantener sus trabajos, probablemente porque están en cuenta de las políticas de inmovilidad laboral vigentes en el país y, a su vez, porque están convencidos sobre la eficiencia de sus desempeños en el marco de la misión, visión y valores de la organización.

Cabe mencionar que el IUAC como institución pública está regido por una política de contratación que oscila entre un mes a tres años, pasado este tiempo el trabajador cambia al estatus de personal fijo. No obstante, actualmente existe un 31,3% de trabajadores que cuentan con el tiempo reglamentario y que aun así permanecen en condición de contratado.

Por consiguiente, Guizar (1998), afirma que los cambios organizacionales, como la reestructuración y la fusión; la supervisión, el control y la evaluación, pueden generar en los empleados incertidumbre y preocupación sobre el futuro del empleo, la seguridad laboral y el ambiente de trabajo, afectando su productividad. Pero tales tensiones pueden mitigarse cuando los trabajadores conocen las políticas de permanencia de su organización, puesto que acoplarán sus esfuerzos en el marco de lo demandado, y, por ende, no percibirán que su permanencia está comprometida.

Al correlacionarse las variables estrés laboral y clima organizacional, se evidenció un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,506$, una correlación positiva, y una significancia bilateral $p = 0,003$, lo que denota un alto nivel de significancia entre las variables. Es decir, a medida que los trabajadores experimentan más estrés laboral también tenderán a percibir un mejor clima organizacional y viceversa, lo que significa que el estrés laboral puede ser desencadenado por diversos factores de riesgos psicosociales no vinculantes al clima laboral de la organización.

Pero como esta correlación apunta a que el estrés laboral es desencadenado por otros diversos factores de riesgos ajenos al clima laboral, se sugiere incentivar a los futuros investigadores a continuar este trabajo estudiando el engagement para determinar si el nivel de compromiso del trabajador podría ser un factor estresor.

Referencias

- Boada, J., Vallejo, D. y Agullo, E. (2006). *El burnout y las manifestaciones psicossomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. <https://shre.ink/qv72>
- Christian, M., Chacón, J., Leiva, O., Garnica, L., Pedraza, S. y Espinosa, Y. (2019). *Factores asociados al estrés laboral en trabajadores de seis países de Latinoamérica*. <https://shre.ink/qv79>
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la organización del trabajo*. <https://shre.ink/qv71>
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Lazarus, S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Roca.
- Martínez, J., Santisi, G., Garofalo, A., Ramaci, T. y Barattucci, M. (2022). *Validity and psychometric properties of the ILO-WHO Workplace Stress Scale: A study with workers from the Canary Islands*. <https://shre.ink/qv34>
- Mondy, W. y Noe, M. (2016). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Perdomo, W. (2023). *Los mejores lugares para trabajar en Venezuela, según estudio de Great Place to Work*. El Nacional Economía. <https://shre.ink/qv3J>

Pineda, J., Salgado, M. y Herrera, L. (2015). Validación psicométrica de la escala EDCO para medir el clima organizacional en empresas colombianas. *Universitas Psychologica*, 14(2), 145-160.

Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*.
<https://shre.ink/qv3F>

GERENCIA TRANSCOMPLEJA: NUEVA PRAXIS TRANSFORMADORA



Manuel Aular Piñero Cancine⁵ 

aular2000@gmail.com.



La transcomplejidad ayuda a visibilizar a las organizaciones dentro de un sistema sociocultural, psicológico y simbólico de una manera interconectada. A partir del cual, los gerentes pueden integrar aspectos intangibles en su toma de decisiones relacionadas con el desarrollo estratégico, como lo son la cultura organizativa, ética, identidad y la subjetividad de las personas. Estas premisas están en consonancia con las organizaciones de estos tiempos de incertidumbre. De acuerdo con lo planteado el objetivo del capítulo es reflexionar acerca de la gerencia transcompleja como nueva como una nueva praxis transformadora, en el contexto en constante cambio de los sistemas organizacionales.

⁵ Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”.

La gerencia se refiere al acto de liderar, dirigir y ejecutar las actividades de una organización. En este sentido, se puede decir que gerencia sería un conjunto de actividades y procesos y responsabilidades que están concebidas para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con la finalidad de lograr sus objetivos estratégicos. Incluye la toma de decisiones, asignación de recursos, coordinación de las actividades y aplicación de estrategias a través de las cuales la organización se ajusta al entorno y cumple sus metas cortas y largas.

Al respecto, Chirinos y Rincón (2006) citado en Hernández y Gómez (2010, p.628) expresan que “La gerencia es el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización”.

Este arte y ciencia de trabajar se ha venido desarrollando con base a ciertos parámetros tradicionales, tales como; planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar; estos aspectos son característicos de una gerencia vertical, rígida, con metas a largo plazo y estructuras fijas. Sin embargo, el mundo de hoy, caracterizados por la globalización, la dinámica institucional no predecible, existe la necesidad de reconocer que los sistemas organizacionales no pueden ser completamente controlados o previstos de manera lineal.

Transcomplejidad y gerencia

Es a partir de las limitaciones que presenta la gerencia tradicional, que emerge una gerencia transcompleja, que derrumba la mentalidad rígida para trascender a una de mentalidad ágil, con una capacidad de adaptación rápida ante cambios inesperados. Bajo este nuevo enfoque gerencial orientado por la cosmovisión transcompleja, los líderes tiende a ser más empático y colaborativo, tomando la tecnología como pilar estratégico complementario, donde la digitalización de procesos, la automatización y el trabajo remoto son parte del proceso de gestión de la organización. Es evidente que este tipo de acciones emergente en el campo de la gerencia plantea retos constantes.

Al integrar la transcomplejidad a la gerencia de las organizaciones no es el mero hecho de aplicar un nuevo postulado teórico organizacional, sino que constituye asumir una nueva

praxis transformadora. Es decir, gestionar aceptando que la realidad de la organización es intrínsecamente transcompleja; las interacciones en el interior y el exterior, el devenir de acciones de contenidos y agendas que muchas veces se contradicen, la velocidad del cambio tecnológico, social, y la aparición del fenómeno imprevisto (cisne negro), hacen que cualquier intento de control total o de predecir que tiene el carácter de linealidad será una mera ilusión.

La noción de que las organizaciones son sistemas abiertos, en constante interacción con su entorno y sujetas a fenómenos impredecibles, se consolidó como un eje central en la transformación del pensamiento gerencial. Así se pasa de un modelo centrado en la previsibilidad y el control a uno que valora la adaptabilidad, la innovación y la complejidad inherente a los fenómenos organizacionales. La incorporación de modelos transcomplejos promueve una visión en la que los gestores deben ser capaces de navegar en ambientes inciertos, gestionando múltiples relaciones y actores con diferentes intereses, en un contexto donde la realidad siempre presenta niveles de incertidumbre y ambigüedad cada vez mayores.

En este sentido, se busca crear un marco que no solo explique la realidad desde diferentes niveles y perspectivas, sino que además sea capaz de generar soluciones que consideren las múltiples interdependencias existentes. La pertinencia de esta visión se evidencia en la necesidad de afrontar la realidad con flexibilidad y apertura, reconociendo que los problemas organizacionales rara vez tienen una única causa o una solución definitiva, sino que son el resultado de múltiples factores y relaciones que deben abordarse desde una postura transdisciplinaria.

Incorporar esta cosmovisión también implica desafiar las lógicas tradicionales que priorizan la separación, la simplificación y el control, en favor de enfoques que valoren la interacción, la contextualización y la adaptabilidad. La gestión basada en una visión transcompleja favorece la construcción de una cultura organizacional más resiliente, capaz de aprender de la incertidumbre y de los errores, y de adaptarse a las transformaciones en tiempo real. Adoptar esta perspectiva radica en la necesidad de construir organizaciones que puedan navegar con soltura en entornos donde la realidad se presenta como un

entramado de relaciones y procesos en constante cambio, que requieren de un tipo de pensamiento y acción diferente al que ofrecerían los enfoques tradicionales.

Por otra parte, la adopción de esta visión también resulta en beneficios concretos, como la mejora en la capacidad de innovación y resolución de problemas complejos, el fortalecimiento de la colaboración transdisciplinaria y la creación de un liderazgo más consciente y adaptativo. Las organizaciones como sistemas multifacéticos, requiere que los gestores tengan una mentalidad abierta, dispuestos a cuestionar supuestos antiguos y a experimentar nuevas maneras de afrontar los desafíos.

Así, la pertinencia de una visión transcompleja en las organizaciones no solo radica en responder a un entorno cambiante, sino en transformar la propia cultura organizacional para potenciar capacidades que permitan afrontar con éxito las incertidumbres del futuro. Para que la organización pueda contener procesos y rutinas de adaptación, la gerencia debe saber articular y dar sentido a la información proveniente de fuentes diferentes que tejen sus datos en lo diverso, multivariado y heterogéneo; es decir, no solamente de fuentes homogéneas.

Entiende que no se puede limitar a indicadores que tengan que ver solamente con lo económico, sino que debe incorporar métricas cualitativas, la voz del cliente/empleado/sociedad, la intuición estratégica y una idea profunda de los contextos culturales y éticos. En este sentido, la gerencia transcompleja será de integración y humildad ante la magnitud del saber. Desde la perspectiva de la gerencia transcompleja, las organizaciones adquieren una dimensión más profunda y sistémica, con enfoques administrativos complejos y caóticos.

La gerencia transcompleja emerge con una nueva cosmovisión que conjuga lo uno y los múltiple, para lo cual requiere de una epistemología disruptiva que tenga sus bases fundantes en la transdisciplinariedad. Dicha gerencia surge como una respuesta a los cambios rápidos y cada vez más impredecibles que enfrentan las organizaciones en el mundo contemporáneo. Para comprenderla, es fundamental revisar sus raíces conceptuales y antecedentes históricos, los cuales muestran una evolución en la forma en que se aborda la complejidad en la gestión.

En las primeras etapas, las organizaciones se concebían en términos mecánicos y lineales, donde la estabilidad y el control eran las premisas principales. Sin embargo, a medida que el entorno se volvió más dinámico, emergieron nuevas perspectivas que reconocían la multiplicidad de relaciones, interacciones y niveles de realidad que influyen en los procesos organizacionales. Desde este ámbito, Acevedo (2021) citado en Farfán (2024, p.34) define la gerencia transcompleja como;

Aquella que está en la búsqueda constante de alternativas que permitan el logro de una visión que trascienda lo esperado, lo que la convierte en una herramienta compleja que permite dar respuesta a problemas analizados transdisciplinariamente frente a la realidad, de manera tal de orientar el logro de los objetivos a través del manejo eficiente de los recursos.

De manera que, la transcomplejidad en el contexto de la gerencia propone aceptar la existencia de múltiples realidades y reconocer la necesidad de gestionar la ambigüedad, la incertidumbre y las relaciones no lineales que caracterizan a los sistemas contemporáneos. La tendencia hacia un pensamiento más holístico, que incluya dimensiones sociales, culturales, tecnológicas y ambientales, ha favorecido la aparición de nuevos modelos de gestión desde un enfoque transdisciplinario.

Por su parte, Barroso (2001) citado en Farfán (2024, p.87) sostiene que la gerencia transcompleja implica "una nueva forma de gerenciar las organizaciones empresariales basada en cómo producir conocimientos transdisciplinarios en el contexto laboral, tomando en consideración una gerencia holística, abierta, flexible e inacabada, capaz de superar los linderos de una gerencia convencional o tradicional".

Es decir, existe un punto meritorio en la producción de los conocimientos enredados en las diversas disciplinas que se tejen en la pluralidad científica, donde se está llamados a reconocer la naturaleza multidimensional, dinámica y no lineal de las organizaciones contemporáneas. Hay que tener en cuenta, que las relaciones en estos sistemas no son estáticas ni predecibles, sino que emergen, cambian y se adaptan en función de múltiples variables. Esta comprensión llevó al desarrollo de modelos más flexibles y holísticos, donde el foco se desplazó de la mera eficiencia a la capacidad de adaptación, aprendizaje y resiliencia.

Asimismo, Raggio y Aponte (2020, p.45) afirman que: “La gerencia transcompleja se ubica en la realidad de la organización donde coexisten diversidad de relaciones, contradicciones, orden, desorden e incertidumbre, sumergida en un escenario de constantes cambios donde se requiere obtener resultados satisfactorios avalando el bienestar de los integrantes de la organización”. La gerencia vista desde la transcomplejidad reconoce la existencia de múltiples niveles de realidad que interactúan a diferentes velocidades, donde las relaciones no siempre son lineales ni reversibles. Considera que los sistemas son dinámicos, adaptativos y, en muchas ocasiones, impredecibles. En lugar de buscar respuestas definitivas, propone aceptar la incertidumbre y la ambigüedad como condiciones inherentes a la gestión de contextos complejos, fomentando la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje continuo.

Competencias del gerente transcomplejo

En la toma de decisiones de los gerentes en entornos transcomplejos se requiere un análisis de los principios éticos que guían las acciones, especialmente cuando las situaciones involucran múltiples variables y resultados posibles que se superponen e interactúan de formas impredecibles. En estos contextos, las decisiones no se pueden basar únicamente en reglas rígidas o en criterios simples, ya que las implicaciones son a menudo ambiguas y requieren una evaluación cuidadosa de las consecuencias para diferentes actores. Es fundamental, por tanto, que quienes toman decisiones desarrollen un marco ético que permita ponderar los valores en conflicto, identificar las prioridades y comprender cómo cada elección afecta no solo a los resultados inmediatos, sino también a los procesos sociales y culturales involucrados.

La importancia de valores como la transparencia, justicia y responsabilidad en estos ambientes no puede ser subestimada, ya que actúan como pilares que sostienen la confianza social y la cohesión institucional. La transparencia, en particular, permite a los actores entender los procesos de decisión, evaluar las posibilidades y participar en un diálogo abierto que reduce la incertidumbre y desconfianza. La justicia, por su parte, asegura que las acciones impactan de manera equitativa y que los derechos de todos los involucrados son respetados, incluso en situaciones de conflicto o ambigüedad. La

responsabilidad implica que las decisiones tomadas sean asumidas con honestidad, reconociendo los posibles efectos colaterales y comprometiéndose a corregir errores cuando sea necesario.

Para liderar en entornos transcomplejos, donde las variables y factores se interrelacionan de maneras cada vez más impredecibles, es esencial identificar y desarrollar habilidades clave que permitan no solo gestionar la complejidad, sino también aprovecharla. La primera competencia fundamental es la capacidad de pensamiento sistémico, es decir, la habilidad de entender cómo las diferentes partes de un sistema se relacionan y afectan entre sí. Esto implica ir más allá de analizar elementos aislados, para captar las dinámicas globales, patrones y tendencias que emergen en contextos dinámicos.

Otra competencia central es la inteligencia emocional, que permite a los líderes gestionar sus propias emociones y entender las de los demás. En situaciones de alta incertidumbre, donde las decisiones deben tomarse rápidamente y a menudo con información incompleta, la capacidad de mantener la calma y empatizar con el equipo se vuelve crucial. También favorece la comunicación efectiva, facilitando la construcción de relaciones sólidas y el trabajo en equipo en entornos donde la confianza y la colaboración son la base para afrontar desafíos complejos. Paradójicamente, en estos contextos, la capacidad de escuchar activamente y aceptar opiniones diversas se vuelve un recurso estratégico para encontrar soluciones innovadoras.

Finalmente, una competencia indispensable en entornos transcomplejos es la visión de futuro. Esto no significa sólo prever escenarios, sino también anticiparse a cambios en las tendencias y en las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas. La habilidad para imaginar diferentes futuros posibles y diseñar estrategias flexibles permite a los líderes mantenerse relevantes y efectivos, incluso cuando las circunstancias cambian rápidamente. Esta visión se apoya en una actitud de aprendizaje continuo, que implica estar abierto a nuevas ideas y dispuestos a cuestionar las propias creencias para adaptarse con mayor agilidad a nuevos paradigmas con el apoyo de la conjunción de estas habilidades pensamiento sistémico, inteligencia emocional y visión de futuro.

Praxis transformadora

La praxis transformadora que se entrama en la gerencia transcompleja está dada por la innovación y la profunda disposición de una gerencia que trasciende el paradigma tradicional de control y eficiencia. Esta visión se basa en una dimensión integral del ser humano, las organizaciones y el mundo, con el objetivo de facilitar transformaciones sociales, culturales y espirituales. De modo que, la cosmovisión es una manera de ver, comprender y actuar sobre la realidad. Es otra forma de decir que en la gerencia transcompleja se rompe con el modelo mecanicista y lineal y se pasa a una cosmovisión sistémica, ecológica, ética y trascendente.

Según Araujo (2010, p.45) "La gerencia transcompleja asume una cosmovisión holística, donde la organización no solo se concibe como un sistema social, sino como un organismo vivo que interactúa con su entorno natural, cultural y espiritual". De manera que, la gerencia transcompleja se puede vislumbrar como una visión que parte de los enfoques de gerenciales que trascienden los cimientos de la gestión tradicional. De este modo, la gerencia transcompleja integra otros puntos de vista y dimensiones sobre la realidad organizacional y el conocimiento. Bajo estas premisas, implica articular lo simple y lo complejo, lo local y lo global, lo individual y lo colectivo, creando así una red relacional y de significados dinámica.

Con relación a la praxis transformadora implicada en la gerencia transcompleja, vale tener en cuenta a Burin (2006, p.112) quien afirma: "La praxis transformadora implica construir alternativas desde la subjetividad crítica, la participación y la construcción colectiva de sentido". Es decir, que la gerencia debe involucrar procesos de empoderamiento, democratización y reconstrucción identitaria tanto en individuos como en comunidades organizacionales. Conviene agregar, que la praxis transformadora imbricada en la gerencia transcompleja, reclama la conjunción de la transdisciplinariedad en el complexus gerencial actual.

Adoptar la transcomplejidad en el contexto de la gerencia ofrecería la oportunidad de implicar múltiples niveles y perspectivas; también facilita la identificación de vulnerabilidades y oportunidades que, en un enfoque simplista, podrían pasar

desapercibidas. La gerencia transcompleja estaría fomentando la capacidad de aprender de la interacción entre diferentes actores, múltiples datos simultáneamente y la complementariedad de conocimientos heterogéneos, favoreciendo decisiones más informadas y realistas.

Conviene subrayar, que la gerencia transcompleja representa una tendencia emergente que vislumbra un movimiento claro hacia una comprensión más integral y dinámica de las organizaciones con perfiles inteligentes. A diferencia de los enfoques tradicionales, que suelen centrarse en estructuras rígidas, las corrientes actuales enmarcadas en la gerencia transcompleja reconocen la naturaleza multifacética, interconectada y en constante cambio de los sistemas organizacionales.

Este avance ha sido posible gracias a la incorporación de disciplinas que ofrecen nuevas perspectivas para abordar los desafíos del entorno contemporáneo. Además, esta nueva cosmovisión de la gerencia deja de lado la fragmentación del conocimiento para integrar diferentes dimensiones de la realidad organizacional, fomentando una visión más integrada y adaptable.

Uno de los desarrollos más significativos que se pueden destacar de la gerencia transcompleja es el reconocimiento de que las organizaciones no pueden ser manejadas solo desde una lógica lineal o reducible, sino que deben enfrentarse a contextos caracterizados por incertidumbre, ambigüedad y múltiples relaciones. Este reconocimiento ha llevado al surgimiento de nuevas metodologías y modelos, que privilegian la interacción, la autoorganización y la adaptabilidad, entre estas las redes dinámicas, ayudan a entender cómo las organizaciones pueden evolucionar en entornos impredecibles. Estas tendencias están generando un cambio profundo en cómo los académicos y profesionales conciben la gestión.

Referencia

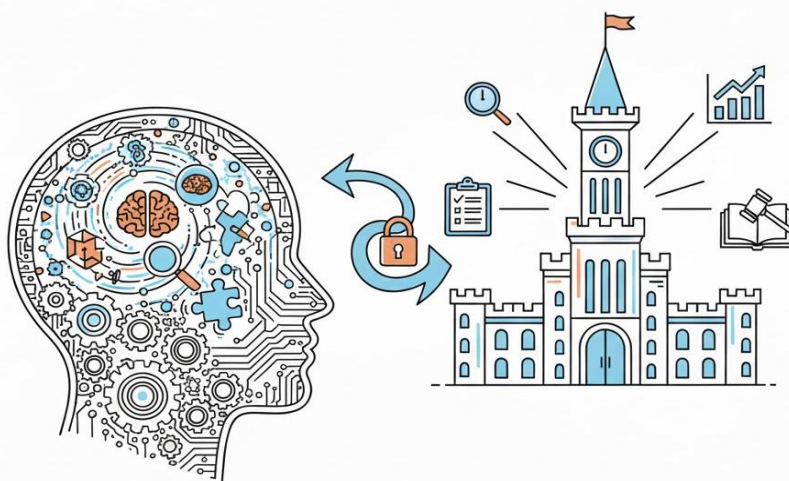
- Araujo, E. C. (2010). *Gerencia Transcompleja: Una opción para la gestión del siglo XXI*. Tropykos.
- Buren, M. (2006). *Psicología política y prácticas de investigación en psicología latinoamericana*. Lugar Editorial.

- Farfán, H. (2024). Gerencia Transcompleja: Una Visión Humanista para el Fortalecimiento de los Procesos Gerenciales en las Instituciones Gubernamentales. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 12 (1). <https://shre.ink/qvj6>
- Hernández, J; Gómez, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Enna Ery revista de Enfermagem*, 14 (3), 625-632 Universidad de federal do Rio de Janeiro. <https://shre.ink/qvjR>
- López, I y Mora, Y. (2012). Organizaciones socialmente inteligentes y responsables: un paso para el progreso en el discurso de la complejidad. <https://shre.ink/qvjZ>
- Piñero, M. (2023). *Reflexiones Epistémicas Disruptivas*. <https://shre.ink/qvjK>
- Raggio, S y Aponte, I. (2020). Interpretación de las teorías de la transcomplejidad y sus auxiliares. *Revista Científica Gerens*, 7, 12-21. <https://shre.ink/qvj7>

LÓGICA COGNITIVA COMPLEJA Y CONTROL ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO



Aristóbulo José Leguizamón Infante⁶ 
aular2000@gmail.com.



En la búsqueda de un nuevo modo de pensar el proceso de control administrativo, el propósito del capítulo es reflexionar sobre la sinapsis de la lógica cognitiva compleja y el proceso de control administrativo en el contexto del sector público venezolano. El control administrativo evoluciona desde una visión positivista, lineal, limitada y determinista del control que se enfoca en la medición y evaluación de objetivos, la identificación de las desviaciones y la aplicación de correcciones, a la construcción de un proceso de control más enfocado en lo humano, comprensivo y adaptativo, capaz de generar soluciones innovadoras y aprendizaje continuo que respondan de manera más integral, tanto a las

⁶Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor Titular a dedicación exclusiva jubilado.

exigencias de las organizaciones del sector público, como a las complejas realidades del país.

Control administrativo desde un enfoque positivista

El control administrativo, de acuerdo con Blanco (2006, p.62) “significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados”. Este proceso supone cuatro funciones básicas: (a) fijación de estándares de actuación satisfactoria; (b) comprobación de los resultados reales frente a los estándares; (c) toma de decisiones correctas cuando los resultados reales no satisfacen los estándares y (d) realización de la acción correctora.

Lo planteado se confirma en la relevancia establecida en los artículos 62, 141, 161, 166 y en especial el 315 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV,1999) a los procesos de seguimiento, evaluación y control de la gestión pública, haciendo énfasis en el plan, presupuesto, objetivos, metas, productos, resultados y beneficio social.

La visión mecanicista cartesiana, aplicando los principios de Newton a la administración, encierra una perspectiva epistemológica lineal y determinista, como señala Amat (2003, p.62) y Leguizamón (2021,p.28) cuando precisan que: “los procesos gerenciales están marcados con la influencia de este paradigma positivista en cuanto a los objetivos, características, métodos, procedimientos e instrumentos utilizados para lograr eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y economía en la gestión pública.

Por lo tanto, el proceso de control de gestión se ha centrado mucho en los aspectos formales y técnicos, tales como los: económicos, presupuestarios, financieros, contables y patrimoniales, haciendo énfasis en un enfoque cuantitativo. Con una visión, muy tecnocrática, liberal y económica, enfocándose en el aseguramiento de la rentabilidad, la competitividad y la supervivencia de la organización. El proceso de control tradicionalmente fue diseñado para organizaciones con estructuras jerárquicas, centralizadas y bastante burocráticas, que aún persisten en el contexto del sector público venezolano.

Es por ello que Amat (2003, p.13) refiere que, “...se ha criticado que la teoría de control de gestión está desligada de la realidad empresarial”. Por lo tanto, se requiere una sinapsis

organizacional, interrelacionar la planificación estratégica que marca el rumbo, esa habilidad tan necesaria de prever las expectativas de cambio con la prospectiva, ese intangible pero poderoso clima y comportamiento organizacional que se respira en los pasillos, la cultura y ética organizativa que, cuando brillan, pueden mover montañas y cuando fallan, arrastran con todo.

Además, reflexionar sobre la estructura organizativa, el ambiente y el contexto que rodea, la sociedad y los usuarios con sus emergencias y oportunidades. Es decir, se necesita una perspectiva de pensamiento emergente que abarque esas lógicas cognitivas complejas y transdisciplinarias, que implican lo psicosocial, lo cultural, lo macrosocial, lo formal, lo no formal, lo espiritual, entre otras dimensiones y factores. En concordancia con esta visión Balza (2020, p.46) indica:

Cabe destacar que la gerencia en las organizaciones con fines sociales, como las educativas, médico-asistenciales y de servicio en general, debe ser pensada desde una perspectiva compleja, puesto que estas organizaciones constituyen sistemas autopoieticos que se auto regulan mediante procesos recursivos y dinámicos que dan cuenta de su evolución.

No obstante, la realidad es que el control administrativo se enfrenta a un gran desafío: la incertidumbre, la interconexión, esa dinámica incesante y la emergencia de fenómenos inesperados, tan propios de los sistemas complejos.

Igualmente, es valioso considerar la resistencia que existe en las organizaciones del sector público venezolano en materia del proceso del control de gestión, que según Zambrano (2007,p.229) manifiestan: el costo para controlar la gestión en una institución pública es superior al costo de hacer o producir; no hay cultura en los organismos públicos por la información, por la medición, por la memoria, por el control; muchas cosas en el gobierno no se pueden medir y por lo tanto no se pueden controlar.

En el gobierno no hay tiempo para medir y controlar. El escaso tiempo que existe es para producir y el control de gestión del gobierno es para castigar, mas no para premiar. Esto quizás se manifieste en algunas instituciones públicas. Al respecto, Morin (2002,p14) señala que:

Efectivamente, la inteligencia que no sabe hacer otra cosa que separar, rompe lo complejo del mundo en fragmentos disociados, fracciona los problemas, convierte lo multidimensional en unidimensional. Atrofia las posibilidades de comprensión y reflexión, eliminando también las posibilidades de un juicio correctivo o de una visión a largo plazo.

La complejidad inherente a los sistemas organizacionales y su constante interacción con un entorno tan turbulento y cambiante exigen una nueva forma de pensar los fenómenos. Una que permita comprender esa naturaleza dinámica, interdependiente e impredecible de los procesos administrativos, sobre todo en lo que se refiere al control.

Lógica cognitiva compleja en el control administrativo

La aplicación de la lógica del pensamiento complejo al control administrativo visto desde la gestión pública venezolana se hizo con base en cada principio de esta postura. Así el principio **dialógico** de la complejidad postula la coexistencia y la interacción de lógicas contradictorias o complementarias dentro de un mismo sistema, como señala Morin (2005, p.106) "... permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas." Esta cita subraya la naturaleza inherentemente dual y complementaria de la dialógica, que permite una comprensión más profunda de la complejidad de los fenómenos administrativos.

En el contexto del control administrativo venezolano, esto implica reconocer que el control no es para nada un proceso unidireccional, como si se tratara de simplemente imponer normas, diseños, indicadores, evaluar y corregir desviaciones. Debe existir un diálogo constante entre los objetivos definidos y la realidad cambiante que rodea, entre la necesidad de mantener cierta estabilidad y la exigencia imperiosa de adaptación.

En lo que se refiere a la función gerencial del control administrativo, si bien permite una mayor transparencia de los procesos internos de una organización, la verdad es que poco o nada se centra en los procesos externos, en el ambiente y el contexto; incluso dentro de los procesos internos otorga primordialmente su énfasis a los aspectos contables, financieros y de inversión, que solo son una parte de la realidad organizacional. Ignora muchas veces la planificación estratégica, la estructura organizativa, el comportamiento organizacional, tanto grupal como individual, el clima organizacional, y muchos otros aspectos socio productivos y culturales del sistema de control.

Además, una rigidez excesiva en los indicadores de gestión puede, lamentablemente, obstaculizar la capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado venezolano o la medición de resultados e impacto en la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Mientras tanto, una flexibilidad extrema podría, paradójicamente, diluir la consecución de los objetivos organizacionales. Es un equilibrio sensible. Al mismo tiempo, se encuentran limitaciones de aplicar indicadores y parámetros cuantitativos, y muy escasamente cualitativos. Por otra parte, hay procesos de control de gestión centralizados que deben coexistir, a veces a la fuerza, con procesos de control por centros de responsabilidad, producción o descentralizados.

El control como función restrictiva y coercitiva, utilizada a menudo para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados adquiere un carácter bastante negativo, limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición e incluso manipulación, llegando hasta la aplicación de procedimientos disciplinarios a los colaboradores. Se impone la hegemonía de la inteligencia ciega, que plantea Morin (2005). En contraposición, se tiene un proceso de control que se presenta como un mecanismo de aprendizaje, de detección de necesidades de adiestramiento, de coaching organizacional, un control basado en valores y que promueve un cambio cultural.

El principio de **recursión** invita a comprender cómo las acciones y los efectos en un nivel de la estructura del sistema organizacional se retroalimentan e influyen en otros niveles, creando un bucle dinámico de interacciones. Al respecto Morin (2005, p.106) señala que “Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce”. En el pensamiento complejo, esto significa que las partes no solo están interconectadas, sino que también se producen y coproducen mutuamente.

En el ámbito del control administrativo, la recursión implica que las acciones de control no son un evento aislado al final de un proceso, sino que están intrínsecamente ligadas a la planificación, la organización, la integración del talento humano y la dirección. En la administración pública venezolana, en el ámbito del control administrativo, se manifiesta:

-Desviaciones, omisiones, irregularidades o defectos. El sistema de control debe retroalimentar consistentemente las desviaciones de un área específica e interrelacionarla con toda la organización.

-Sistema integrado de gestión y control fiscal, retroalimentación constante de la información entre los órganos de control (como la Contraloría General o las superintendencias) y los entes controlados (ministerios, gobernaciones, alcaldías, empresas públicas, institutos autónomos).

-Planificación popular y control social. La participación de la ciudadanía en la definición de prioridades a través de las distintas herramientas de la planificación popular y presupuestaria, y en el seguimiento de la ejecución de los recursos (Artículo 62 de la CRBV), genera un circuito recursivo virtuoso.

-Evaluación y control de procesos y resultados. La evaluación rigurosa del impacto de las políticas públicas (como los proyectos comunales para obras públicas y servicios) no debería ser un ejercicio incomunicado. Los resultados de estas evaluaciones deben retroalimentar todo el sistema organizacional.

El principio **hologramático** muestra algo realmente profundo, como lo expresa Morin (2005, p.107): “No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte”. Es como un reflejo. Explica que es la imagen de un holograma, donde cada punto contiene la cuasi-totalidad de la información del objeto que representa. Qué imagen tan potente. Esta cita ilustra cómo la comprensión profunda de una "parte" puede revelar aspectos fundamentales del "todo" administrativo. En el ámbito del control administrativo, esto significa que cada nivel de la organización y cada proceso individual contienen información sobre el todo organizacional y, a su vez, están profundamente influenciados por éste.

En el contexto venezolano, comprender cómo las decisiones y acciones en una unidad operativa impactan en el logro de los objetivos estratégicos generales y viceversa, es absolutamente fundamental. Un sistema de control efectivo debe considerar esta interconexión, asegurándose de que los indicadores y los mecanismos de seguimiento estén alineados en todos los niveles, reflejando así la complejidad de las interdependencias organizacionales, en este caso se tiene:

-Corrupción en algún tramo de control de la estructura organizativa. La solución no sería solo sancionar a los involucrados, sino, con valentía, revisar las políticas anticorrupción y los mecanismos de control a nivel de toda la institución, sector o el estado.

-Control de calidad en un producto, servicio o acto de regulación específico. La mejora no se limitaría a ese servicio, sino que buscaría elevar los estándares en toda la prestación de servicios, productos o acto de regulación de la organización.

-Control en la ejecución de proyectos y obras públicas. El análisis hologramático orientaría a atacar las acciones correctivas hacia la raíz sistémica de esos retrasos.

El principio de **emergencia** como señala Morin (2001,p.130) son “las cualidades ...de un sistema que presentan un carácter de novedad con relación a las ... propiedades de los componentes considerados aisladamente o dispuestos de forma diferente en otro tipo de sistema”. Esta cita captura perfectamente la esencia de la emergencia, es la aparición de algo nuevo, muchas veces no predecible, que surge de la interacción de los componentes de un sistema.

En el control administrativo venezolano, esto implica reconocer que los resultados de las acciones de control no siempre son lineales y previsibles. La interacción de múltiples dimensiones: económicas, políticas, éticas, culturales, ambientales, geográficas/espaciales y sociales, puede generar efectos totalmente inesperados en el desempeño organizacional.

Un enfoque de control que sea sensible a la emergencia debe estar atento a las señales débiles, a esos cambios sutiles en el entorno y, por supuesto, a las consecuencias no intencionadas de las propias acciones de control. Algunas muestras:

-Control ciudadano emergente a decisiones o políticas públicas. El control administrativo debe ser capaz de detectar estas emergencias, comprender sus causas y ajustar la política o las estrategias de implementación en consecuencia.

-Surgimiento de redes emergentes de corrupción. El control administrativo debe desarrollar la capacidad de detectar estos patrones emergentes.

-Casos fortuitos o de fuerza mayor que desafían los mecanismos de control existentes. El control debe ser flexible y resiliente para adaptarse a estas nuevas realidades y generar nuevas formas de supervisión y respuesta.

El principio de **auto-eco-organización** subraya esa capacidad innata de los sistemas vivos y sociales para organizarse a sí mismos, siempre en interacción con su entorno Morin (2005, p.124) señala que: “así como la calidad de la imagen hologramática está ligada al hecho de que cada punto posee la casi-totalidad de la información del todo, del mismo modo, de una cierta manera, el todo en tanto todo del que nosotros somos parte, está presente en nuestro espíritu”.

En el contexto del control administrativo venezolano, esto implica reconocer que las organizaciones no son entidades pasivas que simplemente responden a controles externos. Poseen esa capacidad intrínseca de generar sus propias normas, de adaptarse a las presiones del entorno y de desarrollar mecanismos internos de regulación. Algunas prácticas y procesos:

-Innovación en el desarrollo de prácticas de control. El control, debería ser capaz de validarla, aprender de esta y si es efectiva, incluso promover su escalabilidad. Es el principio de auto-eco-organización en sinapsis.

Adaptación de procesos de control a las realidades endógenas. El control efectivo debe ajustarse a las particularidades regionales y locales, permitiendo la adaptación de los procesos sin perder la visión de conjunto, asegurando que se mantengan los estándares de calidad y transparencia sin imponer una uniformidad innecesaria.

El principio de **borrosidad** reconoce la inherente incertidumbre y la falta de límites claros en los sistemas complejos De acuerdo con Ugas (2006,p.18) “El principio de borrosidad permite al pensamiento razonar con enunciados y conceptos inciertos o indecibles.” De manera similar, Morin (2005,p.32) señala: "Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre...". En el control administrativo venezolano, esto se ve en lo difícil que es saber con seguridad los límites de responsabilidad, las causas de los problemas y las mejores soluciones.

En el sistema de planificación, los indicadores de control, el sistema de medición, el proceso de evaluación, el sistema de incentivos e incluso los propios sistemas de información. La complejidad del entorno y la multiplicidad de factores intervinientes hacen que las fronteras entre lo controlable y lo incontrolable sean, por así decirlo, difusas. Algunas formas son:

-Definición imprecisa o ambigua de responsabilidades y competencias. Los resultados de las acciones administrativas son el producto de múltiples factores interrelacionados y las fronteras entre las áreas de actuación se vuelven borrosas.

-Objetivos de políticas públicas con límites difusos, abarca múltiples dimensiones y factores, es subjetivo y no tiene límites claramente definidos, lo que dificulta la evaluación precisa de su logro a través del control administrativo.

Síntesis integrativa

El control administrativo, desde esta perspectiva de la complejidad y aplicado al sector público venezolano, trasciende su concepción tradicional de fiscalización y corrección de desviaciones. Se resemantiza como un proceso dinámico, adaptativo y recursivo que busca la homeostasis y la evolución del sistema organizacional en un entorno tan incierto y cambiante. Ya no se limita a la fijación de estándares, la comprobación de resultados, la toma de decisiones correctas y la realización de la acción correctiva. Sino que comprende e influye en la interconexión de sus componentes (individuos, equipos, procesos, cultura, estrategia y entorno) para generar resultados deseados y sostenibles.

La filosofía del control administrativo bajo esta óptica se fundamenta en la **incertidumbre y la interdependencia**. Reconoce que el control no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para la autoorganización **y la emergencia de soluciones** que no son predecibles a priori. El pensamiento complejo promueve una visión hologramática del proceso de control de gestión en el sector público venezolano, donde cada parte del sistema contiene, de alguna manera, la información del todo y una perspectiva **dialógica** que permite la coexistencia de lógicas aparentemente contradictorias, como la eficiencia y la flexibilidad.

La **recursión** es central, ya que el control no es lineal, los resultados de las acciones de control retroalimentan y modifican el proceso mismo. La **borrosidad** se acepta como inherente a la realidad organizacional, lo que exige modelos de control flexibles y sensibles a las múltiples interpretaciones y al conocimiento tácito. Entonces, pensar en un control administrativo que guía los hechos para que los resultados reales coincidan o superen los deseados. Lo cual se ancla en cuatro funciones básicas que, si se aplican con conciencia de la complejidad, se transforman en herramientas de poder:

-Fijación de estándares de actuación satisfactoria, considerar no solo la eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía, sino también el impacto humano y social.

-Comprobación de los resultados reales frente a los estándares, implica una mirada comprensiva de por qué las cosas salieron como tal, entendiendo las dinámicas internas y externas que influyeron.

-Toma de decisiones correctas cuando los resultados reales no satisfacen los estándares, esto es el corazón de la inteligencia en la gestión. No es solo corregir, es aprender de las desviaciones, entender sus raíces profundas y, con humildad, ajustar el rumbo.

-Realización de la acción correctora, esta debe ser contextualizada, flexible y capaz de adaptarse a las particularidades de cada situación, no una receta rígida. Reflexión sobre el hacer, praxeología del control administrativo.

En esencia, el control se convierte en un **mecanismo de aprendizaje organizacional continuo**, que fomenta la adaptabilidad, la resiliencia y la capacidad de innovación en el sector público venezolano, reconociendo que el factor crítico de éxito no solo radica en la consecución de objetivos planificados, sino en la capacidad de responder y evolucionar frente a la complejidad.

Referencias


Amat, J. (2003). *Control de gestión. Una perspectiva de dirección*. Gestión 2000.


Asamblea Nacional Constituyente (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 diciembre.

- Balza L., A. (2020). *Complejidad, transdisciplinariedad y transcomplejidad. Los caminos de la nueva ciencia*. Nueva edición serie visiones transcomplejas, N° 2, REDIT.
- Blanco I., F. (2006). *El control integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. Limusa S.A.
- Leguizamón, A. (2021). *Fundamentos epistemológicos y teóricos del proceso de control administrativo del sector público venezolano. Filosofía y praxeologías del proceso de control administrativo*. UNELLEZ, FEDUEZ. <https://shre.ink/qvGj>
- Morin, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la forma. Reformar el pensamiento*. Ediciones nueva visión.
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morin, E. (2001). *El método I. La Naturaleza de la Naturaleza*. Cátedra.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y control de gestión. La garantía de la productividad organizacional*. Trillas.
- Ugas, G. (2006). *La complejidad, un modo de pensar*. Ediciones del taller permanente de estudios epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello.

LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN EN ENTORNOS GERENCIALES COLABORATIVOS



Lourdes Margarita Meza Ruiz⁷ 
mezalou11@gmail.com.

Gilma Eladia Álamo Sánchez⁸ 
gilma20alamo@gmail.com.



La colaboración efectiva entre instituciones es fundamental, en la actualidad, para lograr una gestión organizacional exitosa. Para ello, es imprescindible contar con estrategias que permitan coordinar esfuerzos, compartir recursos y establecer objetivos comunes. El liderazgo, la comunicación y la negociación son esenciales en este proceso. Un liderazgo inspirador fomenta la cohesión, mientras que una comunicación transparente facilita el

⁷ Doctora en Ciencias de la Educación. Investigadora Cespe Venezuela.

⁸ Doctora en Ciencias de la Educación. Investigadora Cespe Venezuela.

entendimiento mutuo. Por su parte, la negociación constructiva permite construir acuerdos sólidos y beneficiosos para todas las partes involucradas en el proceso gerencial.

De ahí que el objetivo del capítulo es plantear la relevancia de fortalecer el liderazgo, la comunicación y la negociación en entornos gerenciales colaborativos. Por ende, se requiere de un enfoque basado en la construcción de sinergias que no solo optimicen los recursos disponibles, sino que también impulse la innovación y el crecimiento institucional.

Liderazgo inspirador

El liderazgo es un conjunto de habilidades que permite influir y motivar a un grupo hacia un objetivo común. Según Maxwell el liderazgo es influencia, no poder ni autoridad formal, sino de la capacidad de influir en los demás, guiarlos y motivarlos hacia la consecución de un objetivo común. El autor citado propone cinco niveles del liderazgo: posición, permiso, producción, desarrollo de personas y el pináculo (Maxwell, 2013).

En el liderazgo de posición, la gente le sigue porque tiene que hacerlo, basado en su título o cargo. En el de permiso, la gente sigue al líder porque quiere, porque ha construido relaciones de confianza. En el liderazgo de producción, le siguen por lo que ha logrado, porque ven resultados y logros tangibles bajo su liderazgo. En el liderazgo de desarrollo de personas, le siguen porque ayuda a crecer, invierte en el crecimiento personal y profesional y en el liderazgo de pináculo, siguen al líder por lo que es y representa, porque ha alcanzado el nivel más alto de respeto e influencia.

Drucker sostiene que “el liderazgo es elevar la visión de una persona hacia un objetivo más alto”. Goleman aborda el liderazgo desde la inteligencia emocional, destacando la importancia de la empatía, la autogestión y las habilidades sociales en el liderazgo estratégico. Bennis define al líder como alguien que hace lo correcto y se enfoca en inspirar y desarrollar a otros (Drucker, 1973; Goleman, 1995; Bennis, 2010).

Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación y mantenimiento de alianzas estratégicas entre instituciones, que incluye: identificar socios clave, crear redes de colaboración y mantener relaciones a largo plazo; generar confianza, que es el eje de cualquier alianza exitosa. El líder debe ser visto como una figura fiable y transparente; alinear a las partes hacia un objetivo común, logrando que todas las instituciones

involucradas trabajen hacia la misma meta. Autores como Maxwell y Covey enfatizan que el liderazgo se basa en la capacidad de inspirar y generar relaciones estratégicas duraderas, a fin de lograr los objetivos planteados por la organización (Maxwell, 1998; Covey, 1989).

El liderazgo ha experimentado una metamorfosis significativa durante las últimas décadas. Mientras que las teorías clásicas enfatizaban rasgos innatos o comportamientos específicos del líder, los enfoques actuales reconocen que liderar efectivamente implica adaptarse continuamente a circunstancias cambiantes y necesidades diferenciadas de los equipos.

Los ambientes colaborativos exigen líderes que funcionen como facilitadores antes que como comandantes. Esta perspectiva reconoce que el conocimiento crítico para resolver problemas complejos raramente reside en una sola persona, sino que se distribuye entre múltiples actores organizacionales. Por tanto, el rol gerencial consiste en crear condiciones para que ese conocimiento disperso pueda manifestarse, integrarse y aplicarse productivamente.

El líder efectivo en entornos colaborativos cultiva deliberadamente ciertas competencias distintivas: desarrolla una escucha profunda que va más allá de recibir información, procurando comprender perspectivas, inquietudes y aspiraciones de quienes integran su equipo. Esta escucha genuina construye puentes de empatía que fortalecen el compromiso colectivo. Practica una vulnerabilidad estratégica que humaniza su posición. Reconocer limitaciones propias y solicitar apoyo cuando es necesario no debilita la autoridad; paradójicamente, la fortalece al demostrar autenticidad y fomentar una cultura donde todos pueden contribuir desde sus fortalezas particulares.

Mantiene una visión clara del propósito compartido mientras permanece flexible respecto a los caminos para alcanzarlo. Esta combinación de firmeza en los objetivos y adaptabilidad en los métodos permite navegar la incertidumbre sin perder dirección estratégica. Los contextos colaborativos requieren que los líderes calibren constantemente su nivel de intervención según las capacidades y motivaciones de sus colaboradores.

El liderazgo situacional reconoce que no existe un estilo universalmente óptimo, sino que la efectividad depende de ajustar el apoyo y la dirección según cada circunstancia

particular. La delegación, en este marco, trasciende la mera asignación de tareas para convertirse en un mecanismo de desarrollo profesional. Cuando los líderes confían responsabilidades significativas acompañadas de autonomía suficiente, envían un mensaje potente sobre su confianza en las capacidades del equipo. Esta confianza depositada generalmente se convierte en una profecía autocumplida que eleva el desempeño colectivo.

Comunicación transparente

La comunicación debe ser clara, consistente y orientada a fortalecer la colaboración. Algunos principios clave son: (a) claridad y transparencia, las instituciones deben comunicarse de manera directa y clara para evitar malentendidos y fortalecer la confianza. (b) Consistencia, el mensaje debe ser coherente en todos los niveles y alineado con los valores y objetivos de la organización; (c) culturalmente sensible, es clave entender y respetar las diferencias culturales entre las partes.

(d) Comunicación no verbal. El lenguaje corporal y otros elementos no verbales también juegan un papel fundamental en la comunicación. Comprender y dominar estos elementos es crucial en interacciones interinstitucionales. (e) Uso de la tecnología en la comunicación, permite una interacción eficaz entre organizaciones a nivel global, especialmente en un mundo donde el trabajo remoto es común.

Uso de equipos que permitan mejorar la calidad del audio, evitando interferencias y asegurando que el mensaje se escuche claramente, una imagen más clara, facilitando la interpretación de señales no verbales como expresiones faciales y movimientos además de proyectar más profesionalismo. Así mismo, una iluminación adecuada para mejorar la visibilidad, lo que ayuda a una mejor percepción durante la videollamada (Vos,2016).

Los entornos gerenciales colaborativos demandan estructuras comunicacionales que trasciendan los canales formales tradicionales. Si bien las reuniones estructuradas y los reportes periódicos mantienen su importancia, deben complementarse con espacios informales que permitan intercambios espontáneos y construcción relacional. La comunicación efectiva en estos contextos opera simultáneamente en múltiples niveles. Existe un plano informativo donde se transmiten datos operativos y decisiones estratégicas. Paralelamente, funciona un plano relacional que construye vínculos de confianza y

pertenencia. Finalmente, opera un plano simbólico donde se refuerzan valores organizacionales y se modela la cultura deseada.

La transparencia comunicacional constituye el cimiento sobre el cual se erigen las colaboraciones auténticas. Cuando la información fluye libremente dentro de límites razonables de confidencialidad, se reduce la especulación improductiva y se fortalece el sentido de participación genuina en el proyecto organizacional. No obstante, transparencia no equivale a sobrecarga informativa. Los líderes efectivos curan cuidadosamente qué información comparten, cuándo y a través de qué medios, asegurando que los mensajes críticos no se diluyan en un océano de datos irrelevantes. Esta curaduría requiere comprender profundamente qué necesitan saber diferentes audiencias para desempeñar óptimamente sus responsabilidades.

Los ambientes verdaderamente colaborativos establecen canales para la comunicación ascendente, donde las voces de todos los niveles organizacionales pueden ser escuchadas. Este flujo inverso resulta vital porque quienes ejecutan directamente las operaciones frecuentemente poseen conocimientos valiosos sobre eficiencias potenciales o problemas emergentes.

El feedback constructivo opera como el sistema circulatorio de estas organizaciones, transportando información crítica que permite ajustes continuos. Para que este feedback cumpla su función, debe entregarse con una intención genuina de desarrollo, enfocándose en comportamientos observables y sus impactos específicos, evitando juicios personales que generen defensividad improductiva.

La globalización y las tecnologías digitales han diversificado enormemente la composición de los equipos gerenciales. Esta diversidad aporta riqueza perspectiva invaluable, pero también introduce complejidades comunicacionales derivadas de diferencias culturales, lingüísticas y de contexto. Los líderes en estos ambientes desarrollan sensibilidad cultural que les permite reconocer cómo distintos marcos referenciales interpretan mensajes similares de maneras divergentes. Cultivan un metalenguaje organizacional que trasciende particularidades culturales sin anular la

riqueza que estas aportan, creando así puentes entre diferentes formas de comprender y relacionarse con el mundo laboral.

Negociación constructiva

Es un proceso de comunicación entre al menos dos partes dirigidos a alcanzar un acuerdo sobre intereses que se perciben como divergentes. La negociación como un método para resolver disputas y alcanzar acuerdos, mediante el diálogo, busca el interés mutuo en lugar de una lucha por posiciones, es un proceso que tiene como objetivo generar beneficios en donde intervienen dos o más partes o agentes (Fisher y Ury, 1981).

En toda negociación, aunque las instituciones tienen reglas y políticas, son las personas quienes toman las decisiones. Es crucial comprender las emociones, deseos y motivaciones personales para lograr una negociación efectiva y cooperativa. Uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva es procurar la sinergia.

En la negociación el rapport, que se traduce como compenetración, pero es más que eso. Es la creación de una conexión positiva y de confianza entre dos o más personas, lo cual facilita una comunicación fluida y auténtica. Permite establecer una relación basada en empatía y respeto, lo que hace que las personas se sientan cómodas y dispuestas a colaborar o compartir. Por ende, la negociación es emocional, no racional (Covey, 2016).

Aunque las personas a menudo creen que toman decisiones basadas en datos y lógica, en realidad, las emociones juegan un papel mucho más importante. El miedo, la ansiedad, el ego, la ambición y la sensación de seguridad o peligro afectan la forma en que las personas ven una negociación. Para ser un negociador exitoso, es esencial reconocer y manejar estas emociones, tanto en ti mismo como en la otra parte.

En lugar de entrar en una negociación creyendo que se puede persuadir a la otra persona únicamente con datos o argumentos lógicos, se debe abordar la situación con una comprensión profunda de cómo las emociones influyen en el comportamiento humano. Reconocer las emociones en juego, tanto las propias como las de la contraparte, permite controlar la dirección de la negociación, creando un ambiente más colaborativo y productivo.

El liderazgo en la negociación es un elemento esencial en la gestión organizacional, lo que implica que las empresas requieran de líderes capacitados en negociación para lograr sus objetivos estratégicos. Sin un liderazgo claro, las negociaciones pueden volverse caóticas o ineficientes, lo que afectaría la capacidad de la organización para resolver conflictos y avanzar en sus metas. En tal sentido, se considera que el liderazgo en la negociación no solo es un rol funcional, sino una estrategia clave para el éxito organizacional (Ayerbe Mejía et al, 2020).

Las estrategias negociadoras pueden clasificarse en un espectro que va desde enfoques distributivos hasta integrativos. La negociación distributiva, caracterizada por la competencia por recursos limitados donde la ganancia de una parte representa pérdida para la otra, resulta contraproducente en ambientes colaborativos sostenibles.

Por contraste, la negociación integrativa busca expandir el valor total disponible antes de distribuirlo, mediante la identificación creativa de soluciones que satisfagan intereses subyacentes de todas las partes involucradas. Este enfoque reconoce que frecuentemente los desacuerdos superficiales ocultan intereses complementarios que, una vez identificados, permiten acuerdos mutuamente beneficiosos.

La efectividad negociadora comienza mucho antes del encuentro formal. Los negociadores competentes invierten tiempo sustancial en preparación, analizando no solamente sus propias posiciones e intereses, sino también procurando comprender las motivaciones, presiones y limitaciones de sus contrapartes.

Este diagnóstico previo incluye identificar cuál es la mejor alternativa para llegar a un acuerdo tanto propio como de la contraparte. Comprender estas alternativas permite establecer posiciones realistas y evitar aceptar acuerdos desfavorables por urgencia o presión situacional. Simultáneamente, permite reconocer cuándo un acuerdo realmente genera valor superior a las opciones individuales.

Los conflictos organizacionales son inevitables y, adecuadamente gestionados, constituyen motores de innovación y mejora. La clave reside en transformar disputas destructivas en desacuerdos productivos que iluminen perspectivas previamente invisibles. Esta transformación requiere despersonalizar los conflictos, separando las posiciones

defendidas de las personas que las sostienen. Cuando los participantes pueden discrepar vigorosamente sobre ideas sin que esto implique descalificación personal, se abre espacio para exploraciones intelectuales honestas que frecuentemente desembocan en soluciones superiores a las posiciones iniciales.

En contextos gerenciales colaborativos, las decisiones implementadas con el respaldo genuino de quienes deben ejecutarlas generan resultados superiores a aquellas impuestas unilateralmente. La construcción de consensos no implica unanimidad irrealista, sino acuerdos suficientemente sólidos donde todos pueden comprometerse, incluso si mantienen preferencias alternativas.

Este proceso demanda paciencia y facilitación hábil. Los líderes efectivos estructuran deliberaciones que permiten explorar exhaustivamente diversas opciones, asegurando que las voces minoritarias sean escuchadas y que las decisiones integren preocupaciones legítimas expresadas durante la discusión. Esta inclusión procedimental fortalece el compromiso posterior con la implementación acordada.

Integración sistémica: liderazgo, comunicación y negociación

Los tres elementos analizados no operan aisladamente, sino que forman un sistema integrado donde cada componente refuerza y potencia a los demás. El liderazgo efectivo establece las condiciones para que florezca una comunicación auténtica; esta facilita negociaciones constructivas y exitosas, consolidan la credibilidad del liderazgo, completando así un ciclo virtuoso.

Esta integración sistémica implica que deficiencias en cualquier componente comprometen el funcionamiento del conjunto. Un líder carismático con habilidades comunicacionales deficientes fracasará en transmitir su visión. Excelentes canales comunicacionales resultan inútiles si no están guiados por un liderazgo claro y las mejores técnicas negociadoras no compensan la ausencia de comunicación transparente que permita identificar intereses genuinos.

La práctica consistente de liderazgo participativo, comunicación abierta y negociación integrativa gradualmente sedimenta en la cultura organizacional. Esta

institucionalización cultural representa el mayor logro gerencial porque trasciende individuos particulares para incorporarse al ADN organizacional.

Las culturas verdaderamente colaborativas se caracterizan por altos niveles de confianza interpersonal, disposición generalizada a compartir conocimiento, y tolerancia constructiva ante la experimentación y el error. Estos atributos culturales no emergen espontáneamente, sino que deben cultivarse deliberadamente mediante prácticas gerenciales coherentes sostenidas a través del tiempo.

Las competencias requeridas para liderar, comunicar y negociar efectivamente en ambientes colaborativos pueden desarrollarse sistemáticamente. Este desarrollo trasciende la formación teórica para incluir práctica reflexiva, retroalimentación honesta, y exposición gradual a situaciones de creciente complejidad.

Las organizaciones que invierten significativamente en el desarrollo de estas competencias en sus cuadros gerenciales cosechan retornos sustanciales en forma de mayor agilidad organizacional, mejor clima laboral y capacidad superior para atraer y retener talento crítico. Esta inversión en talento humano representa una ventaja competitiva sostenible difícilmente replicable por competidores.

El análisis desarrollado evidencia que el liderazgo, la comunicación y la negociación en entornos gerenciales colaborativos constituyen competencias profundamente interrelacionadas cuyo dominio resulta indispensable para navegar la complejidad organizacional contemporánea. Ninguna de estas dimensiones puede estudiarse exitosamente en aislamiento; su efectividad emerge precisamente de su integración coherente.

Las organizaciones que logran institucionalizar prácticas colaborativas fundamentadas en estas tres áreas desarrollan capacidades distintivas que las diferencian competitivamente. Estos ambientes atraen y retienen talentos de alto calibre, generan innovaciones más significativas, responden ágilmente a disrupciones del entorno y construyen resiliencia organizacional que les permite prosperar incluso en condiciones adversas.

Sin embargo, transitar hacia modelos verdaderamente colaborativos exige transformaciones profundas que trascienden cambios superficiales de procesos o estructuras. Requiere cuestionamiento honesto de supuestos arraigados sobre autoridad, control e individualismo que permean muchas culturas organizacionales tradicionales. Este cuestionamiento resulta incómodo, pero absolutamente necesario.

Los líderes gerenciales enfrentan así una decisión fundamental: perpetuar modelos heredados que generan resultados predeciblemente limitados, o comprometerse con la construcción paciente de ambientes colaborativos que, si bien demandan inversión sostenida de energía y recursos, prometen resultados cualitativamente superiores tanto en términos de desempeño organizacional como de realización humana de quienes integran la organización.

La evidencia acumulada sugiere inequívocamente que este segundo camino, aunque más exigente, representa la única ruta viable hacia la sostenibilidad organizacional en el contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo que caracteriza el presente y previsiblemente caracterizará aún más intensamente el futuro próximo.

En este orden de ideas, es de señalar que las bondades que genera el liderazgo, la comunicación y la negociación en entornos gerenciales colaborativos, presentan actuaciones tales como:

- Promoción de una cultura organizacional basada en la colaboración, el compromiso y la innovación, factores clave para el éxito organizacional.

- Un liderazgo efectivo en la alta gerencia facilita la toma de decisiones estratégicas.

- La implementación de planes de mejora continua.

- Desarrollo de un ambiente que favorezca tanto el crecimiento profesional del personal como la promoción al trabajo en equipo.

Además de que permite, fortalecer las siguientes acciones, como son:

- Una visión clara y metas a largo plazo, alineando los recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Un proceso de toma de decisiones basado en datos, evidencias y el consenso de los diferentes actores.

-Optimiza los procesos laborales y mejoran los resultados inherentes a la productividad.

-Gestión de los conflictos de manera constructiva y guía a la organización durante procesos de cambio, asegurando una transición exitosa hacia nuevas políticas o prácticas.

Referencias

Ayerbe, A., Mejía, D. A., Barrios, I. y Heider, J. (2020). El liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales. *Aglala*, 11(2), 233-248. <https://shre.ink/qhU1>

Bennis, W. (2010). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.

Carnegie, D. (2018). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Círculo de Lectores.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

Cialdini, R. (2001). *Influencia: la psicología de la persuasión*. Planeta.

Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. McGraw-Hill.

Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2022). Negociación colaborativa en contextos organizacionales: enfoques y estrategias. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(2), 89-103.

Drucker, P. (1973). *Gestión: tareas, responsabilidades y prácticas*. Harper & Row.

Erickson, M. (1980). *Artículos recopilados de Milton H. Erickson sobre hipnosis* (vol. I). Irvington Publishers.

Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Obtenga el sí: cómo negociar sin ceder*. HarperCollins.

García Solarte, M. y Murillo Vargas, G. (2021). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional. *Revista Espacios*, 42(1), 234-248.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2021). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Debolsillo.


Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2022). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning. <https://shre.ink/qhnR>

- Martínez Guillén, M. del C. (2022). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2010). *Liderazgo: lo que todo líder necesita saber*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2013). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Grupo Nelson.
- Navarro, J. (2008). *Lo que todo el mundo dice: una guía para exagentes del FBI sobre cómo leer rápidamente a la gente*. HarperCollins.
- Navarro, J. (2019). *Diccionario de lenguaje no verbal: una guía del comportamiento humano*. Planeta.
- Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2021). La comunicación organizacional como elemento clave en la gestión empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32), 1-15.
- Reche, J. (2023). *Convince sin abrir la boca: claves del lenguaje no verbal para persuadir a cualquier audiencia*. Alienta.
- Robbins, S. y Judge, T. (2023). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, A. y Fernández Salinero, S. (2020). Liderazgo transformacional y comunicación efectiva en equipos de trabajo colaborativos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 165-177.
- Sánchez-Cardona, I. y Vera-Barbosa, J. M. (2023). Liderazgo compartido y trabajo colaborativo en organizaciones del siglo XXI. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 42(1), 25-40.
- Taleb, N. (2007). *El cisne negro: el impacto de lo improbable*. Planeta.
- TED (2012). *Tu lenguaje corporal puede moldear quién eres* [Video]. YouTube. <https://shre.ink/qhnu>
- Voss, C. (2016). *Rompe la barrera del no: 9 principios para negociar como si se te fuera la vida en ello*. Urano.

POR QUÉ LA GERENCIA FALLA: GREENWASHING, INCENTIVOS, Y LA DIVERGENCIA DE RATINGS ESG



Car-Emyr Suescum Coelho⁹ 
csuescum@unimet.edu.ve.

Carluyes Suescum Coelho¹⁰
carluyscoelho@gmail.com 



A lo largo de estos últimos años, los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo, comúnmente referidos por las ASG o ESG en inglés (Environmental, Social and Governance), se han convertido en temas cruciales al momento de tomar decisiones en materia de inversión y la gestión empresarial sostenible. En este punto, esos inversionistas institucionales que manejan miles de millones de dólares se han comprometido a integrar

⁹Universidad Metropolitana. Caracas – Venezuela.

¹⁰ Centro de Estudios Gerenciales Avanzados. Caracas – Venezuela.

paulatinamente criterios ESG en cada uno de sus portafolios de inversión, reflejando una tendencia creciente migración de los mecanismos de inversión tradicional hacia la inversión sostenible (Berg et al, 2022)

Ante este panorama, las calificaciones ESG emitidas por agencias especializadas se utilizan ampliamente como una medida que no solo ilustra, sino que a su vez resume el desempeño sostenible de las empresas, influenciando tanto la asignación de capital, como el diseño de las políticas corporativas (Zeng et al, 2024). Sin embargo, es preciso formular la siguiente interrogante: ¿qué sucede cuando las calificaciones otorgadas difieren significativamente según la fuente? La respuesta es que múltiples estudios han evidenciado que las calificaciones ESG de distintos proveedores suelen divergir de forma sustancial (Anselmi & Petrella, 2025).

Esta falta de concordancia plantea un serio problema que implica credibilidad y transparencia, pues, al no existir uniformidad de criterio, se socava la confianza de los inversionistas y otros grupos de interés (stakeholders) en las métricas de sostenibilidad corporativa. Es así como en este contexto surge el riesgo de incurrir en el greenwashing o lavado de imagen verde, donde las empresas podrían exagerar, fingir o distorsionar sus credenciales ESG para proyectar ante la sociedad una imagen responsable sin un efectivo sustento real (Pumasunco Rivera, 2025) y es que la divergencia en los ratings ESG, sumada a incentivos gerenciales mal alineados y mal diseñados, puede crear un entorno fértil para que florezcan tales prácticas engañosas, impidiendo que la gerencia logre avances genuinos en sostenibilidad en pro de la humanidad.

El greenwashing alude a estrategias de comunicación y mercadeo mediante las cuales una organización pretende ser más respetuosa con el medioambiente o socialmente responsable de lo que real y efectivamente es (Feghali et al, 2025). En la práctica, esto puede adoptar múltiples significados, dado que podrían destacar iniciativas verdes menores o cosméticas, ocultando impactos negativos mucho mayores o inclusive llegar al punto de inundar los reportes de sostenibilidad con datos favorables mientras se omiten deliberadamente todas las métricas adversas (Bu et al, 2024).

La prevalencia de este fenómeno en empresas de gran tamaño con puntuaciones ESG muy altas han resultado ser, paradójicamente, las más propensas a recibir acusaciones de incurrir en prácticas de greenwashing, lo cual sugiere que el obtener una calificación ESG elevada no siempre es garantía plena de un desempeño sostenible real, sino que a veces termina por reflejar más bien la efectividad de la empresa en comunicar sus esfuerzos (lo aparente) que en lograr resultados medibles y tangibles, lo real (Kathan et al, 2025).

Los puntajes ESG actuales se correlacionan positivamente con ese performance o rendimiento aparente comunicado por la empresa, pero en contraposición negativamente con su impacto ambiental efectivo, lo que pudiese evidenciar que las puntuaciones pueden estar capturando comportamientos de greenwashing en lugar de sostenibilidad auténtica (Meneses Cerón et al, 2022)

Vistas estas consideraciones, el capítulo examina el por qué la gerencia corporativa a menudo falla en evitar el greenwashing, analizando cómo esas divergencias de las calificaciones ESG y los incentivos existentes pueden contribuir a ese fracaso. Primeramente, se exploran las causas de las divergencias entre evaluaciones ESG de distintas agencias y la magnitud de dichas discrepancias. Seguidamente, se analizan las implicaciones de esa divergencia, cómo afectan los incentivos de la alta dirección, las decisiones de inversionistas y el riesgo de prácticas de lavado de imagen verde.

Finalmente, se brinda un conjunto de reflexiones sobre la necesidad de implementar mecanismos que fortalezcan la credibilidad ESG, sentando las bases para el desarrollo de nuevas investigaciones y la discusión del rol del aseguramiento independiente y los controles internos en la mitigación del lavado de imagen verde. Entender la divergencia presentes entre los distintos ratings ESG es crucial para discernir el por qué, pese a la retórica e interés creciente sobre sostenibilidad, muchas empresas aún no logran convertir de manera efectiva esos compromisos en acciones concretas y verificables.

Causas de la divergencia en las calificaciones ESG

Las calificaciones ESG pretenden ofrecer una evaluación objetiva del comportamiento corporativo en sostenibilidad, pero en la práctica no existe un consenso único sobre cómo medir el desempeño ESG. Cada agencia calificadora (MSCI, Sustainalytics, S&P Global,

LSEG, ISS ESG, entre otras) emplean metodologías propias, con una gran heterogeneidad de indicadores, criterios y ponderaciones.

Tal diversidad conduce a discrepancias considerables en las puntuaciones que una misma empresa puede obtener de diferentes proveedores. En efecto, un estudio realizado comparó seis de las principales calificaciones ESG encontró que la correlación promedio entre estas es apenas moderada (aproximadamente 0.5), con rangos que van desde 0.38 hasta 0.71. Es decir, es muy común que dos o más calificadoras difieran sustancialmente en su juicio sobre qué tan sustentable es una compañía determinada (Berg et al, 2022).

Por ello, es necesario indagar sobre el por qué o cual es el motivo generador de tales divergencias. La literatura más reciente (Horn, 2023; Christensen et al, 2022; Berg et al, 2022; Bissoondoyal-Bheenick et al, 2024) trata de dar la respuesta a esta interrogante cuando identifica la presencia de tres fuentes principales de divergencias entre los distintos ratings de ESG.

Divergencia de alcance. Ocurre cuando las diversas agencias calificadoras consideran diferentes conjuntos de factores o atributos al evaluar la sostenibilidad. En este caso, una calificadora, por ejemplo, podría incluir las prácticas de cabildeo corporativo dentro de su evaluación; mientras otra calificadora tal vez no tome en consideración ese aspecto. En este punto, cada proveedor define su propio alcance temático, es decir, los aspectos de medioambiente, clima, derechos humanos, talento humano y gobierno corporativo, por lo que presencia o ausencia de ciertas categorías puede hacer que las calificaciones difieran marcadamente.

Divergencia de medición. Este tipo se produce cuando al evaluar el mismo tema, las agencias lo miden empleando métricas o criterios distintos. Un caso típico es el enunciado con respecto a las prácticas laborales, bajo este parámetro, una agencia podría juzgarlas según la rotación de personal, mientras otra calificaría el mismo aspecto según el número de litigios laborales entablados en contra de la empresa (Berg et al, 2022). Aquí, ambos indicadores si bien es cierto que pretenden reflejar la gestión laboral, pueden arrojar señales muy divergentes, es por ello por lo que esta falta de conmensurabilidad en las métricas

empleadas incide de manera directa en que los ratings difieran, porque en efecto, no miden igual cada una de las dimensiones ESG.

Divergencia de ponderación. Surge cuando las calificadoras atribuyen importancia relativa diferente a cada factor dentro del cómputo total de la calificación. Por ejemplo, aunque dos agencias incluyeran prácticas laborales y cabildeo en su evaluación, una podría dar mayor peso a las prácticas laborales que al cabildeo, mientras que la otra haría lo contrario. Estas diferencias en pesos tanto explícitos como implícitos, significa que la misma empresa podría obtener un puntaje más alto por una agencia enfocada en criterios donde la empresa destaca, y más bajo por otra que prioriza áreas donde la organización es mucho más débil.

Es importante destacar que puede acontecer que en la práctica converjan estas tres divergencias, generando lo denominado confusión agregada de las calificaciones ESG (Berg et al, 2022). Al punto que la divergencia de medición es la que aporta mayormente al desacuerdo en un 56% de la varianza, seguido de la divergencia de alcance con un 38% y con un porcentaje de tan solo 6% la divergencia de ponderación. Las discrepancias más pronunciadas, tal como se pudo evidenciar provienen de cómo se miden cada uno de los temas ESG y de qué temas son incluidos, excluidos u obviados de la calificación, más que de la forma fehaciente en que se ponderan en la agregación final.

Adicionalmente, se identifica la presencia de un efecto propio de cada evaluador, uno calificador o halo (Avramov et al, 2022). En ciertas agencias tienden a otorgar consistentemente calificaciones altas o bajas a una determinada empresa en múltiples categorías, revelando sesgos internos propios en su proceso. Este efecto en los ratio empleados sugiere que la divergencia no es totalmente aleatoria, sino que pueden existir a lo interno diferencias sistemáticas entre las filosofías o incentivos propios de cada una de las agencias calificadoras (Bissoondoyal-Bheenick et al, 2024).

Otro aspecto importante para entender la divergencia es distinguir entre las métricas de entrada y de resultado, dado que una gran cantidad de ratings ESG se basan en gran medida en divulgaciones de políticas, compromisos y sistemas indicadores de intenciones o

esfuerzos, a menudo llamados aspiracionales, más que en indicadores de desempeño real obtenido o de resultados concretos (Suescum Coelho & Suescum Coelho, 2025).

Los calificadores suelen discrepar en menor medida en cuanto a las políticas declaradas por las empresas, pero discrepan mucho más al evaluar sus resultados efectivos (Christensen et al, 2022). Evaluar un resultado, como lo sería la reducción real de emisiones de CO₂, conlleva mayor subjetividad y no solo ello, sino a su vez la necesidad de definir qué magnitud constituye un buen o mal desempeño, mientras que evaluar una política o iniciativa adoptada es más directo y objetivo.

Es así como frente a la intuición convencional, una mayor divulgación de información ESG por parte de las empresas no reduce significativamente las divergencia entre evaluadores, sino que, por el contrario, puede ampliarla. Empíricamente, al analizar datos de decenas de países (Christensen et al, 2022) encontraron que las empresas con mayores niveles de divulgación ESG enfrentan mayor desacuerdo en sus calificaciones entre distintas agencias, al punto que tras la implementación de requisitos obligatorios de divulgación ESG en ciertos mercados, aumentó la divergencia en los ratings de las empresas afectadas.

Ahora bien, la explicación a este fenómeno radica en que al contar con más información se abre la puerta a diferentes interpretaciones, pues al proveer un cúmulo mayor de datos adicionales, cada analista o agencia calificadora puede enfocarse en métricas distintas o valorarlas de manera diversa, especialmente en lo relativo a los resultados alcanzados. Así, por ejemplo, una empresa altamente transparente en ESG podría terminar con evaluaciones más disímiles, ya que expone múltiples dimensiones de su desempeño a un escrutinio subjetivo.

Se ha puesto de relieve un desequilibrio en la composición de los ratings ESG actuales debido primordialmente a que aproximadamente un 60% de las puntuaciones se basan en criterios aspiracionales o compromisos eventuales futuros, mientras que solo alrededor de 40% reflejan métricas de rendimiento pasado (Ferro et al, 2025). Evidentemente hay un gran desbalance, es aquí donde pesa más lo que la empresa promete o declara que lo que efectivamente logra, lo que flagrantemente puede inflar las

calificaciones ESG y transmitir a los inversionistas una imagen optimista pero engañosa de la sostenibilidad corporativa, tal como acontecería con una empresa que obtiene buena nota por tener políticas de reducción de emisiones, aunque sus emisiones reales no hayan mejorado de manera sustancial.

El énfasis en compromisos a futuro por sobre logros presentes no solo crea inconsistencias metodológicas, sino que podría estar conduciendo a inversiones mal informadas, al premiar intenciones más que los resultados comprobables (Shi & Yao, 2025). Es así donde la falta de estandarización clara y la mezcla de indicadores de distinta naturaleza contribuyen a la divergencia, alimentando dudas sobre qué tan fiables son los ratings ESG como representación de la realidad.

Impacto de la divergencia: distorsión de incentivos y decisiones bajo incertidumbre

La divergencia de las calificaciones ESG no es un mero asunto técnico, tiene repercusiones prácticas profundas tanto para las empresas a nivel de la alta gerencia, como para los inversionistas y stakeholders. A continuación, se sintetizan algunas de las principales consecuencias documentadas sobre este fenómeno.

Dificultad para evaluar el desempeño ESG real. Si cada agencia otorga resultados distintos, se torna muy complejo formar una imagen clara de cuán bien o mal lo hace una empresa en sostenibilidad. Esto constituyen un gran problema, dado que la razón de ser y el propósito mismo de los ratings ESG es proveer una medida objetiva para comparar empresas, pero al contar con calificaciones dispares, los gerentes pueden sentirse abrumadoramente confundidos respecto a en qué áreas su empresa necesita mejorar y los inversionistas por su parte, se enfrentan a mayores niveles de incertidumbre para seleccionar activos que se alineen perfectamente con sus valores institucionales.

Señales mixtas que reducen los incentivos para mejorar. Cuando las empresas reciben mensajes inconsistentes de parte de las distintas evaluaciones ESG sobre qué acciones son valoradas por el mercado, sus directivos pueden desincentivarse a emprender mejoras sustanciales. Algunos autores observan que la divergencia de ratings envía señales que terminan por confundir y complicar la toma de decisiones gerenciales sobre cuáles iniciativas ESG serán reconocidas (Berg et al, 2022).

Esto de manera directa ocasionará un desinversión o subinversión en proyectos de sostenibilidad, es decir, y puesto en términos mucho más simples, si mejorar en ciertos aspectos ambientales eleva la calificación con una agencia, pero no con otra, la gerencia podría cuestionar el retorno de dicha inversión sostenible, optando tal vez por acciones más cosméticas, de marketing o de corto plazo.

Menor correlación entre desempeño ESG y desempeño financiero. Abordando la perspectiva de mercado, es imprescindible considerar que, si no hay consenso en las métricas ESG, es menos probable que los precios de las acciones reflejen el verdadero desempeño sostenible de las empresas. Aquí la dispersión en las calificaciones ESG diluye el efecto que tendría un buen o mal desempeño ESG sobre el valor de la empresa en el mercado (Monzón Citalán et al., 2024). Esto significa que incluso si la sostenibilidad de una firma agrega valor intrínseco o por el contrario, satisface las preferencias de ciertos grupos de inversionistas, esa señal puede perderse en el mismo ruido de ratings contradictorios.

Investigaciones han develado que un mayor desacuerdo entre calificadores se asocia con mayor volatilidad en los rendimientos accionariales y movimientos de precios más extremos al revelarse información ESG, reflejando la incertidumbre que perciben los inversores, por ello, las empresas con altas divergencias tienden a enfrentar más obstáculos de mayor envergadura para obtener financiamiento externo, lo que las obliga a recurrir en mayor medida a fondos internos ante la duda de los mercados sobre su verdadero perfil ESG (Christensen et al, 2022).

Dificultades para vincular la remuneración ejecutiva a las métricas ESG.

Últimamente un gran número de compañías a nivel global han comenzado a incluir objetivos ESG en la evaluación y bonificación de sus altos directivos, con la intención de alinear los incentivos de la alta gerencia con la sostenibilidad corporativa, sin embargo, la falta de uniformidad en las mediciones ESG no solo complica esta tarea, sino que lleva a plantearse la interrogante sobre ¿qué indicador o calificación debe usarse para juzgar el desempeño de un CEO en materia ESG, si cada fuente arroja un resultado distinto?, porque al estar en presencia de divergencias, se le permite al ejecutivo que apunte a una determinada meta, pero que termine por errar en el objetivo (Walker, 2022).

Un CEO ante tal panorama podría concentrar sus esfuerzos en optimizar el rating de una agencia específica, quizá aquella cuyos criterios son más fáciles de cumplir o más favorables a la empresa, mientras que al mismo tiempo descuida mejoras ESG mucho más integrales que, aunque sean importantes, no impactan directamente en ese indicador particular (Nasta et al., 2024).

Es precisamente a partir de tal fragmentación que disminuye la eficacia de los incentivos, por cuanto un contrato basado en métricas incompletas o divergentes puede llevar a comportamientos estratégicos de mero cumplimiento superficial y aunque suene un poco controvertido, se desplegaría un accionar empresarial más orientado a marcar casillas como si fuese un check list que efectivamente a generar cambios de fondo.

Riesgo de greenwashing e información engañosa. La coexistencia de múltiples sistemas de calificación debilita la presión reputacional para exigir un desempeño ESG auténtico y puede abrir espacios para el oportunismo, siendo que una empresa con desempeño ambiental mediocre podría, por ejemplo, publicar selectivamente aquella calificación ESG en la que haya salido mejor librada, minimizando otras menos favorecedoras, para así crear una impresión inflada de su sostenibilidad (Poiriazzi et al, 2025).

Es que, al presentarse esta situación la gerencia empresarial tiene el camino libre a que escoja la nota que más le conviene exhibir frente a los stakeholders, en lugar de verse obligada a mejorar en todos y cada uno de los frentes. Indudablemente algunas empresas aprenderán de modo poco ético a navegar el sistema de ratings, ajustando sus reportes y estrategias para complacer ciertos criterios de evaluadores clave, sin necesariamente traducir esas políticas en resultados reales, constituyéndose en una forma de greenwashing amparada en la propia heterogeneidad del sistema de medición (Kathan et al, 2025).

Cuando los stakeholders no pueden distinguir fácilmente entre un liderazgo genuino y uno que se limita a lo meramente simbólico en ESG, existe un problema de información asimétrica que las empresas menos sostenibles pueden explotar a su favor, erosionando la confianza general. Casos concretos se han observado con las divulgaciones excesivas, en

donde al incrementar masivamente la publicación de datos e iniciativas (que pueden o no tener impacto real).

Las empresas pueden inundar el radar de los analistas, dificultando la identificación de qué efectivamente es sustancial y qué es una simple apariencia. Este aumento en divulgación ha exacerbado no solo las divergencias, sino también ha alimentado la incertidumbre en el mercado, lo cual va en detrimento de la función de rendición de cuentas y transparencia que deberían cumplir las calificaciones (Christensen et al, 2022).

Estas consecuencias indican que la divergencia de ratings ESG introduce ineficiencias y distorsiones en la toma de decisiones. Situación que, para la gerencia corporativa representa un gran dilema, pues, por un lado, siente la presión de mejorar en ESG debido al escrutinio de los consumidores, inversionistas y reguladores; por otro lado, carece de una brújula orientadora clara y confiable sobre cómo lograrlo de manera que sea reconocida consistentemente.

En este punto algunos directivos pueden terminar priorizando lo que mide bien en ciertos rankings en lugar de lo que efectivamente se hace bien en términos sustantivos, lo que indefectiblemente a la larga constituye un fallo gerencial desde la perspectiva de la sostenibilidad (Zumente & Lãce, 2021). Del mismo modo, esta situación puede generar también frustración o cinismo, por ejemplo, cuando algunos ejecutivos que invierten en programas ambientales costosos podrían no ver reflejado ese esfuerzo en ciertas calificaciones. Mientras que competidores que optan por estrategias más superficiales logran escalar en algún ranking, a todas luces, al no contar con estándares comunes, es difícil separar los verdaderos líderes ESG de los rezagados que maquillan sus impactos negativos a través de una buena narrativa.

Greenwashing e incentivos gerenciales en la era ESG

La divergencia de métricas ESG está ligada intrínsecamente al tema del greenwashing porque, como se ha discutido, permite la aparición de lagunas que empresas con ciertos incentivos mal alineados pueden aprovechar (Bernini & La Rosa, 2024). Al profundizar en la perspectiva gerencial, conviene examinar por qué una empresa incurriría

en greenwashing y cómo los incentivos actuales podrían, indirecta o involuntariamente, fomentar esa tipología de conducta.

Es necesario tener presente que, para cualquier compañía, gozar de una buena reputación ESG se ha vuelto valioso en el mundo actual pues más allá del evidente atractivo de atraer inversionistas socialmente responsables, puede reducir costos de capital, fidelizar a clientes que cada vez son más conscientes, y evitar sanciones regulatorias (Elkington, 2024).

Los directivos tienen incentivos muy fuertes para que su empresa luzca verde y responsable ante el mundo, independientemente de su desempeño subyacente, sin embargo, varias investigaciones recientes han encontrado que altas puntuaciones ESG a veces derivan de iniciativas manipulativas impulsadas por la gerencia, tales como ajustar reportes para cumplir con criterios de rating que desencadenan compensaciones ejecutivas o simple y llanamente para obtener mejor acceso a financiamiento (Kathan et al, 2025).

Cuando las bonificaciones percibidas por los directivos de las empresas están atados al logro o materialización de objetivos ESG (alcanzar cierto puntaje en un índice) es previsible que estos intenten maximizar ese indicador específico, potencialmente en detrimento de esfuerzos no medidos. Hay documentación de que la inclusión de métricas ESG en los paquetes de compensación ejecutiva eleva las calificaciones ESG de las empresas (Cunbo et al, 2025). Lo cual es consistente con directivos respondiendo al incentivo, pero esto no garantiza que la mejora provenga de un desempeño real más sólido, sino posiblemente de una mejor gestión de la métrica (Veltri et al, 2025).

Del mismo modo, las investigaciones más recientes muestran otras motivaciones gerenciales señaladas para embellecer los indicadores ESG, las cuales incluyen la búsqueda de reducción en el costo de capital, los bancos e inversionistas premian en la actualidad con condiciones favorables a quienes muestren buenos ratings ESG, el anhelo de legitimidad y prestigio ante el público y la comunidad empresarial, e incluso los beneficios que representa el formar parte de los índices bursátiles sostenibles. Un estudio halló que tras la inclusión en un índice ESG, algunas empresas enfocan sus esfuerzos en

mantener la puntuación requerida más que en desplegar nuevas mejoras de fondo (Goyal et al, 2023).

El problema surge cuando los incentivos se disocian de la realidad operativa, porque si es más fácil y rápido obtener una medalla verde ajustando la comunicación o seleccionando qué datos revelar, en lugar de realizar cambios estructurales, que suelen ser costosos y más lentos, no sorprende que algunos directivos opten por lo primero. Es precisamente aquí donde la divergencia de evaluaciones juega un rol facilitador, pues en ausencia de un estándar único exigente, se vuelve viable cumplir con los mínimos de una evaluación sin abordar todas las dimensiones relevantes.

La gerencia en efecto puede jugar una suerte de juego de arbitraje entre criterios, es decir, enfocarse en cumplir aquellos que considere más asequibles o que tengan mayor visibilidad y relegar o postergar otros, sabiendo que no existe un consenso que la penalice integralmente. Por ejemplo, una empresa podría centrarse en mejorar indicadores sociales, diversidad e inclusión en su fuerza laboral, que sabe que cierta calificadora valora. Mientras descuida indicadores ambientales más difíciles de materializar, reducción de huella de carbono – Net Zero, confiando en que otra agencia quizá no le dé tanto peso a este último, por ello la heterogeneidad metodológica es la que abre esta ventana a la estrategia parcial.

Ahora bien, es menester recalcar que no todas las empresas que presumen buenas calificaciones ESG están incurriendo en greenwashing de manera intencional, pues muchas actúan de buena fe, pero incluso estas pueden verse atrapadas en medio de un gran laberinto de métricas, teniendo que distribuir esfuerzos en múltiples frentes para satisfacer a diferentes audiencias evaluadoras.

Sin embargo, la evidencia de casos de greenwashing corporativo ha ido en aumento tal como lo sostienen. Investigaciones analizaron divulgaciones ESG y encontraron patrones consistentes con esta prácticas, señalando que ciertas compañías aprovechan la ausencia o las brechas de verificación rigurosa para presentar una imagen inflada de sostenibilidad en sus reportes públicos (Yu et al,2020).

Investigaciones desarrolladas identificaron que las empresas con mayores discrepancias entre su comunicación y sus resultados tienden a sufrir más incidentes

ambientales futuros y sanciones regulatorias por incumplimiento, lo cual confirma que lo dicho no correspondía con lo hecho, así de una manera muy lamentable, tales compañías suelen seguir recibiendo altas puntuaciones ESG de algunos evaluadores mientras estos no detecten o castiguen esas inconsistencias, perpetuando así el espejismo (Gyónyová et al, 2021; Liu et al, 2025).

Desde la óptica gerencial, esta situación termina siendo un arma de doble filo, porque si bien a corto plazo el maquillaje verde puede traducirse en aplausos y beneficios, a largo plazo enfrenta serios riesgos como la exposición de un escándalo, por ejemplo, la revelación pública de que una empresa que lidera en ESG incurrió en prácticas contrarias a sus tan proclamados valores, puede devastar no solo la reputación, sino la confianza de los inversionistas, generando la debacle de la misma (Medina Salazar et al, 2024).

Aunado a ello, la proliferación de regulaciones anti-greenwashing en distintas jurisdicciones sugiere que las autoridades están comenzando de manera gradual a cerrar el cerco, por ello, el liderazgo empresarial debe plantearse si ¿es sostenible la estrategia de simplemente administrar percepciones? Cuando las divergencia de ratings le han dado margen de maniobra a las gerencias empresariales para navegar entre distintas versiones de la realidad, pero tomando conciencia en el sentido que esta misma está impulsando llamados a estandarizar y transparentar todas las evaluaciones ESG para así evitar abusos y distorsiones que puedan ser manipuladas para fingir ser sostenible cuando no se es.

La divergencia entre ratings ESG de diferentes calificadoras es un fenómeno ampliamente documentado en los últimos años convirtiéndose en un obstáculo importante en el camino que permita transitar hacia un capitalismo más regenerativo, más verde, más humano, pero, sobre todo, más sostenible (Elkington, 2020). A lo largo del capítulo se ha visto que dicha divergencia tiene orígenes claros en cuanto, a las diferencias de alcance, medición y ponderación y consecuencias que se extienden desde la eficacia de la gestión corporativa hasta la eficiencia de los mercados financieros.

Lo que no se mide igual, no se gestiona igual en ninguna circunstancia y esto acontece cuando no existe una medida uniforme de la sostenibilidad corporativa. Si los tomadores de decisiones gerenciales reciben señales confusas, pueden orientar esfuerzos de modo

disperso o puramente cosméticos en vez de materializar mejoras sustanciales. Los inversionistas, por su parte, se enfrentan a una niebla informativa que les dificulta crecientemente canalizar recursos hacia las empresas que son verdaderamente responsables, amenazando con minar la confianza de los mercados en la inversión ESG.

Con estas consideraciones vale la pena preguntarse entonces si ¿evaluar el desempeño ESG es inútil?, la respuesta es un rotundo no, en lo absoluto. Lo que implica es que medir el desempeño ESG es un reto complejo y apasionante que requiere de un enorme rigor, transparencia y sobre todo, un férreo compromiso de estandarización. No en vano, ya existen iniciativas que buscan abordar este desafío, múltiples organismos internacionales y reguladores ya están trabajando en marcos unificados de divulgación ESG, tal como acontece con los estándares del International Sustainability Standards Board impulsados por la IFRS, así como en taxonomías comunes que definan qué constituye una actividad sostenible.

Armonizar la divulgación corporativa en torno a métricas clave podría proporcionar esa base de datos confiable que tanto se necesita (Berg et al, 2022). Del lado de las calificadoras se debe exigir una mayor claridad metodológica, primordialmente para distinguir explícitamente qué porcentaje de la calificación corresponde a política, y que porcentajes se corresponde a los resultados, pues solo de esta manera se ayudaría a los usuarios a entender el verdadero significado e interpretación de cada puntuación y así poder compararlas justamente (Ferro et al, 2025).

Un mecanismo crucial para cerrar la brecha entre rendimiento declarado y rendimiento real es el aseguramiento externo independiente de la información ESG, pues al igual que las auditorías financieras brindan confianza sobre los estados contables, la verificación por terceros de los datos y los diferentes KPSI de sostenibilidad puede elevar la fiabilidad de lo reportado y disuadir prácticas de greenwashing. La evidencia es clave para respaldar esta expectativa, en mercados emergentes las empresas que cuentan con aseguramiento ESG ejercen un efecto inhibitorio significativo sobre la práctica de greenwashing corporativo, forzando a que las mejoras en las puntuaciones reflejen cambios auténticos en lugar de simple retórica o marketing verde (Bu et al, 2024).

El existir una validación independiente, se reduce la tentación y la posibilidad de manipular y jugar con la información, ya que cualquier inconsistencia flagrante podría ser descubierta y sancionada. Aunado a ello, dicho aseguramiento parece aportar mayor disciplina, especialmente en entornos donde la regulación e institucionalidad es débil, actuando como un sustituto de los controles legales formales. Esto recalca y subraya el rol protagónico que actores como las firmas auditoras, certificadoras y calificaciones de segunda parte pueden desempeñar en el reforzamiento de la integridad del ecosistema ESG.

La gerencia corporativa falla en materia de sostenibilidad no necesariamente por dolo, culpa, mala fe o incapacidad técnica, sino muchas veces acontece porque opera en un marco de incentivos y métricas que es imperfecto. La divergencia de ratings ESG y la falta de estándares unificados han permitido que a menudo el discurso supere a la realidad en numerosos casos, poniendo de manifiesto la urgencia latente de avanzar hacia una mayor convergencia y credibilidad en la medición ESG. Solo así las empresas que se encuentren realmente comprometidas podrán ser diferenciadas de las oportunistas y la mano invisible del mercado podrá alinear rentabilidad con responsabilidad.

El llamado final es a profundizar en el diseño de controles internos más robustos y la adopción de aseguramiento externo como antídotos concretos contra el greenwashing, transformando ese mal llamado marketing sostenible en evidencia efectivamente sostenible y verificada. La meta final es rescatar y consolidar la confianza y robustez de las métricas ESG para que estas cumplan fehacientemente su propósito original, que no es otro que el servir de brújula confiable que guíe a la gerencia, inversionistas, stakeholders y sociedad en general hacia un desarrollo verdaderamente sostenible en pro de la humanidad.

Referencias

Anselmi, G & Petrella, G. (2025). ESG ratings: Disagreement across providers and effects on stock returns. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 100. 102133. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2025.102133>

- Avramov, D., Cheng, S., Lioui, A., & Tarelli, A. (2022). Sustainable Investing with ESG Rating Uncertainty. *Journal of Financial Economics (JFE)*, 145 (2. B), 642-664. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.009>
- Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bernini, F., & La Rosa, F. (2024). Research in the greenwashing field: concepts, theories, and potential impacts on economic and social value. *J Manag Gov* 28, 405–444. <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09686-5>
- Bissoondoyal-Bheenick, B., Bennett, S., Lehnerr, R., & Zhong, A. (2024) ESG Rating Disagreement: Implications and Aggregation Approaches. *International Review of Economics & Finance*, 96. 103532. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103532>
- Bu, M., Liu, X., Zhang, B., Hazaea, S. A., & Fan, R. (2024). Governance of corporate greenwashing through ESG assurance. *Systems*, 12(9), 365. <https://doi.org/10.3390/systems12090365>
- Christensen, D. M., Serafeim, G & Sikochi, A. (2022). Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. *The Accounting Review*, 97(1), 147–175. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0506>
- Cunbo, Y., Jindong, W., Haoxiang, H & Ying, L. (2025). *ESG Performance and Executive Compensation Levels: An Empirical Study*. *Data Science and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2025.06.002>
- Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.
- Elkington, J. (2024). *Tickling sharks: How we sold business on sustainability*. Fast Company Press.
- Feghali, K., Najem, R & Metcalfe, B. D. (2025). Greenwashing in the era of sustainability: A systematic literature review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(1), 18–31. <https://doi.org/10.22495/cgsrv9i1p2>

- Ferro, A., Marazzina, D & Stocco, D. (2025). Uncovering ESG ratings: The (Im)balance of aspirational and performance features. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(5), 5895–5917. <https://doi.org/10.1002/csr.70007>
- Goyal, V., Schmidt, D., Spickers, T & Urban, D. (2023). *Passive Ownership and the Environment*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4637022>
- Gyönyörová, L., Stachoň, M & Stašek, D. (2021). ESG ratings: relevant information or misleading clue? Evidence from the S&P Global 1200. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(2), 1075–1109. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1922062>
- Horn, M. (2023). *The Influence of ESG Ratings On Idiosyncratic Stock Risk: The Unrated, the Good, the Bad, and the Sinners*. *Schmalenbach J Bus Res* 75, 415–442. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00155-1>
- Kathan, M. C., Utz, S., Dorfleitner, G., Eckberg, J & Chmel, L. (2025). What you see is not what you get: ESG scores and greenwashing risk. *Finance Research Letters*, 74, 106710. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106710>
- Liu, C., Wu, Q., Lin, Y. (2025). ESG ratings and firm performance: The moderating role of ESG rating disagreement. *Borsa Istanbul Review*. 25 (4). 816-823. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.05.001>
- Medina Salazar, G., Cante Reyes, H. R., & Cáceres Mejía, V. M. (2024). El lavado verde en las divulgaciones de sostenibilidad: caso mina El Cerrejón. *Revista De Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional*, 6(23), 107–122. <https://doi.org/10.51896/rilco.v6i23.651>
- Meneses Cerón, L. A., Orozco Álvarez, J. E., Muñoz Zúñiga, D. F. & Pareja, A. (2022). Las prácticas ESG y su efecto en el desempeño financiero corporativo: análisis empírico en el mercado de valores brasileño. *Dictamen Libre*, (31). pp. 93-117. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.31.10195>
- Monzón Citalán, R., Díaz Tinoco, J., & Morales Castro, A. (2024). Revisión de la Literatura sobre el Rendimiento de la Inversión ESG: Un Estudio Bibliométrico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 20(1), e1210. <https://doi.org/10.21919/remef.v20i1.1210>

- Nasta, L., Magnanelli, B., & Ciaburri, M. (2024). From profits to purpose: ESG practices, CEO compensation and institutional ownership. *Management Decision*, Vol. 62 No. 13 pp. 46–68. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0932>
- Poirazi, E., Zournatzidou, G., Konteos, G., & Sariannidis, N. (2025). Analyzing the Interconnection Between Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria and Corporate Corruption: Revealing the Significant Impact of Greenwashing. *Administrative Sciences*, 15(3), 100. <https://doi.org/10.3390/admsci15030100>
- Pumasunco Rivera, M. F. (2025). El greenwashing en Latinoamérica y el mundo. *REA: Revista Científica Especializada En Educación Y Ambiente*, 4(1), 12–24. <https://doi.org/10.48204/rea.v4n1.7288>
- Shi, Y., & Yao, T. (2025). ESG Rating Divergence: Existence, Driving Factors, and Impact Effects. *Sustainability*, 17(10), 4717. <https://doi.org/10.3390/su17104717>
- Suescum Coelho, C.-E., & Suescum Coelho, C. (2025). Materialidad, métricas y gobernanza en los reportes ESG: Un estudio en el sector financiero latinoamericano. *Imperium Académico Multidisciplinary Journal*, 2(3), 1-16. <https://doi.org/10.63969/w04z4r48>
- Veltri, S., Latella, P., & Ricciardi, A. (2025). ESG-based executive compensation: state of art and future research directions. *Corporate Governance*, Vol. 25 No. 8 pp. 101–131, doi: <https://doi.org/10.1108/CG-05-2024-0284>
- Walker, D. (2022). The Economic (In) Significance of Executive Pay ESG Incentives. Boston University. School of Law Research Paper No. 2-2022. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4034877>
- Yu, E. P., Luu, B. V., & Chen, C.H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101192>
- Zeng, L., Li, H., Lin, L., Hu, D. J. J., & Liu, H. (2024). ESG Standards in China: Bibliometric Analysis, Development Status Research, and Future Research Directions. *Sustainability*, 16(16), 7134. <https://doi.org/10.3390/su16167134>
- Zumente, I., & Lāce, N. (2021). ESG Rating—Necessity for the Investor or the Company? *Sustainability*, 13(16), 8940. <https://doi.org/10.3390/su13168940>

SINERGIA EN ORGANIZACIONES ANDRAGÓGICAS. UNA VISIÓN GERENCIAL EMERGENTE DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD



Giovanne Alberto González Henríquez 

Giovanne3@hotmail.com

Desde el inicio de los tiempos inmemorables, el hombre se ha dedicado a satisfacer sus necesidades, para sobrevivir en un mundo que le es hostil, en donde es necesario la consecución de objetos materiales, equipos, energía, recursos financieros y recursos humanos para mover toda una maquinaria que les permita no solo satisfacer necesidades sino vivir dentro de una realidad socialmente construida por sus miembros mediante en procesos administrativos.

En consecuencia, en el transcurso de su existencia las personas desarrollan actividades que generan la satisfacción de necesidades tales como trabajo, educación, recreación, entre otras las cuales generan estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada, todo ello con el fin de moldear la vida humana.

De esto depende toda organización la cual es creada con fines específicos. Por ejemplo: si una organización es creada para adaptarse efectivamente a las condiciones de cambios y al equilibrio de demandas de la producción así como a la disminución de la misma anclados en una filosofía transcompleja, que se extienda a la flexibilidad, a la libertad de pensamiento y a las dinámicas del ambiente.

En este contexto, la visión gerencial emerge por la complejidad que influye en la productividad, el clima organizacional y en el aprendizaje como eslabón para la integración del personal en su puesto de trabajo con los respectivos procesos de evaluación, ascenso, capacitación e incentivos correspondientes a su desempeño. La dirección para influir en los individuos es parte significativa para atender motivaciones y generar actitudes positivas, al igual que el principio de la horizontalidad que desde la andragogía el adulto necesita ser tratado de igual a igual en el aprendizaje.

De lo anterior se destaca que las sociedades humanas actuales se caracterizan porque sus integrantes están dispuestos a compartir voluntariamente esfuerzos, elementos culturales y simbólicos, intereses y valores sociales para la prosecución de objetivos comunes.

Desde que el hombre apareció en la humanidad, siempre ha trabajado para satisfacer necesidades de diversa naturaleza. Una parte de estas necesidades tienen el carácter de ser biológicas, cuya satisfacción es indispensable para vivir, las que difieren de éstas son consecuencias de la vida en común de los hombres dentro de la sociedad. En este sentido, Robbins y Coulter (2000) expresan:

Un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que si se logran, van a satisfacer la necesidad y reducirán la tensión. (p.531)

De acuerdo a lo anteriormente señalado, para satisfacer las necesidades humanas, es indispensable la consecución de objetos materiales, equipos, energía, recursos financieros, recursos humanos, entre otros, todos estos bienes se obtienen del medio ambiente y son sometidos a una transformación cuyo resultado será el producto o servicio generado. Ahora bien, todo este proceso es desarrollado en la unidad económica y social que el hombre ha creado para tal fin, las organizaciones. Es conveniente señalar que toda persona, de alguna manera, ha estado en contacto con las organizaciones, sean éstas de cualquier índole.

Como ya se mencionó anteriormente, en el transcurso de la existencia, las personas van desarrollando actividades (trabajo, educación, recreación, comunicación, entre otras),

que, de acuerdo a Larocca, (2003) están “estrechamente relacionadas con fuerzas sociales y modelan la vida humana convirtiendo al ser humano en un hombre organizacional” (p.19). En tal sentido, se puede decir que las organizaciones representan un componente dominante de la sociedad contemporánea, en donde la complejidad de las mismas ha aumentado en cantidad y magnitud en el transcurso del tiempo. Dentro de ellas se han desarrollado ideologías, se ha inducido a la especialización y profesionalización, se han incrementado las ofertas de bienes y servicios, se han descubierto, desarrollado y difundido nuevas tecnologías con aportes importantes en el avance de todas las ciencias, mejorando con ello la calidad de vida.

De esto se desprende que toda organización es creada para alcanzar fines específicos, y para poder lograrlo, necesita de una disciplina científica como la administración, que le permita diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en equipo, alcancen con eficiencia los fines seleccionados. En este contexto, es la gerencia la que tiene la responsabilidad de la realización de las funciones administrativas, la cual permitirá que las personas hagan sus mejores aportes para la ejecución de las actividades. Para el desarrollo de estas funciones la gerencia debe elegir un curso de acción sobre situaciones que se presentan en las organizaciones, esta elección es lo que se conoce como el proceso de toma de decisiones, siendo el mismo esencial para lograr el éxito que se persigue, ya que de una decisión mal tomada se estaría propiciando el fracaso de la organización.

En tal sentido, el termino gerencia, de acuerdo a Robbins y Coulter, (2000).

Se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas, entendiéndose por eficiencia a la relación entre los insumos y la producción que busca minimizar el costo de los recursos y por eficacia al logro de las metas organizacionales (p. 83).

De acuerdo a lo anteriormente resaltado, que la gerencia necesita de información correcta en el momento preciso y lugar exacto para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. Información inexacta, incompleta, excesiva o a destiempo impediría fuertemente su desempeño. La información es un factor de suma importancia que

contribuye para que la gerencia pueda dar una respuesta correcta y rápida al ambiente complejo y turbulento en las organizaciones modernas.

En tal sentido se puede decir, que el gerente es el responsable de cumplir con las cuatro funciones básicas del proceso gerencial en el desarrollo de sus relaciones. Para Catacora (1999): La mayor responsabilidad de un gerente es la de “tomar decisiones de tipo financiero y no financiero, el proceso de toma de decisiones se basará necesariamente en la información generada por los sistemas gerenciales implantados con ese objetivo” (p.58). Además de la calidad de la información, la gerencia debe contar con una amalgama de conocimientos y un desempeño gerencial tangible, entendiéndose su visión gerencial emergente. Según, Balza (2021) consiste:

Una visión gerencial compleja y desestructurada, implica promover una ética del conocimiento para valorar la calidad humana en las organizaciones y poner este conocimiento al servicio de la sociedad. Es trascender esquemas normativos y procedimientos rutinarios para penetrar en una lógica gerencial compleja, transdisciplinaria, transparadigmática y postmoderna. (p.23).

De lo antes expuesto, se puede mencionar la existencia de una alternativa gerencial transcompleja que desde la andragogía valora la tanto el conocimiento y la experiencia del adulto para aumentar su eficacia y la eficiencia en las organizaciones, con miras hacia la integralidad para un bienestar colectivo.

En términos generales, se pretende fundamentar los conocimientos de la gerencia, en virtud de la imperiosa necesidad que tienen los gerentes de emplear métodos que puedan ser utilizados para lograr una decisión acertada y al mismo tiempo puedan potenciar la creatividad y la motivación en los empleados, elementos muy importantes para enfrentar con éxito los constantes cambios del entorno, y lograr con ello una ubicación vanguardista con respecto a sus competidores.

Sin embargo, no se puede plantear como algo sencillo, pues las mismas normas dictan que los cambios bruscos en la estructura lineal de control se ven afectada por muchos factores, entre ellos la resistencia al cambio, por parte tanto de los gerentes como de los miembros que la conforman.

Al respecto, Lefcovich (2004) explica que la resistencia al cambio es “la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.” (p.18). A este respecto, la intransigencia suele darse en sitios de trabajo con empleados que están apáticos, sin voluntad para hacer que las tareas se concreten y cada uno va por su lado con un particular individualismo que resta posibilidades de crecimiento de las organizaciones. Con esto surgen ciertos comportamientos atípicos.

Vale destacar algunos rasgos que predominan en las organizaciones donde la sinergia negativa está presente entre estos: (a) las metas de la organización, no están definidas en común para lograrlas. (b) La cultura organizacional, no está incluida como la guía permanente de lo que es correcto y no lo es para consolidar objetivos claros. (c) La percepción o clima organizacional, con divisiones, rivalidades y negatividad con lo que se proyecta la desigualdad y el fracaso y (d) Poco flujo de comunicación y horizontalidad entre los miembros. Esto aprecia una desconexión en los fines de orientación hacia el trabajador que se transmite al cliente como contradictorio para un dinamismo organizacional efectivo.

Sinergia transcompleja: La andragogía como clave en la gerencia organizacional.

La sinergia en las organizaciones, adquiere relevancia para mover las voluntades del talento humano con miras a instituir una cultura organizacional con firmes valores fundamentados en la colaboración. Para Romero (2024) “La sinergia organizacional es un tema poderoso y profundamente transformador para cualquier espacio colectivo”. (p.1) Esto hace referencia a la colaboración y al compromiso en conjunto para lograr resultados superiores a los se obtendrían trabajando en forma independiente.

A este punto, la sinergia de equipo corresponde a un nivel más avanzado de colaboración. Específicamente, la sinergia se da de dos formas: (a) positiva al lograr los objetivos propuesto en menor tiempo y (b) negativa cuando a pesar de conformar equipos

competentes los resultados son inferiores por lo general, se evidencia un espacio de mucha fricción, rivalidad y clima organizacional rígido.

Lo negativo, trae conflictos, falta de comunicación y descoordinación que obstaculizan el proceso. En cambio, la sinergia positiva posiciona los equipos de trabajo en altos rendimientos. En cuanto a la sinergia Arce (2008) explica:

Sinergia o efecto de 2+2=5 como resultado a obtener siempre que una empresa busque, vía de adquisiciones, fusiones o alianzas, un nuevo y mejor posicionamiento de sus unidades estratégicas de negocios, cuyo rendimiento combinado sea mayor que el de la suma de sus partes.” (p.141).

Frente a este panorama, trascendental se observa con fuerza las ventajas sinérgicas que se puede presentar en una organización con la voluntad, profesionalismo, entusiasmo, colaboración y rendimiento de sus trabajadores que son considerados como calificados para elevar la competitividad de las empresas.

Es imperativo, la reestructuración inmediata de organizaciones segmentadas y divididas a través de un diagnóstico en las áreas más significativas de abordar como son: la comunicación, la empatía, el liderazgo, el diálogo y la posición crítica. Incluso, compartir actividades, experiencias, aprendizajes concatenados a las nuevas tecnologías con un enfoque transcomplejo basado en la cultura, la andragogía, la inclusión y la diversidad cultural.

Los beneficios de la sinergia para la organización, se asume para romper barreras u obstáculos que impiden un desarrollo organizacional. Para elevar el trabajo de equipo es prioridad considerar estos aspectos positivos de la sinergia:(a) Mayor disponibilidad para aceptar cambios;(b) Relaciones más pacíficas entre administradores y subordinados;(c) Mayor compromiso de los empleados hacia la organización; (d) Mayor confianza en la administración; y (e) Mejora la comunicación (en los diversos sentidos). En lo esencial, la sinergia debe formar parte de los protocolos de la empresa como un principio que guie consecuentemente a los equipos de trabajo para que su experiencia se transmita en el entorno laboral generando valor en el poder de la voluntad y la colaboración.

En cuanto, a la sinergia como fuerza energética en las organizaciones, Tapia (s/f) determina que: “Las sinergias en las organizaciones es una propiedad que presentan los sistemas a partir de interacciones entre los componentes que funcionan en el proceso, respecto a cómo se compartiría cada uno individualmente o funcionando en un sistema de menor envergadura. (p.1). Un trabajo en conjunto siempre dará mayor resultado que individual o de minúsculo compromiso.

Ante este concepto, Alonso (2021) aclara que: “El termino de sinergia proviene del griego “Synergo”, significando etimológicamente “trabajando en conjunto”. (p.1). Esta posición traída del origen de la palabra sugiere que en conjunto se trabaja mejor, siempre que la sinergia sea positiva. En otras realidades la empresa se ve afectada por la mediocridad, con ello, surge la sinergia negativa con una falta de visión para hacer grandes proyectos, las relaciones del personal de la organización suelen ser turbias en consecuencia, no se retiene al talento humano en los puestos de trabajo ni se manifiesta el aprendizaje corporativo, los profesionales capacitados y con gran sentido de compromiso quedan invisibilizados, aunque tenga dotes y experiencias que sobrepasen las expectativas perdiendo el valor ético empresarial.

Por otra parte, la época que vivimos nos envuelve en la tecnología, la tecnologías de avanzada lo que requiere una actualización permanente de conocimientos, es por tal razón que el aprendizaje continuo se apoya en estas innovaciones que no pueden alejarse de la reflexión profunda en cualquier espacio de formación, por tanto la andragogía vista como la educación del adulto se basa en un proceso dialógico y colaborativo. Según, Sierra (2006) la andragogía se fundamenta en: “Los procesos de educación de personas adultas, orientados a continuar el desarrollo de sus capacidades, a la actualización o profundización de conocimientos, a la apropiación y utilización de nuevas tecnologías”... (p100) La andragogía valora la experiencia del adulto y se fundamenta en el principio de horizontalidad la cual considera que los adultos necesitan ser tratados como iguales. A la vez, este talento humano que asume los aprendizajes nuevos como constantes para adquirir las competencias (conocimientos, habilidades, valores) a nivel personal y profesional.

Concluyo con la posición de Adam (2025) “La andragogía es una forma de vida basada en la experiencia, la independencia, la libertad y el espíritu abierto al aprendizaje. Simplemente, es una forma de vida”. (s/p) Una organización sinérgica debe centrar su gestión en la andragogía para posicionar al adulto en las construcciones de nuevas realidades que trastocuen y solucionen los problemas en las organizaciones.

Reflexiones

En atención a los planteamientos que he venido realizando desde mi experiencia en la gerencia en las organizaciones, puedo asegurar que los adultos tienen un nivel especial basado en la experiencia con una potencia que se enfoca en la sinergia en organizaciones transcomplejas cuyo liderazgo más atinado es aquel que fomenta a la inclusión y la transformación.

La praxis andragógica se caracteriza desde mi perspectiva, por la capacidad de autonomía del trabajador y en su desempeño. Además, de demostrar la habilidad profesional para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una inspección. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por la capacidad de decisión, la automotivación, la creatividad y los logros de las metas u objetivos de la empresa con una mayor trascendencia.

Por ello, promover desde la andragogía mejoras a nivel colectivo, donde el gerente enfrente retos con las necesidades de la empresa y que a la vez con su experiencia contribuya a prácticas colaborativas con una sinergia organizacional al máximo de sus capacidades, es asumir compromiso y responsabilidad compartida canalizando las energías para cumplimientos de labores realmente exitosas.

En el contexto andragógico, la colaboración entre los miembros es una potencia para alcanzar mayores resultados esta se aprecia en: (a) Los aportes de diferentes experiencia desde la trayectoria de cada miembro favorecen el diálogo y los aprendizajes; (b) El trabajo alineado es efectivo; (c) Las habilidades blandas y/o espirituales forman parte de la cultura

organizacional; Y (d) el compromiso hacia la innovación y los avances tecnológicos garantizan un ambiente positivo y abierto al cambio.

De ese potencial humano de las organizaciones transcomplejas, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnologías, la calidad del servicio, el desarrollo humano que, unido a su capacidad de manejar habilidades gerenciales para concretar una mejor sinergia, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado interés el éxito organizacional.

En este orden de ideas, se sugiere que los gerentes de estas organizaciones fortalezcan aún más la interacción con los empleados, mediante el estímulo y la motivación constante. Esto se logrará utilizando formas para que los empleados desde su experiencia, energía positiva se una a equipos de trabajo colaborando en conjunto para obtener óptimos resultados y se involucren aún más en la toma de decisiones. Considerar desde la andragogía la expresión “educación de adultos” es aprovechar al máximo al talento humano en las organizaciones transcomplejas.

Asimismo, la gerencia transcompleja apunta hacia una sinergia transparente que incremente la productividad, a su vez los avances de la tecnología sean tratados desde la ética. El valor de la sinergia debe garantizar entonces, que esa fuerza laboral actué de forma auténtica y merecedora de transformaciones armoniosas con la sociedad.

Por último, la globalización de los servicios requiere de gerentes capaces de profundizar desde la experiencia y el aprendizaje los mecanismos orientados al mejoramiento organizacional y al incremento de la calidad de los bienes y servicios que se produzcan por medio de las tecnologías, donde la gerencia de las organizaciones, es considerada con un sentido instrumental, medible y verificable, lo cual debe ser superado para dar paso a la perspectiva transcompleja al considerar a la gerencia como una construcción y reconstrucción de historias, vivencias, experiencias personales y sociales.

Referencias

- Arce, L (2008). *Sinergia estratégica para la supervivencia de las empresas*. Revista Perspectivas, núm., 21, enerojunio2008, pp 141-160 Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia.
- Adam, E. (2025). *Sociodidaxia y praxiología andragógica*. Clases del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones. UNESR.
- Alonzo, K (2021). *Sinergia y liderazgo*. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Balza, A (2021). *Gerencia transparadigmática en organizaciones transcomplejas*. Apuntes desde la transmodernidad cultural. Fondo de investigadores de la transcomplejidad.
- Catacora. L (1999). *Toma de Decisiones*. Editorial Padillo. Santiago de Chile.
- Romero, N. (2024). *Sinergia en las organizaciones*. UNESR. Caracas
- Robbins, S., y Coulter, M (2000). *Administración*. Editorial Pearson Hall. México.
- Larroca, F ((2003). *Administración General*. Editorial Altilio. Buenos Aires.
- Lefcovich, M. (2004). *Administración de Operaciones*. Edición Panamericana. Santiago de Chile.
- Tapia, G (s/f) *Sinergias en las organizaciones*. Thomson Reuters, Checkpoint.

GERENCIA ORGANIZACIONAL TRANSCOMPLEJA: UN PARADIGMA EMERGENTE PARA CONTEXTOS DE TRANSFORMACIÓN ACELERADA



Renné Wilfredo Pérez Villafuerte¹¹ 

renne.perez@unsaac.edu.pe

La gerencia organizacional contemporánea se enfrenta a un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), lo que exige una revisión profunda de los paradigmas tradicionales. Este contexto ha dado lugar a la perspectiva transcompleja, que surge como respuesta a las limitaciones de enfoques mecanicistas y reduccionistas, al reconocer la interconexión y las dinámicas no lineales que caracterizan las realidades organizacionales actuales.

Investigaciones que realizaron hace ya más de una década, como las de Helbing (2013), evidencian cómo estas interconexiones globales generan riesgos sistémicos que desafían los marcos analíticos convencionales. Gunderson y Holling (2002) aportan marcos conceptuales para entender dinámicas adaptativas en sistemas complejos aplicables a contextos organizacionales. Ghoshal (2005) criticó hace dos décadas atrás las teorías gerenciales reduccionistas que fomentan prácticas disfuncionales, mientras que Heifetz et al. (2009) propuso enfoques de liderazgo que reconocen la complejidad y la naturaleza emergente de los desafíos actuales.

Este "giro complejo" indica una transformación paradigmática en la comprensión organizacional, resaltando la insuficiencia de marcos lineales ante realidades contemporáneas. La propuesta central es desarrollar un marco conceptual integrador desde una perspectiva transcompleja, que articule sus fundamentos epistemológicos y manifestaciones prácticas.

Los objetivos de la ponencia incluyen: a) examinar las raíces conceptuales de la transcomplejidad en diálogo con tradiciones filosóficas y científicas; b) analizar cómo se reconfiguran las comprensiones establecidas sobre procesos organizacionales; c) identificar prácticas emergentes que ejemplifiquen principios transcomplejos en diversos contextos y; d) proponer direcciones para futuras investigaciones y transformaciones prácticas. En este sentido, la gerencia transcompleja se presenta como un paradigma que promueve un enfoque holístico y flexible, esencial para navegar en un mundo en constante cambio y creciente complejidad.

Marco Referencial

La investigación sobre gerencia organizacional transcompleja se fundamenta en diversas corrientes teóricas que reconocen la complejidad, la emergencia y la relacionalidad de los fenómenos organizacionales actuales. La teoría de sistemas complejos adaptativos, como la propuesta por Gunderson y Holling (2002), introduce el concepto de "panarquía", que describe ciclos adaptativos interconectados en sistemas socio-ecológicos, proporcionando un marco para entender la adaptación organizacional más allá de nociones lineales. Este enfoque se complementa con perspectivas procesuales, como la de Fonseca (2002), que hace más de dos décadas miró a la innovación como un proceso emergente en interacciones comunicativas complejas, y con el trabajo de Crossan et al. (1999) sobre el aprendizaje organizacional, que destacó cómo el conocimiento se institucionaliza a través de procesos interconectados, reconociendo tensiones entre exploración y explotación.

El pensamiento crítico, representado por Ghoshal (2005), desafió teorías gerenciales reduccionistas que han deteriorado prácticas éticas. Elkington (1998) ofreció el marco del "*triple bottom line*" para equilibrar consideraciones económicas, sociales y ambientales, mientras que Gunningham et al. (2004) analizaron la "licencia social para operar" en

contextos institucionales complejos. Las dimensiones prácticas de la gerencia transcompleja fueron ilustradas por Heifetz et al. (2009), quienes conceptualizan el liderazgo adaptativo como un proceso de movilización ante desafíos sin soluciones predeterminadas. Investigaciones sobre "ingeniería del caos" por Basiri et al. (2016) y estudios sobre transformaciones tecnológicas por Faraj et al. (2018) abordan cómo las organizaciones deben adaptarse a entornos cada vez más complejos. A nivel epistemológico, la gerencia transcompleja desplaza concepciones del conocimiento hacia comprensiones más procesales y contextuales, como indicaron Argyris y Schön (1978). Ontológicamente, Brown y Duguid (2000) sugirió que las organizaciones son ecologías sociales complejas donde conocimiento e identidad co-evolucionan.

Finalmente, las implicaciones axiológicas de este paradigma reorientan valores hacia constelaciones más complejas que integran adaptabilidad y estabilidad, como argumentan Arnold y Ross (2023). Este enfoque no solo busca mejorar el desempeño organizacional, sino también situarlo dentro de contextos más amplios de responsabilidad social y sostenibilidad.

La Reconceptualización de Procesos Organizacionales

Centrales

Estrategia como Navegación Adaptativa

Desde la perspectiva transcompleja, la estrategia organizacional se redefine como un proceso emergente y adaptativo en ecosistemas coevolutivos, alejándose de la planificación racional en entornos predecibles. Gunderson y Holling (2002) destacaron que, en sistemas complejos con múltiples equilibrios, las estrategias efectivas requieren sensibilidad a cambios y capacidad de respuesta a señales emergentes.

Esta reconceptualización no desestima la intencionalidad estratégica, sino que la sitúa dentro de un marco que reconoce las limitaciones del *foresight* (previsión) en contextos complejos. Prácticas como "estrategia como simple reglas" de Sull y Eisenhardt (2015) promueven principios heurísticos que facilitan la acción adaptativa, mientras que organizaciones como Amazon ejemplifican la experimentación continua en sus opciones estratégicas.

Schildt et al. (2024) argumentan que las organizaciones efectivas desarrollan capacidades para "despertar" a oportunidades emergentes mediante una atención distribuida y sensibilidad a señales débiles. Así, la gerencia transcompleja se convierte en un enfoque holístico que permite navegar en la incertidumbre, integrando adaptabilidad y aprendizaje continuo en un mundo dinámico.

Liderazgo como Cultivación de Condiciones para Emergencias

El paradigma transcomplejo redefine el liderazgo, desplazándolo de la dirección providencial de individuos excepcionales hacia procesos distribuidos que fomentan la emergencia y adaptación colectiva. Heifetz et al. (2009) argumentó que el liderazgo contemporáneo implica movilizar sistemas ante desafíos adaptativos sin soluciones predeterminadas, requiriendo aprendizaje colectivo y evolución de valores. En esta concepción, la efectividad del liderazgo se mide no por visiones carismáticas, sino por la capacidad de facilitar conversaciones generativas y orquestar tensiones productivas. Prácticas como "leadership as hosting" (liderazgo como anfitrión), ejemplificadas en metodologías como la Teoría U y Arte de Hospedar (Theory U y Art of Hosting), reflejan esta transformación. Organizaciones diversas demuestran cómo un modelo de auto-organización puede distribuir funciones de liderazgo, mejorando simultáneamente la calidad del cuidado y la satisfacción profesional. Así, el liderazgo transcomplejo se presenta como un proceso holístico que integra la adaptación continua y el aprendizaje en contextos inciertos, cultivando capacidades colectivas para navegar en la complejidad del entorno organizacional.

Innovación como Fenómeno Emergente en Sistemas Habilitantes

La perspectiva transcompleja redefine la innovación, pasando de procesos lineales a fenómenos emergentes que surgen de interacciones entre agentes en espacios habilitantes. Garud et al. (2011) demostró que la innovación sostenida depende de "arreglos complejos" que facilitan conexiones inesperadas y experimentación continua. Esta visión reconoce la impredecibilidad de la innovación transformadora, pero también permite diseñar condiciones que favorezcan su emergencia. Espacios en el mundo real ilustran cómo la arquitectura física y las políticas organizacionales pueden facilitar interacciones no planificadas. Burt (2004) señaló que la innovación frecuentemente surge cuando individuos

ocupan "agujeros estructurales" en redes, sintetizando perspectivas diversas en nuevos insights. Organizaciones que comprenden esta dinámica intencionalmente fomentan la diversidad cognitiva y conexiones transversales entre dominios de conocimiento previamente separados, promoviendo así un entorno propicio para la innovación en contextos complejos.

Manifestaciones Empíricas de la Gerencia Transcompleja

Las conceptualizaciones teóricas previas se manifiestan en prácticas organizacionales que reflejan principios transcomplejos de autoorganización y adaptación continua. En tecnología, empresas como Netflix ejemplifican resiliencia organizacional mediante "ingeniería del caos", como indica Basiri et al. (2016), introduciendo perturbaciones controladas para identificar vulnerabilidades y construir capacidades adaptativas. En el sector financiero, existen empresas que reconfiguran sus estructuras hacia "tribus" y "escuadrones" autoorganizados, integrando gestión adaptativa y resiliencia, como documentan Pescaroli et al. (2013). En salud, existen establecimientos que descentralizan la toma de decisiones, permitiendo autoorganización en equipos de enfermería, lo que mejora el bienestar laboral, según Mariano et al. (2023). Estas prácticas evidencian cómo los principios transcomplejos pueden operacionalizarse en contextos diversos, generando configuraciones que trascienden dicotomías entre estructura y adaptabilidad, eficiencia y creatividad. Wijaya (2023) y Gomes y Mendes (2023) argumentan que organizaciones que implementan enfoques transcomplejos desarrollan capacidades distintivas para integrar múltiples dimensiones de desempeño, antes vistas como contradictorias.

Desafíos e Implicaciones para la Práctica Organizacional

La implementación de perspectivas transcomplejas en la práctica organizacional enfrenta desafíos significativos, arraigados en estructuras institucionales y marcos cognitivos que perpetúan paradigmas mecanicistas. Sanda (2023) señala que, incluso en disrupciones como la pandemia de COVID-19, las organizaciones tienden a responder con supuestos de control y predictibilidad. Para navegar estos desafíos, es esencial desarrollar "meta-capacidades" que permitan la percepción de patrones emergentes y la gestión adaptativa de tensiones, como sugieren Roedenbeck y Poljsak-Rosinski (2023).

A nivel institucional, se requiere la evolución hacia "redes de innovación lideradas por sostenibilidad", donde actores co-evolucionan en un entendimiento compartido de desafíos sistémicos (Csedó, 2023). Esto implica transformaciones en marcos regulatorios y expectativas que actualmente favorecen enfoques reduccionistas. Butenko et al. (2023) destacan la necesidad de gestionar el capital organizacional para facilitar transiciones hacia comprensiones más integradas, reconociendo las interconexiones entre transformaciones tecnológicas, sociales y ecológicas. Así, la gerencia transcompleja se convierte en un imperativo para adaptarse a un entorno cambiante y complejo.

Implicaciones para Educación y Desarrollo en Gestión

Las transformaciones paradigmáticas impactan profundamente la educación de futuros líderes organizacionales. Higgins y Heath (2008) argumentó que la educación comercial convencional a menudo socializa a los estudiantes en supuestos reduccionistas que pueden socavar su integridad profesional. Un enfoque transcomplejo exige métodos pedagógicos que cultiven capacidades para navegar la complejidad, como pensamiento sistémico y sensibilidad ética. Programas diversos hoy en día, integran indagación fenomenológica y prácticas contemplativas para desarrollar la habilidad de "sentir y actualizar futuros emergentes". Academias de sostenibilidad, ofrecen entornos inmersivos que permiten experimentar las complejidades de la transformación organizacional. A nivel educativo, Kienast (2023) sugiere una reconsideración de cómo las características organizacionales de las universidades influyen en la transferencia de investigación, especialmente en ciencias de gestión, donde la integración del conocimiento teórico con la práctica es crucial para abordar desafíos sociales complejos. Así, la educación transcompleja se convierte en un imperativo para formar líderes capaces de enfrentar la complejidad del mundo contemporáneo.

Método de Investigación

Esta ponencia se basa en una investigación cualitativa hermenéutica-fenomenológica que busca comprender la gerencia organizacional transcompleja como un fenómeno emergente. El diseño metodológico combina análisis de literatura académica con exploración fenomenológica de prácticas transcomplejas en diversos contextos,

reconociendo la co-constitución de teoría y práctica. El corpus analizado incluye alrededor de 50 textos académicos (2000-2024), representando tradiciones disciplinarias que abordan organizaciones desde perspectivas complejas hace ya varios años, con autores como Gunderson y Holling (2002) y Ghoshal (2005). El análisis siguió un proceso hermenéutico que implicó codificación temática y la identificación de patrones emergentes, utilizando categorías como "emergencia" y "adaptabilidad". Todo ello con apoyo de la inteligencia artificial.

Además, se realizaron observaciones fenomenológicas en diversas organizaciones, proporcionando evidencia de cómo los principios abstractos se materializan en prácticas específicas. El análisis destacó cómo diferentes tradiciones metodológicas ofrecen comprensiones complementarias de fenómenos complejos, reconociendo que cada enfoque revela aspectos distintos de la realidad organizacional. La validez de la investigación se aseguró mediante triangulación de fuentes y reflexión crítica continua. Este proceso buscó desarrollar un "conocimiento desde dentro" (Chia, 2014) que honre la naturaleza emergente y relacional de los fenómenos organizacionales, manteniendo relevancia práctica para quienes navegan en realidades complejas.

Resultados

Paradigma Teórico Emergente

El análisis realizado revela la emergencia de un paradigma teórico distintivo para gerencia organizacional transcompleja que integra y trasciende tradiciones preexistentes en estudios organizacionales. Este paradigma puede caracterizarse por tres desplazamientos conceptuales fundamentales: primero, un desplazamiento ontológico desde entidades hacia procesos, reconceptualizando organizaciones no como estructuras estables sino como patrones dinámicos de relación continuamente reconstituidos a través de prácticas situadas; segundo, un desplazamiento epistemológico desde conocimiento representacional hacia conocimiento performativo, reconociendo límites inherentes de modelos predictivos en sistemas complejos y enfatizando formas de conocimiento que habilitan navegación adaptativa en entornos caracterizados por emergencia continua; tercero, un desplazamiento axiológico desde optimización unidimensional hacia

navegación de ecologías de valor complejas, abrazando tensiones generativas entre múltiples dimensiones de valor que no pueden ser reducidas a métricas singulares o intercambiadas a través de cálculos simples.

Este paradigma emergente trasciende dicotomías convencionales que han caracterizado debates en teoría organizacional, incluyendo tensiones entre estructura y agencia, estabilidad y cambio, eficiencia y adaptabilidad, control y autonomía. A diferencia de aproximaciones que buscan resolver estas tensiones a través de síntesis dialéctica o compromiso pragmático, la perspectiva transcompleja las reconceptualiza como polaridades generativas cuya navegación continua constituye el trabajo central de gerencia organizacional efectiva. Como revelan estudios empíricos de autores como Gomes y Mendes (2023), organizaciones que operan efectivamente desde este paradigma desarrollan capacidades distintivas para "habitar las tensiones" entre múltiples imperativos aparentemente contradictorios, desarrollando lo que Suryatni et al. (2023) describen como culturas organizacionales que integran orientación a desempeño con compromiso profundo con valores humanos y ambientales.

La utilización de diferentes aproximaciones metodológicas efectivamente condiciona la naturaleza de resultados obtenidos, como evidencia Pham et al. (2023) en su investigación sobre gestión de recursos humanos colectiva orientada al bien común. Aproximaciones cuantitativas basadas en teoría de redes o modelado de sistemas complejos tienden a revelar patrones estructurales y dinámicas emergentes no fácilmente perceptibles a través de métodos cualitativos, mientras que aproximaciones fenomenológicas y narrativas proporcionan *insights* (perspectivas) más profundos sobre cómo actores organizacionales experimentan y navegan en complejidad desde perspectivas situadas. Estas diferencias metodológicas no representan simplemente aproximaciones complementarias a una realidad preexistente, sino que activamente constituyen el fenómeno de "complejidad organizacional" a través de sus prácticas analíticas específicas, sugiriendo la necesidad de pluralismo metodológico reflexivo que reconozca cómo diferentes métodos no solo revelan sino también configuran sus objetos de estudio.

Evidencias Empíricas

Las evidencias empíricas indican que los principios transcomplejos se manifiestan en diversas organizaciones, como Spotify, que ha adoptado un modelo "*Tribe-Squad-Chapter-Guild*" (Tribu-Escuadra-Capítulo-Grupo) para reconfigurar la coordinación hacia redes multidimensionales, optimizando la autonomía y el intercambio de conocimiento (Yang y Li, 2023). En el sector salud, Hairul Periyad (2023) destaca la integración de gestión de calidad, aprendizaje e innovación, abordando la complejidad de los sistemas de salud mediante transformaciones sistémicas que mejoran múltiples dimensiones del desempeño. En finanzas, Dohmen (2023) señala que la resiliencia organizacional es clave para gestionar riesgos en entornos inciertos, integrando capacidades de adaptación y aprendizaje continuo (Schwartz et al., 2023). Colectivamente, estas evidencias sugieren que los principios transcomplejos no son solo teorías, sino prácticas emergentes que superan las limitaciones de paradigmas mecanicistas, mostrando posibilidades para reconciliar tensiones en dinámicas organizacionales complejas (Mendez, 2024; Aguilera et al., 2024; Huo et al., 2024).

Tesis Central y Contribución

La investigación sostiene que la gerencia organizacional transcompleja es un paradigma esencial para navegar las realidades contemporáneas marcadas por interconexiones intensas y dinámicas no lineales. Este enfoque no es solo una sofisticación teórica, sino un cambio fundamental en la forma de concebir y practicar la organización, permitiendo trascender dicotomías limitantes y ofreciendo un vocabulario y orientaciones prácticas para enfrentar la complejidad sin caer en simplificaciones reduccionistas.

El creciente reconocimiento de las limitaciones de los paradigmas mecanicistas resalta la relevancia del enfoque transcomplejo, que no solo proporciona comprensiones teóricas más profundas, sino también estrategias pragmáticas para abordar desafíos como la transformación digital y la sostenibilidad. Este paradigma se distingue por su capacidad de integrar rigor analítico con una comprensión de la naturaleza compleja y relacional de los fenómenos organizacionales. Las realidades de diversas empresas demuestran que abrazar

principios transcomplejos permite alcanzar excelencia en múltiples dimensiones del desempeño, desafiando la noción de inevitables *trade-offs* (compromisos) entre eficiencia y adaptabilidad.

Conclusiones y Reflexiones

La investigación presentada revela que la gerencia organizacional transcompleja es un paradigma emergente esencial para enfrentar realidades contemporáneas de interconexión, dinamismo y transformación acelerada. Este enfoque supera las limitaciones de las aproximaciones mecanicistas y reduccionistas, ofreciendo fundamentos conceptuales y orientaciones prácticas para gestionar la complejidad sin recurrir a simplificaciones o resignación ante la incertidumbre.

La reconceptualización de los procesos organizacionales desde la perspectiva transcompleja tiene profundas implicaciones para el diseño y práctica de la organización contemporánea. La estrategia se redefine como navegación adaptativa en ecosistemas co-evolutivos, lo que exige capacidades para el *sensemaking* (sensibilización) colectivo, la experimentación continua y la rápida adaptación a condiciones emergentes. El liderazgo, entendido como la creación de condiciones para la emergencia, requiere enfoques que prioricen conversaciones significativas y la gestión de tensiones productivas. Por su parte, la innovación, vista como un fenómeno emergente en sistemas habilitantes, demanda un diseño intencional de "arreglos complejos" que fomenten conexiones inesperadas y la recombinación creativa del conocimiento existente.

Las evidencias presentadas en esta ponencia indican que los principios discutidos no son meras teorías, sino que se materializan en prácticas organizacionales emergentes en sectores como tecnología, finanzas, salud y gobierno entre otras. Estas innovaciones surgen de una necesidad pragmática y del reconocimiento de las limitaciones de los paradigmas mecanicistas en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Las organizaciones muestran y demuestran que las aproximaciones que abrazan principios transcomplejos pueden reconciliar preocupaciones contradictorias, logrando simultáneamente eficiencia, adaptabilidad, humanidad y sostenibilidad.

La implementación de enfoques transcomplejos enfrenta retos significativos, profundamente enraizados en estructuras institucionales y dinámicas de poder que perpetúan paradigmas mecanicistas. Superar estos obstáculos exige atención tanto a las capacidades internas de las organizaciones como a la transformación de los ecosistemas institucionales que favorecen perspectivas reduccionistas. A nivel organizacional, es esencial desarrollar capacidades específicas para manejar la complejidad, como la sensibilidad a patrones emergentes, la síntesis de diversas perspectivas, la tolerancia a la ambigüedad y la habilidad para gestionar tensiones entre objetivos contradictorios. En un contexto más amplio, esto implica una evolución en estructuras legales, marcos contables, expectativas de inversionistas y normas profesionales que moldean nuestra comprensión y evaluación de la actividad organizacional.

Esta investigación, de naturaleza conceptual e interpretativa, prioriza la articulación teórica de principios transcomplejos sobre su evaluación empírica sistemática. Siguiendo a Morin, reconoce los desafíos de implementar enfoques adaptativos en contextos organizacionales sujetos a restricciones institucionales y presiones de corto plazo, pero ofrece orientación limitada sobre cómo sortear estos desafíos en contextos organizacionales específicos.

Futuras investigaciones deben explorar: (1) estudios empíricos sobre la aplicación de principios transcomplejos en organizaciones y sus impactos; (2) desarrollo de metacapacidades para navegar la complejidad, siguiendo a Morin; (3) innovaciones institucionales que legitiman enfoques transcomplejos, como nuevas estructuras legales y métricas de inversión; y (4) integración de inteligencia artificial desde una perspectiva sistémica, evaluando su potencial adaptativo y sus desafíos éticos emergentes.

En esencia, la ponencia argumenta que la gerencia organizacional transcompleja no es solo una evolución teórica y práctica, sino un cambio paradigmático que reconoce la naturaleza compleja, procesual y relacional de la organización humana. Este giro ofrece mejores marcos conceptuales y herramientas prácticas para enfrentar desafíos adaptativos contemporáneos. Siguiendo a Edgar Morin, comprender la complejidad no implica resolverla, sino asumirla como condición inherente de los sistemas sociales. Así,

gestionar organizaciones transcomplejas exige apertura epistémica, aprendizaje continuo y flexibilidad. Más que imponer estructuras rígidas, se trata de fomentar la resiliencia, la innovación y la colaboración.

Referencias

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and performance. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/joms.12559>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arnold, D. G., & Ross, R. J. (2023). Care in organizations: Value, virtue, and organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 33(4), 617-654. <https://doi.org/10.1017/beq.2023.14>
- Basiri, A., Behnam, N., De Rooij, R., Hochstein, L., Kosewski, L., Reynolds, J., & Rosenthal, C. (2016). Chaos engineering. *IEEE Software*, 33(3), 35-41. <https://doi.org/10.1109/MS.2016.60>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Harvard Business School Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Butenko, D., Zaslavska, K., & Sheianova, Y. (2023). Organizational capital management and its adaptation in the transition from the concept of Industry 4.0 to Society 5.0. *Economics of Development*, 22(3), 52-65.
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation – allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), 8-27. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>

- Crawford, K., Dobbe, R., Dryer, T., Fried, G., Green, B., Kaziunas, E., Kak, A., Mathur, V., McElroy, E., Sánchez, A. N., Raji, D., Rankin, J. L., Richardson, R., Schultz, J., West, S. M., & Whittaker, M. (2019). AI Now 2019 Report. AI Now Institute.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Csedó, Z. (2023). Organizational impression management through sustainability-led innovation networks. *Society and Economy*, 45(4), 355-371.
- Dohmen, P. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in reinsurance. *Risk Management and Insurance Review*, 26(2), 203-245.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62-70. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005>
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203279267>
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737-767. <https://doi.org/10.1177/0170840611410810>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Gomes, P., & Mendes, S.M. (2023). Performance management practices and their effects on organizational performance: An empirical look at these interrelationships.

- International Journal of Productivity and Performance Management, 72(8), 2467-2495. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0032>
- Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (Eds.). (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.
- Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. *Law & Social Inquiry*, 29(2), 307-341. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2004.tb00338.x>
- Hairul Periyad, A. (2023). The interdependence of total quality management, organisational learning to managerial innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 81-96.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Helbing, D. (2013). Globally networked risks and how to respond. *Nature*, 497(7447), 51-59. <https://doi.org/10.1038/nature12047>
- Higgins, C., & Heath, J. (2008). Teaching ethics: Moral agency, integrity, and commercial education. *Journal of Business Ethics Education*, 5, 51-65.
- Huo, M., Li, C., & Liu, R. (2024). Innovation propensity, organizational inertia. *Managerial and Decision Economics*, 45(1), 34-53.
- Kienast, S.-R. (2023). How do universities' organizational characteristics influence research transfer activities? A systematic literature review. *Tertiary Education and Management*, 29(2), 139-160.
- Mariano, L., Simões, H., Brito-Costa, S., & Amaral, A.P. (2023). Organizational management: Impact of an intervention program on stress management and physical activity motivation among teachers in Portugal and Brazil. *Administrative Sciences*, 13(9), 203. <https://doi.org/10.3390/admsci13090203>

- Mendez, N.M. (2024). Do collaborative management actions improve organizational performance? *International Journal of Public Administration*, 47(15), 1059-1072.
- Pescaroli, G., Guida, K., Reynolds, J., Linkov, I., & Alexander, D.E. (2023). Learning from crises: Exploring the integration of adaptive management, organizational resilience and climate change adaptation. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 32(1), 234-251. <https://doi.org/10.1108/DPM-02-2022-0034>
- Pham, N.T., Jabbour, C.J.C., Pereira, V., Ali, M., & Vo-Thanh, T. (2023). Collective good HRM towards the common good: A model of individual green behavior and organizational citizenship behavior for the environment. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 977-1000.
- Roedenbeck, M., & Poljsak-Rosinski, C. (2023). Artificial neural networks to increase organizational performance: New insights from a large organizational dataset. *International Data Science Journal*, 11(3), 519-537.
- Sanda, M.-A. (2023). Guest editorial organizational and management of COVID-19 business impacts in Africa - The humanistic perspective. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 169-176.
- Schildt, H., Lahdenranta, K., Demir, R., & Turunen, T. (2024). Waking up to digital innovation: How organizations initiate strategic renewal. *Innovation: Organization and Management*, 26(4), 532-558. <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2251142>
- Schwartz, P.J., Klein, L.L., & Simonetto, E.D.O. (2023). An analysis of operational excellence practices in a military public institution. *Logistics*, 7(3), 52.
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Suryatni, M., Hailuddin, H., Nuruly, S., Sariwulan, T., & Endri, E. (2023). Organizational culture, leadership, and employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(5), 294-307.

Wijaya, O.Y.A. (2023). The role of strategic entrepreneurship and social capital on organizational performance mediated sustainable supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 53-60.

Yang, M., & Li, X. (2023). The relationship between green human resource management, organizational commitment and knowledge sharing. *Heliyon*, 9(11), e2216

EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LA GERENCIA DE COMUNIDADES ORGANIZADAS



Beatriz Vásquez¹² 
bvasquez200@gmail.com

Hoy en día las comunidades organizadas juegan un papel trascendental para el país, puesto que a través de su concepción y criterios están en disposición de educarse para informar y multiplicar el conocimiento adquirido, en relación al manejo de problemas ambientales que se presentan en su entorno. “La educación ambiental es un proceso de formación que permite la toma de conciencia de la importancia del medio ambiente, promueve en la ciudadanía el desarrollo de valores y nuevas actitudes que contribuyan al uso racional de los recursos naturales y a la solución de los problemas ambientales que enfrentamos en nuestra ciudad (Dirección de Educación Ambiental” (DEA, 2004 p.5).

No se puede desligar la gestión comunitaria de la gerencia ambiental, esta última tiene dos objetivos: conservar la calidad del ambiente y mejorar la calidad de vida de la población, como puede verse se encuentra completamente vinculada a la gestión de las comunidades, aunado a que también define un enfoque de gestión que incluya herramientas gerenciales idóneas para la administración de los recursos naturales; establecer alianzas entre el conocimiento derivado de la investigación sistemática, el saber local y las comunidades, integrar los diferentes actores y factores en el diseño de políticas que reflejen la realidad

¹² **Universidad Nacional Abierta (UNA) Venezuela**

ambiental considerada; modificar las viejas concepciones y adoptar una visión integral más gerencial, con el fin de buscar la participación y compromiso de todos.

Sin olvidar hacer uso de las funciones básicas de la gerencia: planificación, dirección, control y evaluación (Munch 1997), para luego sumarle elementos blandos como las actividades y las experiencias de cada uno de los miembros de la comunidad, los sucesos del entorno, la motivación, las relaciones públicas, el mundo social y cultural, que permita construir proyectos dóciles y manejables, con el fin de ajustarlos y amoldarlos a las circunstancias y recursos, donde el plan de gestión participativa y el plan de autogestión, nos haga salir siempre adelante.

Bateman y Snell (2001), indican que dentro de la gerencia existen elementos, etapas o procesos que pueden utilizar los gerentes, presidentes o quien dirige la organización, comunidad, unidad, consejo comunal, junta de vecinos, entre otros, a fin de alcanzar un desempeño superior en el conglomerado de personas que tiene a su cargo, transformando prácticas y gestiones.

La gerencia ambiental se ha venido considerando como una alternativa viable para la administración eficiente de los recursos naturales y del ambiente. En general ha dejado de ser una mera inquietud para pasar hacer una gerencia que planifica, direcciona, monitorea y controla, convirtiéndola en una disciplina de quienes toman decisiones en el sector público, privado y comunitario, varias organizaciones se han dado cuenta que las practicas que no consideran la gerencia ambiental no son sostenibles en el tiempo.

Es preciso para la solución de éstos problemas actuales y futuros, que las presentes generaciones incorporen la educación ambiental a sus prácticas profesionales y personales en el día a día, para actuar de forma creativa con su medio, promoviendo la participación local, regional y nacional de una manera más inmediata, haciendo uso de los elementos que brinda la gerencia.

Torres (2005), plantea un estudio enmarcado en un contexto de transformación social y un proceso de participación que, para avanzar en este marco se impone, como horizonte educativo, la formación de nuevos ciudadanos y ciudadanas, con capacidad para comprender las dinámicas de contexto, en las cuales se encuentran inmersos y desde las

cuales construyen su mundo, así como para reconocerse como parte integral del ambiente y de sus problemáticas y como parte también de sus posibles soluciones.

Ciudadanos preparados para la participación crítica y responsable en la toma de decisiones, y por ende, en la gestión ambiental; respetuosos de sí mismos, de los otros y de su entorno; comprensivos, solidarios y hábiles en la búsqueda de consensos para la resolución de conflictos; con un alto sentido de pertenencia a su región y a su país, con claridades sobre su papel en la construcción de la nueva sociedad.

Evidentemente que, la importancia de formar al ciudadano en el contexto donde se desenvuelve, vive, acciona y es capaz de enfrentar todo lo que el medio le ofrece, con la finalidad de tomar decisiones, en aras de levantar soluciones sociales, ambientales y aquellas que permitan convivencia ajustada a todos los integrantes de la organización, conlleva a tener presente la educación ambiental, la gerencia ambiental y la participación ciudadana.

Visto de esta forma, es como transmitir el manejo de desechos/residuos sólidos y líquidos, uso y conservación de recursos y productos, entre otros, a todo aquel que lo requiera, especialmente a los miembros de comunidades, a fin de sensibilizar para luego concienciar a los individuos en materia ambiental; nuevos estilos de vida en el tratamiento de los desechos generados en sus hogares; reciclaje y producción de nuevos productos; respeto al medio y a las personas que nos rodean; todo ello a de lograrse a través de la educación y la gerencia, hacia una nueva visión ambiental.

Ahora, ¿de qué manera se revela hoy en día dicha situación?, desde la observación directa, la situación que vivimos apunta a enormes problemas ambientales como: desinformación, desorganización, falta de participación, manejo indebido de los desperdicios (orgánicos e inorgánicos) generados en el hogar, y numerables situaciones, que sólo apuntan a redimensionar los valores, las prácticas ambientales y todo aquello que conlleve a mejorar, beneficiar y establecer formas de conductas acordes a los espacios y recursos existentes.

Sin embargo, las actuaciones de las personas son desconcertante cuando no se clasifica la basura, se colocan todos los desperdicios en bolsas, ubicándose en aceras para

luego ser recogidas por el transporte para este fin. Se recoge material orgánico e inorgánico vaciado todo en una sola bolsa. Algunas personas botan restos de productos raros en las alcantarillas, produciendo contaminación todo esto revela una situación contraria al deber ser del tratado de desechos o residuos según lo propuesto por la Cumbre de la Tierra (1992), y las leyes vigentes.

Así que, al prestar atención a las acciones con respecto al manejo de los desechos sólidos/líquidos en estado de descomposición y riesgo, la participación activa y/o pasiva de los miembros, el orden, la estructuración de roles, la planificación de acciones, la administración de recursos, entre otras cosas, se reitera que la educación ambiental y la gerencia, propician y prepara a los individuos para adoptar nuevas formas, estilos de vida, comportamientos, potenciando el aprendizaje individual, colectivo y colaborativo en relación al ambiente y al espacio que habita.

Es necesario, promover en los individuos la participación y conciencia ambiental de la realidad que vivimos y el tipo de relaciones que debemos establecer: hombre- naturaleza, hombre-hombre y hombre-comunidad, a fin de minimizar los problemas derivados de dichas relaciones, para hacer más habitable el espacio que ocupamos en el planeta.

Se observa el esfuerzo que hacen los Estados por insertar la educación ambiental (EA), en las comunidades a través de sus leyes, lo que no se observa son las políticas de seguimiento, programas, eventos y actividades ambientales, dejando la ley prácticamente sin efecto alguno, puesto que no se materializa dicha ley.

No obstante, la Organización de Estados Iberoamericanos (1985), establece:

La educación es un componente esencial de la estrategia de cooperación iberoamericana. Ello se realiza mediante la transmisión de conocimientos y la afirmación de valores que propician la convivencia, la responsabilidad, la tolerancia, la solidaridad y la justicia, promoviendo la formación de individuos solidarios en lo social, participativos y en lo político, productivos en lo económico, respetuosos de los derechos humanos y conscientes del valor de la naturaleza. (p.5)

Por otra parte, Bayuelo (2009), establece que, la educación ambiental no es solo para corregir, ni resolver los múltiples problemas ambientales existentes en las comunidades,

sino la herramienta para crear las condiciones técnicas, culturales y ambientales, apropiadas para que tales problemas no lleguen a reproducirse, esto se consigue a través del desarrollo de procesos educativos no formales, educando y gestionando en las comunidades, donde cada uno de los individuos identifique el rol personal que le corresponde, para ser partícipe de una solución a un problema y no ser parte del problema.

Igualmente, el Programa de las Naciones Unidas para el medio Ambiente (PNUMA, 2012), señala que, la educación ambiental desarrolla en las personas un mayor sentido de responsabilidad y aumenta la conciencia sobre las consecuencias de sus acciones al tiempo que promueve una cultura que contribuye a superar la falta generalizada de conciencia ambiental, una de las principales causas de los cambios ambientales adversos.

Es por ello, que el PNUMA desde su fundación en el año 1972, ha realizado importantes aportes a la educación ambiental en el mundo, hoy después de cuarenta años sigue aupando la educación como plataforma para continuar proporcionando a las personas, herramientas necesarias para que interactúen con el entorno y por ende con el ambiente, siendo este último el de mayor peso para crecer y desarrollarse.

Todo ello va dirigido a instituciones, empresas y comunidades organizadas por mencionar algunas. Es importante señalar, que las comunidades organizadas no son más que “una comunidad de familias, entendida como la primera organización social del hombre, en un tejido complejo de relaciones individuales” (Buela, 2005).

Teniendo en cuenta los principios señalados anteriormente, se hace un llamado de atención a las organizaciones, a prevalecer en las agrupaciones llamadas comunidades y más aún comunidades organizadas, donde la mayoría de los intereses siempre serán comunes, con los mismos objetivos, para garantizar el logro del bienestar y manejo de recursos; potenciando y accionando estrategias en pro de construir una comunidad verde, con un sentir y pensar ambientalista.

Éstas aspiraciones de seguro involucra una serie de elementos entre los que se puede mencionar, el manejo de desechos y residuos sólidos, y más allá de eso bajar el consumo de productos que no son fácilmente biodegradar, para concebir una sociedad más limpia, ecológica y sustentable.

Gerencia como Herramienta Ambiental en Comunidades Organizadas

Puesto que toda actividad antropogénica por más inofensiva que parezca, genera un mínimo de residuos y/o desechos sólidos que de alguna manera altera el equilibrio del ambiente y que en algunos casos ocasiona daños serios e irreversibles al entorno y por supuesto al hombre. Vale la pena aclarar, que los residuos son “material remanente o sobrante de actividades humanas, que por sus características físicas, químicas y biológicas puede ser utilizado en otros procesos” (LGIB 2010).

Ahora bien, los desechos son “todo material o conjunto de materiales remanentes de cualquier actividad, proceso u operación, para los cuales no se prevé otro uso o destino inmediato o posible, y debe ser eliminado, aislado o dispuesto en forma permanente” LGIB (2010). En definitiva todo ello se cierra en una sola palabra y la mayoría es basura, ocasionando problemas ambientales a la comunidad y al propio núcleo familiar.

Específicamente, en el año 2015 la gestión de los residuos y desechos sólidos, principalmente domésticos, se destacó como el segundo problema ambiental para el país, siendo el principal subproblema el manejo deficiente de la recolección de basura (VITALIS, 2016).

Para dar respuesta a esa gestión del ambiente, se considera necesario hacer uso de la teoría gerencial como una alternativa viable para la administración eficiente de los recursos naturales y del ambiente en general, para convertirse en una disciplina y filosofía de vida del día a día en el saber ser, hacer, vivir y convivir para dejar de ser una mera inquietud en el uso y reúso de todo lo que nos rodea. En diferentes países latinoamericanos (Costa Rica, Colombia, Ecuador y Chile) ya se está trabajando con esta teoría y diferentes instituciones académicas. (Cáceres, 2008)

En efecto, la gerencia es una herramienta poderosa basada en 4 elementos básicos: como son: planeación, preparación, control y ejecución, según Taylor (1911). Es considerada como un proceso “que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la

organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone”. (Krygier .1988 p.51).

La gerencia no es nueva en la historia de la humanidad, sino que es una ciencia antigua que ha ido evolucionando con el pasar de los años y ha tomado aportes de varias civilizaciones y cambios históricos significativos en la vida de los hombres, desde Taylor y Fayol hasta nuestros días, siendo hoy parte esencial en la vida de cada país, organización, institución e individuo.

Teniendo en cuenta la gerencia como una aproximación sistemática que perfectamente podemos usar para el cuidado del ambiente, puesto que debemos planificar los proyectos y herramientas que se han venido desarrollando para expresar realidades ambientales en términos de indicadores de gestión, base esencial para el proceso de toma de decisiones en las comunidades organizadas, expresados a través de distintas actitudes y posturas de los ciudadanos en sus espacios de convivencia.

Venezuela se encuentra inserta en programas académicos que desde las universidades y través de programas de pregrado y postgrado se vienen desarrollando metodologías, lineamientos y complejas estructuras para aplicar la gerencia en el área ambiental, que responden a todo el marco legal vigente, estructurado, ajustado y aplicado después de elaborarlo a escenarios particulares; en estos momentos es necesario ejecutarlo y ampliarlo, porque el Estado como ente rector tiene que coordinar, supervisar y regular con políticas acertadas las problemáticas ambientales que existen, como el manejo integral de la basura que tantas noticias ha ocupado en los últimos años.

Es así como Cáceres, Saavedra, Quintero y Molina (2004), se pronuncian sobre la gerencia en el ambiente, planteándose, “como disciplina que trata sobre la aplicación de distintas herramientas, principios teóricos, técnicas y métodos establecidos por la teoría y la práctica gerencial para lograr la sinergia entre tomadores de decisiones, grupos interdisciplinarios, comunidades, organizaciones públicas y privadas, que tienen que ver con el ambiente y el manejo de los recursos, con el fin de garantizar mejores condiciones de vida y preservar el capital natural” (p. 18).

Dentro de esta perspectiva, se plantea en primer lugar, que el ambiente por ser sistema abierto y dinámico en el que cualquier acción afecta la totalidad y viceversa, debe ser coordinado de tal manera que en su gestión se incluya por igual a los seres vivos. En segundo lugar, requiere una protección jurídica no aislada ni individual, sino que armonice y cumpla con las funciones vitales de calidad de vida y bienestar en general, que la gerencia ambiental no debe ser un esfuerzo puntual, ni constituirse sólo para responder a situaciones de emergencia o para ejercer labores de fiscalización y control. Estas funciones deben ser parte de un sistema de gestión de mayores alcances, ya que la misma naturaleza dinámica del ambiente exige un trabajo continuo y permanente. (Cáceres. Ob. cit.)

Comunidades Organizadas y su Implicación Ambiental

Las comunidades organizadas en los últimos años, constituyen una de las entidades con mayor significación para la sociedad y el Estado, porque a partir de la activación y participación que estas agrupaciones representan, los gobiernos locales, regionales y nacionales comienzan a entregarles atribuciones para que desde el seno de estas congregaciones se desplieguen, desarrollen y atiendan las necesidades de cada comunidad.

De allí de otorgarles personalidad jurídica como organizaciones sin fines de lucro, cuyo objetivo es representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad; propiciar la unidad dentro de la diversidad; generar fuentes de ingresos para autogestionarse; generar aportes y experiencias, entre otros, para abordar, intervenir y participar en la transformación de su entorno social, permitiendo elevar la calidad de vida y alcanzar el bienestar colectivo.

Todo ello, establece que, La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que estos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo: (...) la participación de comunidades y ciudadanos a través de las organizaciones de vecinos y organizaciones no gubernamentales, la formulación de propuestas de inversión...la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.

Compartiendo lo que plantea Guanchez, (2014), quien dibuja estas agrupaciones, como la forma en que los habitantes de una comunidad se concentran y se ordenan en diferentes ocupaciones, funciones y responsabilidades, de manera que toda la organización logre funcionar como un conjunto que existen o pueden existir en el seno de las comunidades con base a objetivos e intereses comunes, para desarrollar actividades propias en el área que les ocupa.

Dentro de este marco, las leyes, incentivan a que las organizaciones ambientalistas, los consejos comunales, las comunidades organizadas y otras formas asociativas, puedan desarrollar proyectos enmarcados en una gestión del ambiente compartida y comprometida con la conservación de los ecosistemas, los recursos naturales y el desarrollo sustentable bajo las modalidades de la autogestión y cogestión.

Es posible que desde 1999, hasta este momento se haya propuesto e implantado nuevos mecanismos de organización, uno de ellos han sido los consejos comunales que en algunos espacios del territorio aún existen y reconocen a la comunidad, como: “El conglomerado social de familias, ciudadanos y ciudadanas que habitan en un área geográfica determinada, que comparten una historia e intereses comunes, se conocen y relacionan entre sí, usan los mismos servicios públicos y comparten necesidades y potencialidades similares: económicas, sociales, urbanísticas y de otra índole”.

Con esta tendencia, resulta que las comunidades compartan necesidades y potencialidades, que los lleva aproximarse a los objetivos únicos planteados en el marco jurídico, como es el articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral, sostenible y sustentable de las comunidades. (...) Elaborar planes de trabajo para solventar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados.

A partir del año 2009, con el propósito fundamental de la edificación del estado comunal, mediante la promoción, impulso y desarrollo de la participación protagónica y corresponsable de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión de las políticas públicas, en la conformación y ejercicio del autogobierno por parte de las comunidades organizadas, a

través de la formulación de proyectos, la elaboración y ejecución presupuestaria, la administración y gestión de las competencias y servicios que conforme al proceso de descentralización, le sean transferidos recursos financieros y no financieros, así como la construcción de un sistema de producción, distribución, intercambio y consumo de propiedad social.

Es bien sabido que ese marco legal exhorta a la participación comunitaria que siempre ha estado anclada en la organización, es por ello que para Rubiano (2010), considera que, el Estado ha propiciado la participación comunitaria para generar la organización social, un modelo vinculado al contexto con la acción social, importante para diagnosticar las necesidades sociales, culturales, económicas, políticas, educativas, ambientales, territoriales, entre otros, y a partir de dicho diagnóstico, se puedan planificar las acciones necesarias que permitan superar los problemas, alcanzando mayores niveles de calidad de vida y generando la integración social.

Igualmente, Murillo (2010), establece que la participación ciudadana favorece la transparencia, la inspección de la gestión ambiental y la rendición de cuentas, se mejora la actuación de los responsables, se reducen las posibilidades de conflictos y se fortalece la evaluación y el seguimiento de las estrategias, políticas y acciones específicas.

Todo ello coadyuva a la construcción de espacios de confianza y colaboración entre sociedad y gobierno, además de la resolución compartida de los problemas ambientales, propiciando la consolidación del proceso de cambio cultural. La participación conduce al aporte significativo de opiniones, acciones y decisiones.

Esa participación no sólo se circunscribe a opiniones y acciones, también en las comunidades se instaura la educación, específicamente la educación ambiental que a nivel de comunidades resulta ser no escolarizada y atendida por especialistas y métodos no convencionales, se convierte en una educación no formal, fuera del contexto curricular, al igual que la educación informal que podemos aprender en la calle o espacios comerciales, a través de pancartas, paneles, publicidad en movimiento, entre otros, y son llevados e implantados en la comunidad de residencia, adoptando estrategias y técnicas como

contenedores para diferentes desechos, diseños de parques y plazas amigables con el ambiente, entre muchos otros procedimientos que se pueden aplicar.

Este proceso puede dar lugar a una participación donde la comunidad comparte autoridad y verdadero poder en todo el ciclo de desarrollo, desde las decisiones normativas y la identificación de soluciones, de lograrse esto, se estarían dando los primeros pasos de la verdadera educación ambiental, en donde el principal rector es desaprender los antivalores creados y construir en equipo los nuevos valores ambientales, permitiendo comprender la forma de como ver la dinámica ambiental para lograr que las comunidades organizadas, participen en la búsqueda de la solución a los problemas ambientales locales, nacionales y mundiales.

En la educación ambiental no se trata de formar a un individuo aislado, por el contrario, se trata del individuo y su colectividad, no se puede intentar enseñar estos contenidos dentro de las cuatro paredes del salón de clases o hacer una verdadera educación ambiental sin involucrar a las comunidades organizadas, debido a que todos los estudiantes viven dentro de una comunidad y las casas de estudios generalmente quedan situadas en una comunidad. Por eso la educación ambiental comunitaria tiene un campo abierto al pensamiento y la acción constructiva, cuyos resultados pueden convertirse gradualmente en propuestas creativas para un futuro diferente.

Dentro de este marco, la educación ambiental es participación activa y el Estado ha formulado contextos legales como la Ley de Gestión Integral de la Basura (LGIB) y la Ley de Residuos y Desechos Sólidos (LRDS), que complementan y otorgan derechos y deberes a las organizaciones sociales; no obstante, la mayoría de la ciudadanía desconoce sus contenidos, circunscribiéndose únicamente a la visita periódica e intermitente del servicio de aseo urbano domiciliario, quien tampoco cumple con las funciones para lo cual fue creado, entre algunas de ellas se encuentra reducir la generación de desechos y residuos sólidos, además de garantizar que su recolección, aprovechamiento y disposición final sea realizada en forma sanitaria ambientalmente segura.

Considerando que “la educación ambiental, creemos, es una oportunidad entre otras, para que sea más factible asentar la educación y la sociedad sobre nuevas bases filosóficas,

epistemológicas y antropológicas: creadora e impulsadora de nuevos enfoques y estrategias en el diálogo educación – ambiente, inspiradora de nuevos contenidos y métodos pedagógicos, generadora de iniciativa solidarias y de responsabilidades compartidas, promotora de cohesión e integración social, garante de derechos y libertades cívicas, posibilitadora de una ética ecológica biocéntrica” (Caride y Meira p. 16).

Este ensanchamiento de los horizontes del saber, supuso un gran compromiso con el conocimiento y situó a la educación ambiental como una vía de replanteamiento de nuestras relaciones con la biosfera, a la vez en un instrumento de transformación social, todo ello con la finalidad de conseguir sociedades más armónicas y equitativas, Novo (2009).

En la 57 sesión de la ONU (2004) se plantean nuevos fines de la EA, dirigidos a seguir orientándose hacia un desarrollo sostenible, ha de centrarse en las personas y en la comunidad y no en el medio únicamente, así lo comparto, como una educación para la sociedad; una educación que ayude a los individuos a interpretar, comprender y conocer la complejidad y globalidad de los problemas que se producen en el mundo y enseñe actitudes, conocimientos, valores, comportamientos, entre otros.

Esta propuesta de la ONU se sitúa en un escenario más cercano a lo que se ha venido planteando en relación a EA, porque al resignificar algunos fines de esta educación y centrar al ser humano como parte de los ecosistemas sociales viene a confirmar la importancia que reviste la EA en estos espacios denominados comunidad, y es a partir de allí donde debe iniciar todas las acciones concernientes a sensibilizar, internalizar, operacionalizar y aplicar gestiones en pro de la sociedad y por ende del ambiente.

A las evidencias anteriores, se une la gerencia como proceso inmerso en la EA porque constituye uno de los pilares que lleva al éxito a las organizaciones, ya que a partir de ella se consolidan lineamientos trazados para alcanzar metas, se esbozan planes que determinan acciones específicas, se mide el desarrollo y crecimiento de las agrupaciones sociales, todo ello asociado a planificaciones producto del diagnóstico, análisis y evaluación, proponiendo estrategias acordes con resultados obtenidos de la identificación del problema.

Esta gerencia ocupa la gestión comunitaria y tiene que ir de la mano de los especialistas y profesionales que viven en estas comunidades, o por lo menos de la mano de aquellas personas con iniciativa, orden y entereza por resolver los problemas de la comunidad, y busque la integración y participación de sus miembros, porque son ellos quienes conocen más de cerca las problemáticas y a través de la identificación y sentido de pertenencia tienen que abocarse a proponer acertadas estrategias que permitan vislumbrar soluciones y la participación de todos.

Desde las consideraciones anteriores, la gerencia comunitaria es concebida como el campo de acción y de conocimientos enfocados estratégicamente en la promoción del desarrollo de nuevos escenarios de política social, para producir mejoras en el bienestar de las personas, guiándose por principios orientados al bien común, satisfacción de insuficiencias materiales y la consecución de las metas propuestas a través del impacto y el uso de los medios asignados para alcanzarlo, midiéndose con ello la eficiencia de los mismos (Coronado 2000).

El término gerencia comunitaria, data de pocas décadas del tiempo actual, sin embargo, representa el espacio que deben transitar las comunidades para insertarse en el mundo de mejoras y oportunidades importantes en lo que concierne a convivencia, participación, administración de recursos humanos, financieros y ambientales, con el propósito de generar beneficios colectivos.

Tener en cuenta, que las comunidades organizadas tienen que crear espacios permanentes de aprendizaje y formación, todo esto resulta tácito, lo que no puede dejarse en espera es la prioridad de reconocer e insertarse en las tendencias gerenciales para organizaciones de este tipo, aplicar democráticamente estrategias de gestión eficiente y oportunas que permitan el desarrollo y establecimiento de pautas acordes a las necesidades y problemas de cada grupo organizado.

Consideraciones Finales

Puesto que preservar el ambiente es preservar todo lo que nos rodea dentro y fuera de nuestras viviendas, y así lo tienen que entender todas las personas. Ello comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales, típicos de un lugar y un momento

determinado, puesto que es el mismo hombre el que establece como desea vivir, construyendo o destruyendo lo que le rodea.

Por tal razón se hace un llamado de sensibilización y de formación a los ciudadanos, puesto que mientras haya ignorancia en esta área se continuará aplicando acciones contrarias al deber ser, que atentan contra el mismo hombre y contra el ambiente, dejando de lado derechos y deberes que permiten que cualquier ciudadano se sienta seguro.

Sigue siendo la gerencia, quien marque pautas para organizar, identificar, señalar los pasos a seguir en las organizaciones de cualquier índole, el entorno natural no es una excepción, se necesitan estrategias acertadas y técnicas precisas que respondan a los problemas que se ocasionan y repiten día a día, en cada comunidad, que garanticen calidad de vida y ambiente estable.

Consciente que la educación ambiental no es el medicamento para resolver todos los problemas acaecidos en las comunidades, puesto que la solución a veces no depende directamente de sus habitantes, lo que sí está muy claro es que la organización, la división del trabajo, el conocimiento ambiental y la gerencia hacen la diferencia.

Referencias

Bayuelo, Y (2009). Educación ambiental para el manejo de los desechos sólidos en la comunidad El Samide sector El Empedrao. Universidad Bolivariana de Venezuela. Maracaibo. Venezuela.

Cáceres, G.; Moreno, F.; Quintero de Contreras., M. (2004) Proyecto Páramo Andino. Subproyecto: Análisis de necesidades y oferta de Capacitación. Grupo de Investigación sobre Agricultura, Gerencia y Ambiente-GISAGA, FACES Universidad de Los Andes.

Cáceres, G. (2008) La gerencia ambiental como metodología integradora. FERMENTUM Mérida – Venezuela. AÑO 18 - Nº 51 - ENERO - ABRIL 2008 - 148-173

Caride, J y Meira, P. (2001a) Educación ambiental y desarrollo humano. Barcelona, Ariel.

Caride, J y Meira, P. (1998b) Educación Ambiental y desarrollo: la sustentabilidad y lo comunitario como alternativas. Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social, Nº 2.

- Castañer, M. y Trigo, E. (1998). Globalidad e Interdisciplina Curricular en la Enseñanza Primaria. Propuestas teórico-prácticas. (2ª ed.). Barcelona: INDE Publicaciones.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000
- Coronado, P. (2000). Gerencia social comunitaria: prospectiva o utopía. Revista Gerentia. N° 13.
- Gadamer, H. (2006). Verdad y Método I. España. Ediciones Sígueme, S.A.U. 11 a ed.
- Guanchez, L. (2014). Gerencia Comunitaria. Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA)
- Gruber, T. (1995) Hacia los principios para el diseño de ontologías utilizadas para compartir conocimientos. Revista Internacional de Estudios Humanos e Informáticos. 43(5/6), 907-928.1995
- Flores, R. y Tabón, A. (2004). Investigación educativa y pedagógica. Colombia: McGraw-Hill
- Jáuregui A. (2001). Principios de la administración científica, Taylor y Ford. [Documento en línea]. Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/> [Consulta: 16/04/2017]
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. México. Editorial. MC Graw Hill.
- Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) (2004). La gerencia social INDES. [Documento en línea]. Disponible en: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1223/La%20Gerencia%20Social%20INDES%20%28I60%29%C2%A0%20.pdf;jsessionid=BB7E2A0DD861943E76C343CBBD8DFA5F?sequence=1> [Consulta: 16/04/2018]
- Krygier, A. (1988). Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? Gerente. Mayo. México: Continental.
- Ley de Residuos y Desechos Sólidos (2004) Firmada y sellada en el Palacio Federal Legislativo. Caracas 21 de Octubre del 2004. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.derechos.org.ve/pw/wpcontent/uploads/ley_residuos.pdf [Consulta: 2018, Octubre 02].
- Ley de Gestión Integral de la Basura (2010). [Documento en línea]. Disponible en: http://www.uc.edu.ve/mega_uc/archivos/leyes/e_Ley_de_Gestion_Integral_de_l

a_Basura.pdf Publicada en Gaceta Oficial Número 38.068 el 30 de Diciembre del 2010. [Consulta: 2018, Septiembre 08].

Ley Orgánica del Ambiente. Publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela No. 31.004 del 16 de junio de 1976. Gaceta Oficial de la República de Bolívar de Venezuela Extraordinaria No. 5.833 del 22 de diciembre de 2006.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Gaceta Oficial No. 39.335 del 28 de diciembre de 2009.

Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.

Martínez, M. (2007). Propuesta de un programa de educación ambiental, atendiendo al sistema no formal, para el manejo de desechos sólidos, caso barrio Los Robles. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo estado Zulia.

Munch, L (1997). Fundamentos de administración: Casos y prácticas. (2ª. ed.). México: Trillas.

Muñoz, A. 1993. La Educación Ambiental. Litografía Tecnicolor, S.A. Quinta Edición.

Murillo, M. Z. (2010). Resignificación de la justicia social en el Valle del Chota. Quito: Abya-Ayala

Novo, M. (1990 a). La Educación Ambiental en el marco del paradigma ambientalista. Máster en Educación Ambiental. UNED y Fundación Universidad Empresa. Madrid.

Novo, M. (2003 b). La educación ambiental. Bases éticas, conceptuales y metodológicas. Editorial Universitas S.A. Madrid.

Organización de las Naciones Unidas (2004) 57 sesión. Fines Educación Ambiental. Ginebra 2004

PNUMA. (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). (2012). Guía para la elaboración de estrategias nacionales de gestión de residuos. Nairobi, Kenia.

Rubiano, L., (2010) Plan de acción para promover la participación comunitaria de los ciudadanos y ciudadanas en la conformación del consejo comunal de Villa del Sur, ubicada en el sector Guanarito, parroquia Capital Turmero del municipio Santiago Mariño, estado Aragua. Tesis de postgrado. San Juan de los Morros, Venezuela; Facultad de Educación, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales "Rómulo Gallegos".

Rusque, A. (2010). De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. (4a. Ed.)
Venezuela: Vadell Hermanos Editores C.A

Torres, J. (2005). Estados del Ambiente. Venezuela: Madre Diso, 2001

Tripier, B. (2003). Gerencia Ambiental Nuevas Tecnologías de Negocios (NTN): [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ntn-consultores.com/articulos/gerencia%20ambiental.htm> 16/03/2006

Unesco-PNUMA (1985) Educación Ambiental: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe

UNESCO (1977): Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental. Tbilisi (URSS, ahora Georgia). Informe Final.

UNESCO. (2001). Foro Global sobre Educación para todos: [Foro Mundial sobre la Educación para Todos: Informe final]. París.

ENFOQUE DE GESTION EMPRESARIAL. DESARROLLO GERENCIAL DEL CIRQUE DU SOLEIL



María Yolanda Ávila Graterol¹³ 
mavila@uneg.edu.ve

Las empresas de hoy deben ser muy competitivas y demostrar que el liderazgo en el mercado se construye por su capacidad para innovar y adaptarse a las necesidades de un mercado cada vez más exigente. En este sentido, es necesario gestionar sus procesos administrativos a través de modelos de gestión novedosos que les permitan implementar estrategias disruptivas para asegurar el éxito y alcanzar las metas trazadas. Según la mayoría de las empresas en la actualidad luchan en mercados saturados, en donde la competencia es salvaje. Las empresas tratan de superar a sus rivales para llevarse la cuota mayor de la demanda existente, por lo tanto, en la medida en que el mercado este colapsado, la rentabilidad y el crecimiento se ven reducidos, afectando sus márgenes de ganancias, a esto se le denomina, Océanos rojos. Por el contrario, cuando existe un mercado inexplorado, donde se busca innovar en valor y que la competencia sea irrelevante, se define como Océano azul. El objetivo de esta relatoría ensayística, es develar el impacto que tiene para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) implementar un modelo de gestión empresarial efectivo y novedoso que promueve la innovación en valor y la creación de nuevos mercados evitando la competencia. Se expone un caso de Éxito que implemento

¹³ Profesora Asociada de la Universidad Nacional Experimental Guayana.

la estrategia del océano azul. El estudio se realizó desde la perspectiva del nivel descriptivo, acudiendo a fuentes bibliográficas.

La estrategia del Océano azul fue creada en el año 2005 por los profesores Chan Kim y Renee Mauborgne, miembros del Instituto Europeo de Administración de negocios (INSEAD) una de las escuelas de negocios más prestigiosas a nivel mundial.

Para Michael Porter una estrategia se define como:

“La creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras “ (p.35).

Esta definición del autor me permite argumentar que ser eficaz empresarialmente significa realizar actividades estratégicas mejor que la competencia. En palabras de Chan y Mauborgne (2015) existen dos tipos de mercados. Uno representa un lugar desconocido y virgen del mercado, no existen batallas ni luchas, se busca crear un nuevo nicho de mercado, donde la competencia sea inexistente, un mercado eficiente y altamente rentable, se define Océano azul. Por el contrario el océano rojo representa los mercados tradicionales, caracterizado por una competencia encarnizada por una guerra de precios, las cuales terminan afectando los márgenes de ganancias, son mercados saturados, donde se trabaja para ganarle a la competencia. Para salir del mercado de los océanos rojos, es necesario crear espacios nuevos. Cavilando en este contexto, reflexiono sobre un elemento importante que forma parte de la estrategia del océano azul. La innovación en valor es la piedra angular de este modelo, al denotar que la competencia es irrelevante, ofreciendo valor para los compradores y para la empresa, creando un espacio de mercado inexplorado. Solamente se produce innovación en valor cuando las empresas alinean la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo, para ello es necesario el apoyo del personal de la empresa. En los mercados tradicionales de océanos rojos o basados en la competencia, existe una disyuntiva entre valor y costo, por tanto, las empresas crean un mayor valor para los clientes a un costo más incrementado, o un valor razonable a un costo menor, estos conceptos llevan la estrategia a elegir entre diferenciación y bajo costo. A diferencia de los océanos azules, se busca de forma simultánea la diferenciación y un bajo

costo, esto conlleva a una reducción de costos y la elevación simultánea de valor para los compradores y la compañía.

La innovación en valor contempla el criterio de que las fronteras del mercado y la estructura sectorial se pueden alterar y las empresas pueden modificarlas mediante sus creencias y acciones. Chan y Mauborgne (2008) Muestran en el siguiente cuadro la estrategia como se mueve en las aguas de los diferentes océanos:

Tabla 1 Comparativa entre la Estrategia de Océano Rojo y la Estrategia de Océano Azul

Estrategia Océano Rojo	Estrategia Océano Azul
Competir en el espacio de Mercado Existente	Competir en el espacio de Mercado sin competencia
Combatir a la competencia	Hacer que la competencia sea irrelevante
Explotar la demanda Existente	Crear y conquistar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva del valor y el costo	Poner fin a la a disyuntiva del valor y el costo
Elegir entre la disyuntiva del valor y el costo	Poner fin entre la disyuntiva del valor y el costo
Alinear todo el sistema de actividades de la empresa con su estrategia de diferenciación o bajo costo.	Alinear la totalidad del sistema de actividades de la empresa en la búsqueda de diferenciación y el bajo costo.

Nota. Adaptado de *La estrategia del océano azul*, por W. C. Kim y R. Mauborgne, 2008, Editorial Norma.

Consideraciones para construir la estrategia del océano azul

Siguiendo el hilo discursivo, abordo sobre dos (2) componentes necesarios para crear la estrategia del océano azul. Uno de ellos es el cuadro estratégico que sirve como herramienta de diagnóstico y acción para la creación de la estrategia y se fundamenta en tres (3) aspectos: Primero plasmar el perfil estratégico de la empresa señalando claramente los elementos que afectan la competencia entre sus actores y los factores que en un determinado momento podrían resultar clave para la creación de un mercado nuevo. Segundo, describir el perfil del estado actual de la competencia y los potenciales competidores, con el fin de conocer donde están invirtiendo actualmente y en tercer lugar,

trazar el perfil estratégico o curva de valor de la Organización para mostrar como invierte en los elementos de competencia, como productos, servicios y canales de distribución y como podría invertir en el futuro. El otro componente para crear la estrategia del océano azul se desarrolla con el Esquema analítico de las cuatro (4) acciones o Matriz ERIC (Eliminar, reducir, incrementar y crear) el cual busca romper la disyuntiva entre la diferenciación y bajo costo y a su vez crear una nueva curva de valor.

Para ello es importante considerar las siguientes preguntas: 1.- ¿Qué variables que el sector da por sentadas deberían eliminarse? 2.-¿Que variables se deberían reducir muy por debajo del estándar del sector? 3.- ¿Qué variables se deberían incrementar muy por encima del sector? 4.- ¿Que variables se deberían crear que la industria jamás haya ofrecido?

En las dos primeras preguntas (Eliminar, reducir) se desarrollan ideas para disminuir la estructura de costos en comparación con sus competidores , con respecto a las dos últimas preguntas (Incrementar, crear) se busca crear formas para aumentar el valor para los compradores y crear una nueva demanda . (Pineda 2009)

Estas cuatro preguntas permiten reconstruir elementos de valor para los compradores a fin de ofrecerles una experiencia nueva en industrias alternativas a costos más reducidos. Para las empresas la eliminación y creación las conlleva a cambiar las variables generando unas reglas irrelevantes existentes en la competencia.

El cuadro estratégico y el esquema analítico son herramientas esenciales para crear y conquistar océanos azules .Las Organizaciones pueden realizar cambios proactivos en aspectos fundamentales que están basados en oportunidades y riesgos. (Chan y Mauborgne 2005).

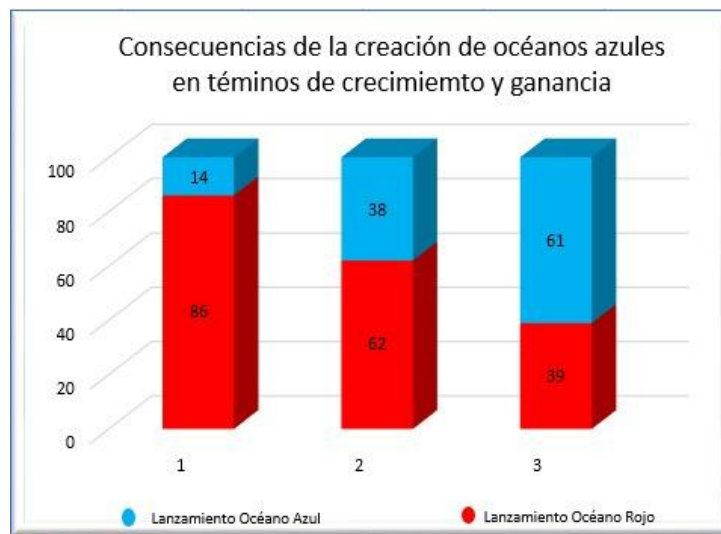
Impacto para las Pequeñas y Medianas Empresa (Pymes) la creación de la estrategia del océano azul

Los autores Chan y Mauborgne (2015) Realizaron un estudio en ciento ocho (108) empresas, para determinar el crecimiento por el lanzamiento de productos y servicios y su impacto términos de ingresos y de ganancias. Este estudio muestra como en los

océanos rojos, con el 86% de los lanzamientos en sus productos y servicios, se crearon mejoras graduales obtenidas dentro de su mercado existente, y el impacto en los ingresos totales fue de 62%, con unas ganancias totales que representaron el 39%. Sin embargo, en el 14% restante de los lanzamientos, se crearon océanos azules, de los cuales se generaron el 38% de los ingresos totales, pero las ganancias totales arrojaron el 61%. Se puede notar que con la creación de los océanos azules el rendimiento financiero es superior. Por lo anterior se desprende que el entorno del mundo empresarial en el que evolucionaron la mayoría de enfoques estratégicos y de gestión a lo largo del siglo XX, requiere cambios para ser más eficientes y rentables en un mercado novedoso e innovador. Esto sugiere que mientras los océanos rojos se vuelvan cada vez más saturados y sangrientos, los altos ejecutivos de las empresas tendrán que dirigir su mirada hacia la creación de océanos azules.

Figura 1

Consecuencias de la creación de océanos azules en términos de crecimiento y ganancia



Nota. Adaptado de *La estrategia del océano azul*, por W. C. Kim y R. Mauborgne, 2015, Editorial Norma.

Experiencia del Cirque du soleil

En este momento discursivo, me detengo a abordar un caso de éxito que recoge la puesta en práctica de la estrategia del océano azul. Un enfoque estratégico que les permitió

mejorar su gestión empresarial de manera rentable y sostenida. El cirque du soleil ha conseguido en 20 años desde su fundación, obtener un nivel de ingresos que a Ringling Bros y Barnum & Bailey el campeón mundial del sector circense le costó en 100 años conseguirlo.

Lo que motivo al Circo Soleil adoptar la estrategia del océano azul, no solo fue una competencia encarnizada en medio de un océano rojo, sino la necesidad de crear nuevas formas de entrenamiento en el mundo del circo, en virtud de un mercado cada vez más cambiante, otros target de entrenamientos preferidos por las personas, que van desde la diversión en el hogar, eventos deportivos y los niños con una clara decisión de optar por los videojuegos y no una tarde en el circo ambulante, sin dejar de mencionar que había un sentimiento por parte de las personas protectores de los derechos de los animales en contra del uso de los mismos en el circo. Este ambiente prendió las alarmas, en una industria que perdía de manera acelerada su público y en consecuencia veía mermados sus ingresos y beneficios. (Chan y Mauborgne 2015).

El recorrido realizado en este momento discursivo, me permiten mostrar el enfoque estratégico diseñado en base a la estrategia del océano azul aplicado actualmente por el circo de soleil y que revoluciona el sector circense. Es importante resaltar que este modelo estratégico lo considero disruptivo al romper las normas de las mejores prácticas en el sector del circo, obteniendo de forma simultánea diferenciación y bajo costo a través de la reconstrucción de elementos que estaban fuera de las fronteras del sector, creando así un océano azul con un mercado nuevo sin competencia. A continuación se muestra la Matriz Eliminar, reducir, incrementar y crear (ERIC) aplicada al circo du soleil.

Tabla 2

Matriz de la Estrategia del Océano Azul Aplicada por el Circo del Sol

ELIMINAR	INCREMENTAR
* <i>Artistas estrellas</i>	* <i>Un solo escenario</i>
* <i>Números con animales</i>	* <i>Precio de boleto</i>
* <i>Ventas por concesión en pasillos</i>	
* <i>Múltiples pistas</i>	

REDUCIR	CREAR
* <i>Diversión y humor</i>	* <i>Tema o argumento</i>
* <i>Emoción y peligro</i>	* <i>Ambiente refinado</i>
	* <i>Múltiples producciones</i>
	* <i>Música y danza artística</i>

Nota. Adaptado de *La estrategia del océano azul*, por W. C. Kim y R. Mauborgne, 2015, Editorial Norma.

La matriz de ERIC aplicada como enfoque estratégico por el circo de soleil muestra como la empresa realizó de cambios para eliminar y reducir unas variables que utilizan los circos tradicionales y en los cuales había competido anteriormente, tales como; números de animales, los artistas de estrella y las pistas con actuaciones simultáneas. En el caso de los animales representaban una de las partidas más elevadas, en adiestramiento, atención médica, alojamientos, seguro y transporte. Con respecto a los artistas estrellas, en la mente del público no llamaban la atención si se comparaban con estrellas de cine o cantantes famosos, además eran partidas muy costosas que no tenían gran valor frente al público. Con respecto a las pistas de acciones simultáneas, ya no impactaban en la emoción de los espectadores, además estas presentaciones aumentaban el número total de artistas y esto, generaba mayores costos. El circo también incorpora elementos nuevos y variados que no provienen del circo tradicional, como el tema o línea argumental, las producciones múltiples, ambiente refinado, música y danzas artísticas, estas variables son un producto nuevo para el sector circense, provienen del teatro y un sector del entrenamiento en vivo. Estas variables dan origen a un nuevo espacio del mercado en el sector.

Reflexionando sobre mi postura epistémica puedo señalar que el circo soleil adoptó un enfoque estratégico novedoso y disruptivo al unir en un nuevo concepto lo mejor del circo y del teatro, con este esquema ofrece al público un servicio sin precedentes y ha creado una nueva forma de entretenimiento en vivo diferente al circo y al teatro tradicional. Otra característica importante, es que al eliminar los elementos más costosos del circo ha

conseguido reducir de forma magistral su estructura de costos, obteniendo tanto diferenciación como bajo costo, además fijo estratégicamente el precio de sus entradas al mismo nivel que las de un teatro y por encima de las de un circo tradicional, otra característica es que los precios de las entradas de sus producciones pretenden captar a un nuevo target , clientes adultos acostumbrados a pagar los precios por un evento teatral.

Con este enfoque estratégico diseñado por el circo soleil ha creado un océano azul, capitalizando un nuevo espacio de mercado en el sector del espectáculo, además incremento sus ganancias de forma rentable y sostenida. Cavilando en este abordaje tan interesante , considero que esta experiencia empresarial del circo de soleil , fue positiva porque comprendió que para que las compañías puedan tener éxito deben dejar de competir entre sí y crear propuestas innovadoras generadoras de valor para los clientes y para las empresas

Conclusión implícita

Finalmente en este recorrido epistémico abordo la temática como un producto muy importante para mejorar el desempeño de las Organizaciones. Las empresas deben mejorar de forma permanente sus formas de gestionar sus procesos. La estrategia del océano azul es un modelo de gestión disruptivo, creativo, innovador que busca navegar en mercados nuevos para agregar valor al cliente y a la empresa. La implementación de la estrategia del océano azul genera beneficios que están por encima de los modelos tradicionales, mostrando de acuerdo a estudios realizados por Chain y Mauborgne (2015) que sus ganancias totales representan un 61% , frente a un 39% en las empresas de océanos rojos. Las empresas tienen que hacer algo más que competir, es necesario aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Este ensayo deja un espacio abierto para desarrollar futuras investigaciones que permitan ejecutar la estrategia del océano azul debido a lo extenso de la temática.

Referencias

Chan Kim y Mauborgne R (2015) La Estrategia del Océano Azul. España. Editorial Profit I

Chan Kim y Mauborgne R (2008) La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma

Pineda Serna (2009) Pensamiento alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores . Borrador de investigación. Serie documentos Administración. ISSN 0124-8219 N°58.

Porter. Michael (1997) ¿Qué es la estrategia? Revista Incaental de Venezuela 2016. Balance anual. Editores y Compiladores: Martínez, Z. y Díaz, D. 47 pp. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.vitalis.net/lupambientalVe/> [Consulta 26-09-2018]

EL LÍDER EN ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJA. UNA MIRADA ANDRAGÓGICA



Karla Josefina León Antón¹⁴ 
Kjose37@gmail.com

El líder en organizaciones transcomplejas. Una mirada andragógica.

En esta ponencia abordará el rol del líder en organizaciones transcomplejas, con una mirada andragógica para potenciar la capacidad del liderazgo en contextos donde la complejidad y el cambio son la norma. Este desafío intelectual se proyecta tres premisas fundamentales: la primera, el líder que inspira y crea contexto, logrando desarrollar el máximo el potencial de los trabajadores, no importando como están en el momento sino como transforma sus capacidades (Conocimientos, habilidades, valores) hacia el futuro. De manera que influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

El líder en las organizaciones transcomplejas, tiene que amalgamar un conjunto de las habilidades gerenciales en su formación. Sin embargo, Balza (citado por Balza 2021) expone: “además de una formación gerencial integral, un acervo de dominios

¹⁴ Universidad Nacional Experimental: “Simón Rodríguez

epistemológicos gnoseológicos acerca de la complejidad relacional que se da en el sistema individuo, organización y sociedad”. (p.68)

Esta transformación requiere un cambio profundo en la forma en que se concibe y practica la gerencia, de manera que se tome en cuenta la pluralidad de perspectivas, conocimientos y experiencias.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, rescato la segunda premisa, la complejidad, que para Edgar Morín (2001), no es más que: “Una unidad irreductible e indivisible, que es al mismo tiempo múltiple y diversa, y donde las interacciones y las retroacciones son múltiples y no lineales”. (p.76). Por ende, este tipo de organizaciones se caracterizan por ser altamente dinámicas, con grupos de trabajo heterogéneos y con objetivos comunes. Además, de considerar la convivencia armónica de los miembros, la mediación de los procesos con la tecnología, los cambios constantes en el ambiente interno y externo para encontrarse con realidades inciertas, mutantes y complejas de la organización.

Con relación a lo expuesto, Martínez (2009), hace referencia a un aporte importante para la nueva ciencia que consiste en comprender el orden en los sistemas abiertos y al respecto señala: “Algunas formas de naturaleza son sistemas abiertos, es decir, están envueltos en un cambio continuo de energía con el medio que los rodea”. (P.79). Un sistema siempre está fluyendo por ello, necesita más energía, por la vulnerabilidad frente a las fluctuaciones, esto a su vez aumenta la inestabilidad dando paso a la auto organización y reorganización que necesita para un orden superior.

La tercera premisa se centra en la andragogía organizacional desde la praxis que asume las complejidades del adulto, para orientan el aprendizaje de manera adaptativa, horizontal y flexible. Cuando el adulto desea aprender desarrolla habilidades de forma independiente para lograr ser profesionales exitosos en su labor con un profundo compromiso y responsabilidad. Sus capacidades van a depender de la motivación intrínseca para lograr a plenitud sus metas.

En la era postmoderna el desafío de ser líder en organizaciones transcomplejas está desplegado por la tecnología, la información y la comunicación. En tiempos controversiales el inspirar al otro para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento cada tarea

asignada o labor diaria dependerá de ese pensamiento complejo, de la experiencia que es capaz de dialogar y negociar con lo real.

Lussier y Achua (2002) al tratar el liderazgo en las organizaciones expresan: “Las organizaciones que sobrevivan y prosperen no serán las que cuenten con mayores recursos financieros, sino los que aprovechen la creatividad de su fuerza laboral”. (P.247) Una organización que valora el conocimiento humano, el cual puede comprobar cuando tienen la capacidad de aprender de sí mismo y aprovechar al máximo su experiencia en el campo laboral.

A este respecto, Senge (2010) afirma que: “La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero, muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. (p.18) Evidentemente, hay que emerger la mirada andragógica que desde este postulado los aprendices tienen experiencias y conocimientos diversos que lo adquieren porque realmente tienen la convicción de hacerlo para el desempeño personal y profesional.

Abrazar la transcomplejidad. El desafío de ser líder

A partir de abrazar la transcomplejidad desde una gruesa línea de pensamiento que es capaz de conjugar los elementos en un todo para armonizar las visiones del mundo y convivir con lo diverso, lo complejo, ambiguo, imbricando y accionar con un poder de transformación serán competencias necesarias para un líder en la era postmoderna. En esta orientación, el desafío del líder radica es gestionar los cambios en la economía, el ambiente, la tecnología, la globalización y superar las expectativas del talento humano.

Un liderazgo que para Lussier y Achua (2002) lo propone como: “Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (p.6). Esta reciprocidad puede darse cuando se abordan los procesos formativos del personal permitiendo su desarrollo y aprovechando la experiencia y su capacidad de aprender del propio quehacer diario en la organización.

Sobre la base de lo expuesto, la horizontalidad basada en los acuerdos, el diálogo y la reflexión para construir desde la experiencia propia constituye otro fuerte importante para ser priorizado en las organizaciones por el líder. Al respecto, rescato de Lanz (2001) la cultura organizacional considerada como todo (pensamiento, experiencia, competencias).

Una cultura organizacional transcompleja, no es sólo una postulación teórica de horizontes deseables; es sobre manera, la emergencia de una nueva racionalidad ...la transcomplejidad significa en las formas de pensamiento y en la experiencia práctica, una poderosa transfiguración que conjuga una amplia gama de revoluciones micro lógicas que vienen ocurriendo en los pliegues transversales de la sociedad ...la clave de las organizaciones transcomplejas, son las competencias performativas como entidades irreductibles en esta nueva cultura;...esto significa también, pensar la organización como un todo...” (p. 173).

En esta dirección, los desafíos del líder son complejos y diversos. Además están sujetos a una constante adaptación a los cambios y a la rápida creciente de la hegemonía de la inteligencia artificial. Ciertamente, si utilizamos la IA de manera positiva habrá oportunidades e innovaciones para facilitar el trabajo en las empresas. En este contexto, la ética es clave para generar control de buen uso, considerablemente sabemos que la IA, no es buena ni mala todo dependerá del ser humano para decidir que si puede sustituir al mismo humano en tareas creativas pero, que solo la fuerza laboral integra, responsable podrá abrazar la complejidad tecnológica cuya evolución es inquebrantable en la humanidad. En atención a ello, a los retos para el líder son los siguientes:

Figura 1.

Desafíos del Líder



Nota: Imagen elaborada por la León (2025)

Bajo esta postura, es propicio determinar que siendo las organizaciones sistemas complejos se necesita una andragógica, donde se consideran la interdependencia de los diferentes elementos que conforman la organización y se valorice la experiencia y el aprendizaje auto dirigido de los empleados. Según, Martínez (2018) explica que: “La complejidad es una forma de pensar lo humano, el conocimiento, y el mundo, en su unidad fundamental, a partir de la diversidad”. (p.12) Ciertamente los aspectos señalados en la gráfica son interdependientes pero, se relacionan con la estructura organizacional y convertirlos en un viaje inquietante en la búsqueda de conocimientos es abrazar la complejidad.

Para Balza (2021) un prisma epistémico desestructurado y transversal debe posicionarse en la gerencia transcompleja:

Una gerencia transparadigmática desestructurada, implica una ruptura secuencialidad y linealidad de los procesos organizacionales productivos, para optar por la gestión de procesos transversales en tanto propósito por incrementar la productividad sinérgica y avanzar hacia una cultura de calidad y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.(p.79)

Las organizaciones transcomplejas son transversales no están sujetas a linealidades, pueden ir de adelante a atrás y viceversa. La complejidad ciñe lo enredado e indeterminado para romper patrones rígidos y estructuras normativas que considera la diversidad cultural como una riqueza del equipo de trabajo. Así pues, el líder que influye en los seguidores deberá valorar la calidad humana en las organizaciones.

Basado en el talento humano imbuido en una escala de valores personales y corporativos que fortalezcan la cultura empresarial. Todo escenario organizacional con perspectiva andragógica, resignifica lo que es capaz de aportar cada ser humano, con responsabilidad, compromiso y participación.

Desde la transcomplejidad afirmamos dos posiciones. La primera que un líder ya no puede gestionar de forma tradicional por consiguiente, su gestión tiene la opción de complementariedad para integrar postulados complejos y transdisciplinarios. La segunda

liderar equipos humanos centrándose en su potencial y en atención a la diversidad cultural contextualizado en lo social y andragógico.

Para Balza (2021), “Las organizaciones inteligentes en el contexto de la transmodernidad cultural, se nos transparenta desde una dialéctica entre la inteligencia del hombre, la inteligencia artificial y la inteligencia divina”. (p.55). Indiscutiblemente, una trilogía indisociable para el aprendizaje en las organizaciones andragógica del siglo XXI complementado por el pensamiento crítico, racional, las emociones y la espiritualidad. A continuación cuadro comparativo de la gerencia tradicional y la gerencia transcompleja con sus marcadas distinciones:

Tabla 1

Comparativa entre gerencias

Dimensión	Gerencia Tradicional	Gerencia Transcompleja
Enfoque Central	Eficiencia operativa y productividad lineal.	Complejidad de los sistemas organizacionales.
Perspectiva	Visión reduccionista y simplificadora.	Visión emergente y andragógica.
Cultura Normativa	Burocracia excesiva y rigidez reglamentaria.	Capacidad de respuesta, innovación y creatividad.
Orientación	Basada en la división técnica del trabajo.	Basada en los desafíos del entorno dinámico.
Estructura	Rígida, estática y sin flexibilidad.	Adaptativa, flexible y orgánica.
Capital Humano	Despersonalización; enfoque en la tarea.	Colaboración, sinergia y trabajo en equipo.
Liderazgo	Autocrático; decisiones centralizadas en la cima.	Proactivo; participación múltiple y resolución colectiva.
Propósito Social	Gestión basada en objetivos económicos.	Gestión basada en ética, valores y RSE.

Nota: Imagen elaborada por los autores González y León (2025)

Sin duda que una de las mayores oportunidades que tiene el gerente con visión transcompleja, se centra en las estructuras cognitivas, por tanto desde la visión

andragógica para el líder en organizaciones actuales amerita desaprender para aprender para no estar en una constante pugna cognitiva manteniendo un dialogo abierto, reflexivo y basado en la experiencia para asumir una postura colaborativa orientando sus acciones al bien colectivo, es decir con sentido moralmente responsable para la sociedad.

Caminar con la andragogía en las organizaciones.

Para Adam (2025) “La andragogía es una forma de vida basada en la experiencia, independencia, libertad y espíritu abierto al aprendizaje,” (s/p). El adulto no tiene tiempo para perder cuando este decide involucrase en un proceso educativo, necesita aprender y mantenerse actualizado. En las organizaciones la Andragogía orienta el aprendizaje al desarrollo de competencias a lo largo de la vida.

El nuevo modelo andragógico demanda un desarrollo de competencias donde el adulto aprendiz se adapten a la realidad tecnológica del entorno organizacional donde labora facilitando la resolución de problemas. Esto constituye una contienda cognitiva, porque lo que muchas veces está en conflicto son las formas de pensamientos y la gran incapacidad de dialogar con una mentalidad abierta al aprendizaje aceptando los puntos de vista diferentes.

Desde las perspectivas de González y León (2024) afirman: “Hay que atreverse a emplear nuevas herramientas que dinamicen el trabajo diario sin miedo pero, a la vez siendo cautelosos de las transformaciones por el auge de la inteligencia artificial en tiempos de postmodernidad sin previos controles éticos.” (p.15). La inteligencia artificial, es un vertiginoso adelanto de la tecnología que pretende superar las capacidades de los humanos en las organizaciones. Ciertamente, facilitan los procesos de información y comunicación pero, de allí a que nos sustituyan como especie, no tengo convicción de ello, porque el ser humano es quien le pone contexto a la máquina que realmente no es inteligente. La inteligencia es humana. Por lo tanto el humano es quien decidirá si nos sustituye o no.

Por su parte, la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021) se ha involucrado en la regulación ética de la inteligencia artificial (IA) a través

de la elaboración de un documento titulado: “Recomendaciones sobre Ética de la Inteligencia Artificial”. estableciendo lo siguiente:

Los principios éticos de implementación se enfocan en cuatro áreas: (a) la dignidad humana; (b) los derechos humanos; (c) la justicia y (d) la transparencia. Es importante que se promuevan políticas y regulaciones adecuadas para garantizar que la inteligencia artificial sea utilizada para el bien común. Conforme a estos planteamientos, la cultura y el comportamiento cívico serán el soporte sólido para que la IA aporte más beneficios que pérdidas materiales o humanas. Queda claro, que una solución ventajosa de esta tecnología emergente IA son las enmarcadas en las implicaciones éticas y sociales.

Conforme a estos planteamientos, la cultura y el comportamiento cívico serán el soporte sólido para que la IA aporte más beneficios que pérdidas materiales o humanas. Queda claro, que una solución ventajosa de esta tecnología emergente IA son las enmarcadas en las implicaciones éticas y sociales. Por su parte, Corro (2023) afirma: “La inteligencia artificial es solo un medio instrumental depende de para qué la usemos, por tanto es éticamente ahora no es buena ni mala, depende de las intenciones de quien la manipule. (s/p).

Por otra parte, la andragogía se complementa de la Sociodidaxia por lo que, se encarga de la educación integral y permanente del adulto tomando en cuenta el ámbito social. Al respecto, Adam (ob.cit) expresa: “La Sociodidaxia es un proceso de construcción de aprendizaje de manera intencional y contextualizada.”(p.3). Frente a este concepto, la referencia de contexto sociocultural es importante valorar el aprendizaje del adulto por lo que, tiene consigo una formación experiencial basada en costumbres, mitos, creencias y religión que se evidencia en su manera de pensar, actuar y sentir en la sociedad.

Reflexiones

La andragogía en las organizaciones, presentan elementos en común (los conocimientos, la espiritualidad y la contextualidad social) como la necesidad de transformar, como valor agregado, los procesos de aprendizaje de los adultos, los valores deben ser la línea principal del proceso educativo, estimular al estudiante a la integración en el contexto social, siendo

capaz de aportar, involucrándose en la resolución de problema, desenvolviéndose valorando sus potencialidades, interpretando el ambiente social de manera integral.

Desde la base epistemológica, la andragogía se considera un proceso consciente, de carácter holístico, cuyo estudio parte de la totalidad y tiene sentido sólo en él; subrayando que el análisis del proceso educativo se desarrolla sobre la base de sus relaciones con el contexto y las experiencias del adulto, siendo la naturaleza de estas relaciones de carácter relacional; y explicando el comportamiento del proceso educativo a través de la praxis andragógica mediante el desarrollo de competencias que le permita dar paso a la superación de los paradigma de la sociedad actual para dar inicio a la meta moderna con aprendizajes hipercomplejos como la virtualización de clases con mentores o tecnologías avanzadas con la activación del pensamiento intuitivo.

Desde mi experiencia, considero que el líder en organizaciones transcomplejas, con visión andragógica debe ser un modelo a seguir para formación de personas adultas que estén vinculadas a cualquier entorno laboral. La práctica educativa del adulto que se forma, se asume como la expresión de la experiencia que tiene, además, de ser apreciable porque es permanente e impulsada por motivaciones para aumentar las competencias, el pensamiento intuitivo y las expectativas de vida.

Desde la perspectiva del pensamiento complejo, las organizaciones que aprenden se adaptan con facilidad a los cambios y transformaciones del entorno. En la era postmoderna, el ser humano se convierte en el pilar fundamental de los procesos organizacionales, por lo que, conoce y emplea de las nuevas tecnologías. La creatividad, la empatía y el pensamiento crítico son cualidades humanas que no pueden ser reemplazadas por las tecnologías.

Los líderes en organizaciones transcomplejas utilizan las tecnologías emergentes, que han traído aportes significativos a través de la sistematización de los procesos obteniendo una forma de trabajar más ordenada y apoyada en las alternativas telemáticas. No obstante, también hay que decir que algunas experiencias no han sido exitosas en el ámbito profesional educativo, al pretender usar la Inteligencia artificial para hacer las tareas lo que limita la capacidad de pensar. Según, Sombielle (2024) La inteligencia artificial (IA) “se

refiere a la capacidad de las máquinas para realizar tareas que normalmente requieren la inteligencia humana”. (s/p) Este fenómeno tecnológico, ha demostrado ser una herramienta poderosa en muchas disciplinas como la medicina, el lenguaje entre otras haciéndose imprescindible para el futuro.

Referencias

- Achua C y Lussier, R (2002). Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades. México, Thomson Learning.
- Adam, E. (2025). Sociodidaxia y praxiología andragógica. Clases del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones. UNESR.
- Balza, A. (2021). Gerencia transparadigmática en organizaciones transcomplejas. FEREDIT, Universidad Bicentenario de Aragua.
- Corro, P. (2023). Desafíos Éticos de la Inteligencia Artificial: la dignidad humana no se mide con un algoritmo. Foro: Inteligencia Artificial. ¿Amenaza o Ventaja? Organizado por el Núcleo de Investigación en Filosofía Ignacio Burk y la Cátedra de Filosofía de la Educación. Instituto Pedagógico de Caracas.
- González, G y León, K, (2024). Gerencia Organizacional emergente. Una perspectiva transparadigmática desde la transcomplejidad. Maracay, UNITEC-REDIT. FEREDIT.
- Lanz, R (2001). Organizaciones transcomplejas. Caracas, Imposmo/conicit.
- Lussier, R y Achua, C (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México, Thompson Learning.
- Martínez, M. y otros (2009). Pensamiento y Lenguaje Transcomplejo. San Joaquín de Turmero, Venezuela.
- Martínez, M. (2018). La nueva ciencia, su desafío, lógica y método. México, Trillas.
- Morín, E. (2001). Introducción al pensamiento complejo. España, Gedisa editorial.
- Senge, P (2010). La Quinta Disciplina. Buenos Aires, Granica.
- Sombielle, J (2024). ¿Qué es la inteligencia artificial? [Documento en línea] [Consulta: 13 de marzo 2025]. Disponible: <http://www.educacioninclusiva.santillana.com>
- UNESCO (2021) Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial. [Documento en línea] [Consulta: 13 de marzo 2025]. Disponible: <http://www.bsu.buap.mx/b2m>

VALUACIÓN ESTOCÁSTICA EN LA GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES



Gilberto Antonio Moreno¹⁵ 

gilberthmoreno@gmil.com

Los ciudadanos en su afán de ser exitoso y ofrecer un legado a sus descendientes, y familiares emprenden negocios de acuerdo con sus profesiones u oficios, los fondos de comercios en la etapa de maduración se vuelven más complejos de gestionar, enfrentando decisiones de inversión y financiación.

No basta solo con tener un diagnóstico financiero, es necesario disponer de técnicas y especialistas que le ayuden a tomar decisiones informadas a la hora de decidir comprar o vender una empresa, con el objeto de conocer su valor razonable entre participantes del mercado.

El objetivo del capítulo es presentar un modelo de Valuación Estocástica en la Gestión de Pequeñas y Medianas Entidades. El capítulo se estructura con un resumen en inglés y español, una introducción de la temática, el desarrollo en extenso, la conclusión implícita y las referencias actualizadas, relevantes y precisas.

El capítulo de libro se construyó con la información financiera de la empresa El Palmar, C.A., actas de asambleas, balances de apertura (01/01/2024), estados financieros al 31/12/2024. Primero realizando un diagnóstico y luego la valuación empresarial en forma determinística y estocástica.

¹⁵ Universidad Nacional Experimental de Guayana

Desarrollo

Valuación tradicional en la gestión de PYMES

En la valuación tradicional de Pequeñas y Medianas Entidades PYME el insumo primario es el conjunto completo de estados financieros descrito en la sección 3 “Presentación de estados financieros” párrafo 3.17, de las Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. Norma de Contabilidad, tercera edición 2025.

Un conjunto completo de estados financieros de una entidad deberá incluir lo siguiente: a) un estado de situación financiera a la fecha del informe; b) cualquiera: i) un único estado de resultados integrales que muestre todos los elementos de ingresos y gastos reconocidos durante el período, incluido aquellos elementos reconocidos para determinar la ganancia o pérdida (que es un subtotal en el estado de resultados integrales) y los elementos de otros resultados integrales, ii) un estado de resultado separado y un estado de resultados integrales separado. Si la entidad opta por presentar tanto un estado de resultados como un estado de resultados integrales, el estado de resultado integrales comienza con las ganancias o pérdidas y luego muestra las partidas de otros resultados integrales; c) un estado de cambios en el patrimonio para el período sobre el que se informa; d) un estado de flujo de efectivo para el período sobre el que se informa; y e) notas que incluyen información importante sobre políticas contables y otras información explicativa (IFRS, 2025, p, 47).

En este capítulo de libro se informa que la empresa El Palmar, C.A., es una compañía anónima dedicada a la prestación de servicios de consultoría, valuación y gestión de activos se constituyó el 01 de enero de 2024. Prepara sus estados financieros de conformidad con el estándar de NIIF para las PYMES. Norma de Contabilidad, y aplica la sección 3 “Presentación de estados financieros” según el párrafo 3.17.

Al 31 de diciembre de ese año presentó el conjunto completo de estados financieros de acuerdo a la sección 3, reconoció ingresos por actividades profesionales por 17.000 USD (dólares de los Estados Unidos de Norte América), el costo del servicio se causó en 6.000 USD, Los gastos de sueldos, oficina, depreciaciones y amortizaciones ascendieron a 6.216,67 USD con ganancias antes de interese e impuestos por el orden de los 4.783,33 USD.

Los gastos financieros e impuesto a las ganancias se posicionaron en 326,19 y 668,57 USD respectivamente la ganancia del año fue de 3.788,57 USD.

Los activos corrientes y pasivos corrientes se reconocieron en 27.945,35 USD, y 5.708,57 respectivamente. Así mismo se compró propiedades, planta y equipo por el orden de los 7.000 USD, la depreciación del primer año fue de 816,67, y el saldo de la deuda a largo plazo alcanzó los 4.631,54 USD. El capital en acciones y el superávit acumulado reportó cifras de 20.000 USD y 3.788,57 USD respectivamente.

En forma tradicional (determinística) se valúa la empresa para diferentes usos previstos, siendo los más comunes: Adquisiciones y fusiones, litigios, impuestos e informes financieros. El primero uso se emplea cuando participantes del mercado (compradores y vendedores) desean realizar una transacción ordenada. En ese respecto para evaluar el negocio en marcha se suele realizar en dos partes: a) diagnóstico financiero y b) valuación empresarial.

Los aspectos clásicos de diagnóstico financiero incluyen análisis vertical del estado de resultado, ratios financieros y capital de trabajo. El análisis vertical del estado de resultados determinó que la empresa El Palmar, C.A., el 31 de diciembre 2024, de cada 100 USD facturados la entidad desembolsó: 35,29 USD para el costo del servicio; 14,12 USD para sueldos y salarios; 4,80 USD para depreciaciones y amortizaciones; 17,65 USD para otros gastos de oficina; 1,92 USD para costos financieros; 3,93 USD para gasto de impuestos; y obtuvo 22,29 USD de ganancia del año (CONTABLE).

Se aplicó la batería de ratios financieros de: liquidez, deuda, actividad y rentabilidad. En cuanto a la liquidez corriente se tiene que por cada dólar (USD) de pasivo corriente la entidad dispone de 4,90 USD para hacer frente a los compromisos con acreedores de corto plazo. La deuda relativa alcanzó los 30 puntos porcentuales, siendo capaz de cumplir con los compromisos de pago de interés financieros de aproximadamente 15 veces. La entidad cobra a sus deudores comerciales en 16 días, y paga a sus acreedores comerciales en 18 días. Finalmente, su ganancia operativa anual alcanzó 28 por ciento de las facturaciones totales, y la ganancia neta contable alcanzó los 22 por ciento de los ingresos. Finalmente, el capital de trabajo de la empresa se posicionó en 23.785,35 USD.

¿Luego de la obtención del diagnóstico financiero el gerente de la empresa se pregunta y cuánto vale mi firma?, ¿será que sumando los activos y restando las deudas obtengo el valor contable de 23.788,57 USD y ese sería el valor?

El *International Valuation Standards Council*, *IVSC* por sus siglas en inglés, que traducido al español significa Consejo de Normas Internacionales de Valuación es un organismo independiente, sin fines de lucro y emisor del *Internacional Valuation Standards* *IVS* por sus siglas en inglés que significa Estándar Internacional de Valuación. En su versión más reciente (febrero 2025) el IVS 200 “Empresas e Intereses Empresariales” define al valor de la empresa como “Descrito frecuentemente como el valor total del capital en una empresa más el valor de su deuda u obligaciones relacionadas con deuda, menos cualquier efectivo o equivalente en efectivo disponible para hacer frente a esas obligaciones” (IVSC, 2024, p. 77).

Esa afirmación es razonable si se considera que la ecuación fundamental desarrollada por Lucas Paccioli destaca que los activos son iguales a la suma de pasivo y patrimonio. El patrimonio también es llamado capital contable que es la suma del capital en acciones y las ganancias acumuladas.

En el caso de la empresa El Palmar, C.A., se tiene que los activos sumaron 34.128,58 USD, y los pasivos 10.340,11 USD y el patrimonio 23.788,57 (20.000 USD de capital en acciones y 3.788,57 USD de ganancias acumuladas). A continuación, muestro el flujo de ecuaciones para demostrar la igualdad y determinar el valor de la empresa en el contexto de la IVS 200.

$$A = P + CC$$

Donde A, es activos, P representa los pasivos, y CC el capital contable o patrimonio.

$$34.128,68 = 10.340,11 + 23.788,57$$

$$34.128,68 = 34.128,68$$

Descomponiendo la ecuación general se tiene que: el total activos se compone de activos corrientes AC y activos no corrientes ANC, y el pasivo total se estructura con los pasivos corrientes PC y pasivos no corrientes PNC, y el capital contable CC, se constituye con el capital en acciones C y las ganancias acumuladas G.

$$AC + ANC = PC + PNC + C + S$$

$$27.945,35 + 6.183,33 = 5.708,57 + 4.631,54 + 20.000 + 3.788,57$$

$$34.128,68 = 34.128,68$$

Reescribiendo la relación y traspasando el pasivo corriente PC al primer miembro con signo menos (-), se tiene lo siguiente:

$$AC - PC + ANC = PNC + C + S$$

$$27.945,35 - 5.708,57 + 6.183,33 = 4.631,54 + 20.000 + 3.788,57$$

$$28.420,11 = 28.420,11$$

La definición de valor de la empresa de acuerdo con el IVS 200, señalado en la página 77 se puede convertir en la siguiente ecuación.

$$VE = C + D - PC$$

Donde VE, es el valor de la empresa, C el capital contable, y PC es el pasivo corriente que proviene del excedente de efectivo disponible para hacer frente a esas obligaciones.

$$VE = 20.000 + 3.788,57 + 10.340,11 - 5.708,57$$

$$VE = 28.420,11 \text{ USD}$$

Asimismo, el accionista puede tener una idea del valor de su negocio en marcha, sin embargo, ese valor no refleja el súper beneficio que proviene de la clientela, el buen nombre, certificaciones profesionales, equipamiento técnico propio del fondo de comercio.

Además, es necesario tasar el negocio en marcha para conocer el valor del fondo de comercio, existiendo una gama extensa de metodologías para valorar empresas en marcha como por ejemplo los métodos contables basados en los estados financieros, los métodos tasativos de origen español, inglés y alemán, y los métodos basados en el IVSC, específicamente el IVS 200 “Empresas e Intereses Empresariales”.

Inexorablemente para valorar una empresa en marcha es preciso obtener el conjunto completo de estados financieros descrito en la NIIF para las PYMES, sección 3, y tener como base de valor. La otra base de valor “Valor razonable (Normas Internacionales de Información financiera). NIIF 13” (IVSC, 2024, 33), en concordancia con la sección 12 “Medición del Valor Razonable” afirma que:

El objetivo de una medición del valor razonable es estimar el precio al que se produciría una transacción ordenada (no una transacción forzada) para vender un activo o transferir un pasivo entre participantes del mercado en la fecha de medición en las condiciones actuales del mercado (un precio de salida en la fecha de medición). (IFRS, 2025, p. 106).

El IVS 200 prevé que existen tres (03) enfoques para valorar empresas: mercado, ingresos y costos. El primer enfoque se suele utilizar para valorar grandes entidades, es decir, que coticen sus acciones en un mercado público, una bolsa de valores; el segundo enfoque frecuentemente se utiliza para valorar empresas en marcha y conocer la gestión de los accionistas y “proporciona una indicación de valor al convertir flujos de ingresos proyectados a un único valor corriente” (IVSC, 2024, p. 40). Al inversionista o potencial comprador le interesa la capacidad de la entidad para producir flujos de caja futuros. Y el enfoque de costo rara vez se aplica en la valuación de empresas, a excepción de empresas en fase de arranque, es decir valorar la empresa hoy. En este caso solo se valoran los bienes muebles, inmuebles y activos corrientes, junto al capital en acciones.

Visto que en la valuación de empresas en marcha se utiliza el enfoque de ingresos que se basan “efectivamente en descontar cantidades futuras del flujo de efectivo a valor presente” (IVSC, 2024, p. 49). Este se denomina flujo de caja descontado FCD. Los pasos claves descrito en el IVS 200 se resumen a continuación:

- a) Elección del flujo de caja más adecuado para la naturaleza del activo. En ese particular la Sociedad de Ingeniería de Tasación de Venezuela SOITAVE señala que “el valuador debe indicar de manera objetiva la selección de las variables indicadoras de ingresos” (NVV SOITAVE, 2022, p. 156). En el estado del arte de las variables indicadoras de ingresos hay diversidad siendo las más conocidas: beneficio neto, beneficio neto después de impuestos, beneficio neto antes de intereses e impuestos, beneficio neto antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, flujo de caja, flujo de caja libre, flujo de caja libre para el patrimonio, y flujo de caja libre para la firma. En este capítulo de libro se utilizará el *Free Cash Flow FCF* por sus siglas en inglés, Flujo de Caja Libre.
- b) Determinación del período explícito más apropiado.
- c) Preparar previsiones de flujo de caja.
- d) Determinar si un valor terminal es apropiado.
- e) Determinar la tasa de descuento adecuada.
- f) Aplicar la tasa de descuento al flujo de caja futuro previsto.

Valuación estocástica en la gestión de PYMES

El flujo de caja descontado FCD se utiliza en muchas valuaciones de empresas en marcha, “Contadores Públicos Certificados CPA¹⁶, economista y analistas bancarios están discutiendo las ventajas y desventajas del método de flujo de caja descontado FCD en este momento” (Kruschwitz, 2020, p. 7). En Venezuela la valuación de empresas es realizada por

¹⁶ Certified Public Accountant, por sus siglas en inglés CPA, que traducido significa Contador Público Certificado, en países de habla inglesa para el ejercicio profesional es necesario matricularse en la certificación y aprobar el examen.

Contadores Públicos, Economistas, Administradores e Ingenieros con certificaciones y/o licencias para los encargos Valuatorios.

En Venezuela es práctica común que las valuaciones de empresas e intereses empresariales se realice en forma determinística, además Kruschwitz contextualiza que “Al valorar una empresa, muchos profesionales ponen poco o ningún valor sobre la cuestión de la estructura estocástica de los flujos de caja futuros” (Kruschwitz, 2020, p. 16).

En este sentido el valor teórico de una firma se define por las siguientes variables “horizonte de tiempo (t); tasa de crecimiento (g); flujo de caja libre (FC (t)); valor esperado del flujo de caja libre (E (FC (t))); y valor actual del flujo de caja libre FC (t): PV (F(t))” (Diz, 2025, p. 1). En el presente capítulo de libro se utilizará el período explícito más apropiado con la letra (t), el valor esperado de la empresa con la nomenclatura \tilde{V} .

Para el desarrollo de la valuación estocástica en la gestión de PYMES, se utilizará un enfoque estocástico, con modelos probabilísticos para estimar el valor del negocio en marcha, considerando la incertidumbre. Para ello Moreno señala “un modelo para determinar el valor del fondo de comercio” (Moreno, 2024, p. 205).

$$\tilde{V}_{(FCF)} = \sum_{t=1}^n \frac{E(FCF)}{(1+w)^t}$$

Donde:

$\tilde{V}_{(FCF)}$ Valor esperado de la empresa (*Free Cash Flow*, flujo de caja libre).

E(FCF) Flujo de caja libre esperado.

w Tasa de descuento, costo promedio ponderado de capital.

t Período explícito más apropiado (horizonte de tiempo temporal).

En la valuación estocástica en la gestión de Pequeñas y Medianas Entidades del presente capítulo de libro, se instrumentará con los pasos claves descritos en el IVS 200, página 49, en concordancia con lo señalado por Moreno, con ayuda del software ORACLE® Crystal Ball Enterprise Performance Management versión 11.1.2.4.850 (64 bits).

- a) El flujo de caja que mejor se adapta a las variables indicadores de ingresos es el flujo de caja libre FCF.
- b) El período explícito más apropiado, es de 4 años por tratarse de una empresa nueva.
- c) Las previsiones de flujo de caja surgen de las hipótesis de proyección y planes de la gerencia. A continuación, se detalla:
 Año 0 (31/12/2024) fecha de la valuación; 18.756,78 USD.
 Año 1 (31/12/2025) previsión 1; 4.701,24 USD.
 Año 2 (31/12/2026) previsión 2; 4.608,33 USD.
 Año 3 (31/12/2025) previsión 3; 6.183,44 USD.
 Año 4 (31/12/2025) previsión 4; 8.031,87 USD.
- d) No se consideró un valor terminal, dado que la empresa es nueva.
- e) La tasa de descuento adecuada se determinó con el costo promedio ponderado de capital. Siendo de $w = 21,36\%$.
- f) Aplicar la tasa de descuento al flujo de caja futuro previsto.

159	WACC	21,36%
160	0	18.756,78
161	1	4.701,24
162	2	4.608,33
163	3	6.183,44
164	4	8.031,87
165	Fondo de comercio	32.922,25

El valor determinístico del fondo de comercio de la empresa es de 32.922,25. Y el dueño se pregunta. ¿Cuál es el nivel de certeza que la empresa tenga ese valor?. La respuesta no se la puede ofrecer con esa información, se debe determinar el valor estocástico de la empresa considerando la incertidumbre, es decir modelando distribuciones de probabilidad en la estructura del ingreso, y por ende del flujo de caja libre.

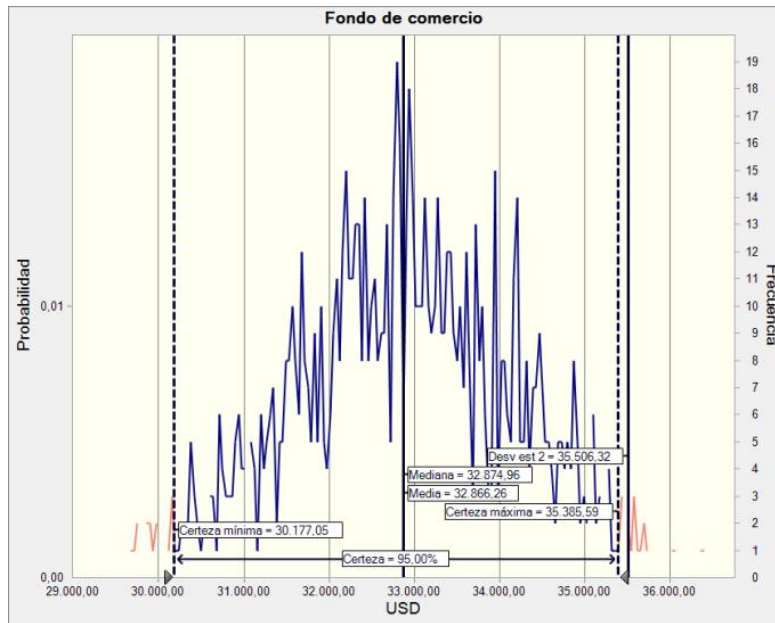
El precio de venta (promedio) por servicio de consultoría se expresa en (USD/servicio), posee una Distribución de Probabilidad Triangular Continua, y el número de servicios contiene una Distribución de Probabilidad de Poisson Discreta de acuerdo con el siguiente cuadro:

Precio		2024	2025	2026	2027	2028
Mínimo			337	373,615385	416,657143	467,016
Máximo			343	379,615385	422,657143	473,016
Más probable			340	376,615385	419,657143	470,016
Nro. Servicios		2024	2025	2026	2027	2028
Media (tamaño de muestra)	Modelado con el uso del software ORACLE® Crystal Ball Enterprise Performance	50	50	50	50	50

Management.

Gráfico 1.

Valuación del Fondo de Comercio Empresa el Palmar



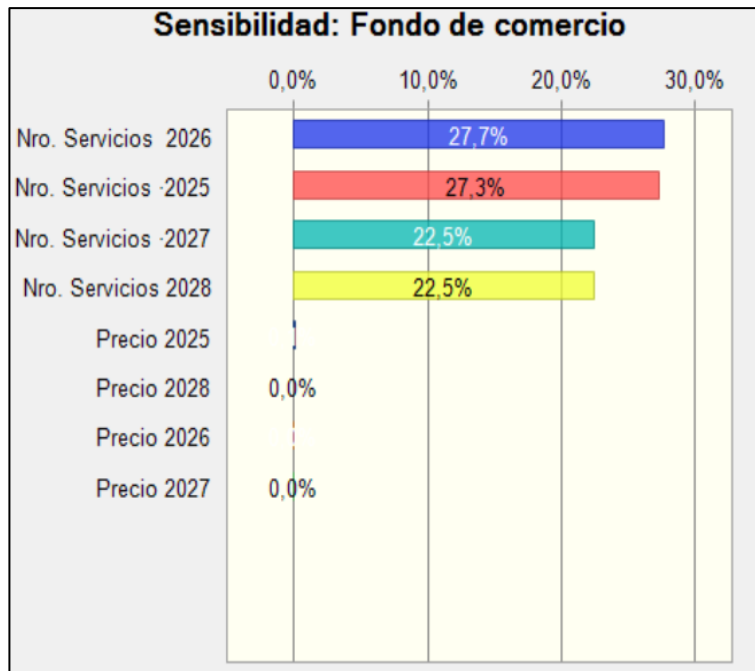
Nota: El gráfico 1, tipo de línea. Valuación del Fondo de Comercio Empresa el Palmar, C.A. al 31/12/2024, generado por el software Crystal Ball muestra 10.000 iteraciones, con un nivel de certeza del 95%.

Análisis y aporte del investigador:

El valor del fondo de comercio de la empresa El Palmar, C.A., oscilaría entre 30.177,05 USD de certeza mínima y 35.385,59 USD de certeza máxima. Con un nivel de certeza del 95%.

Gráfico 2.

Sensibilidad Valuación del Fondo de Comercio Empresa el Palmar



Nota: El gráfico 2, tipo de barras (magnitud). Sensibilidad del Valor del Fondo de Comercio Empresa el Palmar, C.A. al 31/12/2024, generado por el software Crystal Ball muestra 10.000 iteraciones.

Análisis y aporte del investigador:

En mi postura como investigador contextualizo que los supuestos aleatorios de entrada: número de servicios prestados año 2025, 2026, 2027, y 2028 impactaron en un 27,30%, 27,70%, 22,50%, 22,50% al valor del fondo de comercio de la Empresa el Palmar.

Conclusión implícita

La empresa El Palmar, C.A., prepara sus estados financieros en el contexto de las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES. Norma de Contabilidad. AL 31 de diciembre 2024 se realizó un diagnóstico financiero determinando que: la ganancia del año fue de 22,29 de los ingresos por honorarios profesionales facturados; un capital de

trabajo neto de 25.865,35 USD, y el valor determinístico del fondo de comercio de la empresa El Palmar, C.A., al 31 de diciembre de 2024 fue de 32.922,25 USD.

Inexorablemente para realizar la valuación estocástica en la gestión de las Pequeñas y Medianas Entidades se debe utilizar la otra base valor “Valor Razonable”, el enfoque de ingresos, y el método de Flujo de Caja Descontado, considerando la incertidumbre con una distribución de probabilidad triangular continua para precio por honorarios, y una distribución de probabilidad de Poisson discreta para el número de servicios de consultorías prestados, llegando a unos valores toda vez que se minimiza la incertidumbre del valor, incrementando la credibilidad en el valor, determinando que hay un precio de referencia para una posible transacción entre participantes del mercado que en esencia es el valor razonable.

Referencias

- Diz, E. (18 de 03 de 2025). <http://www.stslpress.org/>. Obtenido de Stochastic Valuation of a Company: <http://www.stslpress.org/static/upload/JournalArticle/WJBR-V2N4-p1.pdf?version=1.0.0>
- IFRS. (2025). *IFRS for SMEs. Accounting Standards* (Third ed.). London - United Kingdom: Foundation Publications Department.
- IVSC. (2024). *International Valuation Standards Council*. London - United Kingdom: Page Bros, Norwich.
- Kruschwitz, L. (2020). *Stochastic Discounted Cash Flow. A Theory of Firm*. Berlin - Germany: Springer Texts Business and Economics.
- Moreno, G. (2024). *Valuación de Empresa en Marcha. Un Enfoque Estocástico*. Londres - Reino Unido: Editorial Académica Española.
- SOITAVE. (2022). *Normas Venezolanas de Valuación NVV SOITAVE - 2022*. Caracas - Venezuela: Fondo Editorial y Órgano Divulgativo de Ciencia y Tecnología del Colegio de Ingenieros de Venezuela.

EL TALENTO HUMANO, DESDE LA ÓPTICA DEL CONSTRUCTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL



Dilia Padrón Noriega¹⁷ 
diliapadron2020@gmail.com

La realidad que hoy día nos acompaña origina una serie de cambios en todos los niveles sociales y económicos. Las organizaciones no escapan a esta realidad y, de alguna manera, buscan el camino que les permita sobrevivir, adaptando sus procesos a los nuevos retos que se presentan en el desarrollo empresarial. Algunos gerentes de empresas que operan en el mercado comprenden que es necesario “algo más” para sí mismos y para su organización. No quieren dejar para la posteridad solo la historia de su éxito.

En este estudio se aborda la gestión del talento humano, las empresas y la inteligencia emocional. Se subraya la importancia de introducir la gestión del talento humano para garantizar la viabilidad de las empresas, ya que constituye un pilar valioso. Se busca un talento con pensamientos diversos y con habilidades blandas para lograr metas organizacionales.

Con el tiempo, se ha reconocido la importancia de la inteligencia emocional en el crecimiento personal. Esta habilidad incluye el control de impulsos, autoconciencia, motivación, empatía y agilidad mental, entre otros. La inteligencia emocional igualmente abarca atributos como la autodisciplina, compasión y altruismo, fundamentales para la adaptación social.

¹⁷ Universidad Nacional Abierta (UNA). Venezuela

La investigación refleja la esencia del fenómeno estudiado, la posición epistemológica, como sujeto cognoscente y los propósitos del estudio del hecho abordado, conforme al resultado de un proceso centrado en el enfoque cualitativo, del cual se apropia para la construcción de esta aproximación teórica que se establece en este espacio.

Es el resultado de la reflexión del análisis, dando paso a la racionalidad explicativa que permite comprender y constituir elementos significativos en el estudio. Integra cinco categorías en un orden sistémico, abierto y autocrítico que son: la gestión, el talento humano, la gestión del talento humano, la inteligencia emocional, el desarrollo organizacional y la gerencia del cambio. Su orden integral prepara, mediante la interconexión, conocimientos y saberes interdisciplinarios.

Fundamentación teórica

Gestión

La gestión, vista desde la percepción vivencial de los actores sociales y con una pincelada de mi introspección interpretativa, se vislumbra como un proceso, en el cual el gerente, como sujeto orientador del alcance de la misión y visión corporativa, tiene la responsabilidad de suscitar la acción de los actores sociales a su cargo hacia la realización de un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten la consecución de los fines y objetivos organizacionales pautados, necesarios para una alta productividad en sus servicios dentro del marco de las empresas. Indistintamente, se considera que dicha gestión debe dar respuesta a los objetivos estratégicos (visión) y/o a los objetivos tácticos (misión), buscando cumplir los planes de manera cooperativa.

Inferir que la gestión organizacional es más que funciones gerenciales, como planificación, organización, ejecución y control, es clave para el éxito de una empresa. Estos procesos son responsabilidad del gerente, quien dirige la estructura organizativa. Sin embargo, es importante actualizar estos procesos para adaptarse al nuevo orden social emergente en la actualidad.

Talento humano

El talento humano, definido por Alles, relaciona el concepto de talento con el de competencias, haciendo referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (2018, p. 24). Integrado a ello, el talento humano, como principal activo de la organización se ha convertido en la base de la productividad. Las empresas exitosas invierten en la capacitación de su personal para potenciar el capital intelectual. Esto conduce al desarrollo de profesionales hábiles y dedicados que pueden emplear sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos e innovaciones para el beneficio de la organización, facilitando así la obtención de resultados esperados de manera eficiente.

Cada organización necesita personas que faciliten el logro de sus objetivos y cumplan con un destino social al actuar en sintonía con las necesidades de su personal. La gestión del personal es crucial, ya que el gerente busca resultados óptimos a través del talento humano. El éxito depende de la labor de cada gerente con su equipo, que es clave para alcanzar objetivos.

Gestión del Talento Humano

Beechler y Woodward (2009) definen el concepto de talento como la suma de las capacidades intrínsecas de una persona: las habilidades, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud y carácter. Asimismo, se incluye su capacidad para aprender y crecer (Michaels et al.,2001). Por ende, se puede indicar que el talento en las personas enlaza un conjunto de conocimientos, habilidades, facultades, motivaciones y actitudes puestas en práctica que una persona pone en práctica en una organización.

Jaramillo Naranjo (2005) examina los procesos que implica la gestión del talento, consistente en el conjunto de términos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la organización, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar,

además, esto contribuye a la obtención de valor agregado para la empresa, los trabajadores y la comunidad.

Jerico (2008) se refiere al talento como la persona cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Propone una fórmula que utiliza para definir el talento: Talento = Capacidades (conocimientos y habilidades) + compromiso + acción. Con estas bases y antecedentes, el talento se define como la habilidad que poseen las personas para enfrentar problemas de manera inteligente, utilizando todas sus competencias, conocimientos, destrezas, experiencias y capacidades, lo cual contribuye a su desarrollo personal y al de la organización en la que trabajan.

Talento humano en las empresas

Pensando en un futuro próximo que exige ocuparse de múltiples formas de contratación, con diferentes modos de trabajo, con modelos mixtos, con generaciones diversas y, de pronto, tener que lidiar con alguno que otro personaje virtual. El reto es potenciar el talento de las personas hacia un objetivo común, sin importar el tipo de relación contractual con la organización; es ahí donde se van a precisar las áreas de gestión humana, en donde esta muestra la importancia estratégica de cultivar y desplegar los talentos que logran los resultados que la empresa necesita.

Las empresas actuales no son las mismas que en tiempos pasados. Los cambios que a diario surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar cotidiano de toda empresa; así, cada componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estas variaciones. Cada día la brecha entre unos y otros se cierra más, dando apertura a la posibilidad de contar con diferentes formas de trabajar y disímiles modos de establecer relaciones entre personas y organizaciones.

El teletrabajo, los contratos de prestación de asistencia, freelance, redes colaborativas y aliados estratégicos son formas emergentes de prestar servicios a cambio de una contraprestación. La gestión del talento humano evoluciona más allá de las funciones operativas, convirtiéndose en un impulso para dinámicas organizacionales y objetivos empresariales, requiriendo una mentalidad flexible y soporte en herramientas de software para adaptarse a los cambios con agilidad y con un mínimo riesgo.

Inteligencia emocional

Uno de los aspectos esenciales propuestos por diferentes autores, en el ámbito de la inteligencia emocional, implica un reconocimiento, ya que se deduce que es una habilidad para aprender a distinguir, parecer, alcanzar y regular tanto las particulares emociones como las de otras personas. Esto también implica una determinación para lograr crecer emocional e intelectualmente.

Uno de estos autores o estudiosos del sistema emocional es Goleman (1996), quien define a los seres humanos como aquellos que requieren una visión amplia de lo que constituye el estudio de la inteligencia, que sea lo suficientemente abarcadora y que exceda la mera consideración de la inteligencia cognitiva e intelectual. Por lo tanto, resalta la importancia de saber utilizar y gestionar desde la dimensión emocional y social para permitir comprender el curso de la vida de las personas, lo que les ayuda a alcanzar un bienestar en el futuro a nivel laboral, personal, profesional o social, fundamentándose en el desarrollo y el conocimiento de la inteligencia emocional.

En todos los casos en que los supervisores se involucran emocionalmente, esto puede culminar en el exitoso final de una operación o afectar adversamente el resultado. Cada sentimiento ofrece una inclinación única hacia el comportamiento; así, el abanico emocional y la conducta habitual de una persona predecirán vívidamente su éxito en la ejecución de las tareas asignadas.

Goleman (ob. cit.) define este conjunto de habilidades socioemocionales como inteligencia emocional, una forma de interactuar con el mundo que considera los sentimientos e incluye habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación y el entusiasmo, persistencia, empatía, flexibilidad mental y más.

Desarrollar la inteligencia emocional en la organización y en los líderes gerenciales es clave para una comunicación efectiva y motivadora. Se puede afirmar que la gestión del gerente emocionalmente inteligente requiere de una profunda capacidad de meditación y, sobre todo, de autorreflexión. Este aspecto lleva a comprender que el manejo efectivo de las emociones en el gerente implica una actitud de apertura hacia la vida y todo lo que ella

engloba, a saber, curiosidad, reciprocidad, intuición para entender fenómenos, eventos, cosas y percepciones que conducen a comprender a los demás.

Desarrollo organizacional

Las organizaciones necesitan adaptarse a la globalización mediante nuevas formas administrativas para enfrentar la internacionalización, la incertidumbre, las crisis económicas, los consumidores exigentes y los competidores impulsivos. La comunicación constante entre países es crucial debido a los movimientos económicos, tecnológicos, sociales y culturales. El desarrollo organizacional efectivo es fundamental para la permanencia de las empresas en el contexto actual.

Es crucial tener en cuenta las percepciones de los trabajadores sobre: (a) los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo, paternalista, consultivo y participativo); (b) el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones); y (c) la consecución del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos). (Kiniki y Kreitner, 2003).

Es importante que las empresas identifiquen tanto las características ambientales como el capital humano y los talentos disponibles para lograr los aportes esperados. A criterio de Chiavenato (2009), existen tres variables independientes que deben ser entendidas en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos, las cuales constituyen la base para el desarrollo organizacional: el nivel individual, el nivel grupal y el sistema organizacional. El desarrollo organizacional busca mejorar la eficacia de las organizaciones a través de procedimientos basados en ciencias del comportamiento y adaptándose a los cambios globales.

El comportamiento refleja que las organizaciones difieren unas de otras en las conductas que éstas poseen; esas diferencias se manifiestan de las siguientes maneras: los procedimientos que se constituyen los estándares operativos, la estructura general de la organización y cualquier patrón de conducta que, aunque no sea explícito, sí es muy poderoso (Robbins y otros, 2005).

Gerencia del cambio

Se desglosa la gerencia del cambio como la planificación de modificaciones profundas a nivel estructural, de procedimientos, procesos, sistemas y comportamientos para cambiar los valores de las personas en el ámbito organizacional, con habilidades que permitan transformaciones en la globalización y la crisis actual. De ella se derivan los nuevos escenarios que surgen de las maniobras en el ambiente empresarial contemporáneo, lo que requiere una gerencia del cambio para implementar estrategias de transición en la organización. Se necesitan planes para lograr nuevas ideas en la empresa, en áreas administrativas y operativas, con una gestión organizacional ordenada para transformaciones planificadas.

Para alcanzar altos niveles de compromiso, desempeño y conocimiento en la organización, los gerentes responsables deben aplicar estrategias que faciliten enfrentar los retos diarios. Además, la conducta ética y los valores como el respeto y el compañerismo emergen como aspectos clave en la práctica gerencial actual, contribuyendo a mejorar su calidad.

Asimismo, los responsables de la gestión empresarial deben mantener diversas formas de comunicación con los miembros de sus equipos, ya que esto implica establecer relaciones interpersonales y con la organización a través del trabajo. Por lo tanto, para lograrlo, los administradores deben desarrollar habilidades de colaboración y trato recíproco en todos los niveles de la empresa, lo que es esencial para el trabajo en equipo.

Método

En esta investigación, el modo de conocer la realidad gerencial, en lo que respecta a la gestión del talento humano desde la óptica del constructo de inteligencia emocional, se aborda mediante el enfoque de investigación cualitativa, también, llamado naturalista o interpretativo. Este enfoque, de acuerdo con Ortiz (2008:120), “tiene como base la interpretación, comprensión y entendimiento”, ya que permite abordar la realidad subjetiva de los gerentes.

De este modo, en esta investigación no se presentan cuantificaciones, solo registros narrativos del fenómeno estudiado. Así, el modo de conocer la realidad gerencial se plantea

mediante el paradigma humanista, en virtud de que está basado en la fenomenología y la hermenéutica, las cuales ofrecen el camino para alcanzar la realidad personal de los gerentes. Los enfoques cualitativos son de carácter humanista, puesto que, como indican Taylor y Bogdan (2000), "al investigar a las personas de manera cualitativa, logramos conocerlas a nivel personal y experimentar lo que ellas sienten en sus desafíos diarios en la sociedad".

Razonando, entonces, se puede afirmar que la conducta humana no puede explicarse únicamente como pura conducta observable y medible, sin prestar atención al conjunto de sus significados latentes que la motivan. Por lo tanto, se llevará a cabo una evaluación para indagar el significado de ser gerente desde un enfoque cualitativo con metodología fenomenológica, buscando la objetividad en los significados y utilizando como criterio de evidencia el consenso en la intersubjetividad.

La recogida de datos se realizó a través de la técnica de las entrevistas en profundidad semiestructuradas, que da el espacio para lo que serían las preguntas predeterminadas (a las que están enfocadas las entrevistas) y para la relevancia de la conversación. Este tipo de técnica proporciona la oportunidad de obtener una mirada detallada y ricamente matizada sobre los entrevistados al combinar un esquema definido con la libertad de dejarse llevar por los informantes.

Una vez delimitadas las unidades temáticas del eje central del estudio, se elaboraron las matrices, las cuales permitieron ubicar las categorías de análisis que sustentaron la interpretación de la información aportada por los cuatro (04) versionantes clave que se entrevistaron. Se procedió a la recolección de información relevante, señalándose de la misma manera las subcategorías.

Interpretación de la información

La gestión empresarial se enfrenta a obstáculos debido a la crisis vigente. La gerencia lidia con problemas financieros, económicos, sociales y políticos, exacerbados por la situación global. Los actores empresariales describen la gestión como una secuencia de pasos para alcanzar objetivos. Destacan la importancia del líder, quien debe inspirar, motivar, tener empatía y mantener relaciones personales sólidas, además de superar las limitaciones de otros.

Según los actores sociales, un gestor debe tener la capacidad de liderar la empresa hacia el éxito, saber negociar y tomar decisiones apropiadas. Esto se refleja en los resultados empresariales y permite a la empresa mantenerse en el mercado, superar dificultades y mejorar los servicios hacia la excelencia organizacional. El gerente actual considera que la gestión del talento humano va más allá de los procesos tradicionales, por lo cual prioriza asesorías, motivación y el desarrollo personal de los empleados. Destaca la importancia de mantener contento y motivado al equipo, ya que de ellos dependen las actividades de la organización.

La gestión del talento humano orientada, a la inteligencia emocional, puede crear cambios organizacionales reveladores en las empresas. Esta condición surge debido a la actual crisis económica y las constantes fluctuaciones del mercado, lo que hace esencial preservar la empresa mediante una gestión efectiva del talento humano. Además, tener en cuenta las necesidades e intereses personales de los empleados resulta clave para motivarlos y lograr el éxito en las metas gerenciales y organizacionales.

Surgieron otras categorías que, aunque no se crucen, no dejan de ser menos significativas; estas fueron el desarrollo organizacional que involucra el cambio organizacional y la cultura organizacional, recordando esta última como los valores predeterminados que describen a toda organización. Muchas veces, esa cultura está directamente reflejada en cada uno de sus miembros e incluso en la alta gerencia, lo que conceptualiza a cada una de las empresas, específicamente las estudiadas en la investigación.

Asimismo, emergió la categoría de análisis gerencial del cambio, cuyo fundamento es la transformación de las empresas para alcanzar el éxito y la calidad. La misma se basa en el crecimiento, las cibercompetencias y la participación social. Los actores elevan sus voces para manifestar que las firmas a su cargo han logrado crecer y adaptarse al mercado durante su gestión.

Con respecto a la participación social, los actores sociales señalaron que se limita a ofrecer sueldos más altos a un grupo reducido de personas de la comunidad. La gestión del talento humano en las empresas consultoras se enfoca en la inteligencia emocional para

adaptarse a los cambios y demandas del mercado. La observación detallada identificó incidentes que estructuran la aproximación teórica final.

A continuación, en la figura 1 se plantea el aporte que comporta la interrelación del talento humano desde la óptica del constructo inteligencia emocional.

Figura 1.

Representación gráfica talento humano desde la optica del constructo inteligencia emocional.



Nota: Construcción de la investigadora 2025

Conclusiones

Dadas las características del presente estudio y la postura adoptada, lo sustancial se centró en captar el sentido de las voces de los actores en el diario vivir organizacional y examinar en ellas las experiencias, los sueños, las frustraciones y las limitaciones; pero, fundamentalmente la profunda percepción del acontecer empresarial, en procura de un mejor entendimiento de lo que yace en la mente y el corazón de la comunidad con respecto a la gestión del talento humano. Esto representa, para los gerentes, un factor determinante en el éxito del proceso gerencial que llevan a cabo en sus respectivas empresas.

El talento humano es considerado el recurso más valioso de una empresa, y es fundamental contar con habilidades para dirigir personas y desarrollar una misión eficiente. Se busca comprender mejor los componentes escénicos del estudio y su interpretación, así como la importancia de la interdisciplinariedad en la inteligencia emocional. Por esta razón, la inteligencia emocional se constituye como un conocimiento que está presente en el contexto empresarial, así como en las investigaciones realizadas en el ámbito de las emociones.

Por lo tanto, la inteligencia emocional se convierte en un conocimiento que trasciende en el ámbito empresarial y en los estudios científicos sobre las emociones. Esto implica expresar emociones de manera efectiva sin afectar a otros, siendo clave en la gestión gerencial. Las competencias emocionales pueden desarrollarse con un entrenamiento adecuado, demostrando que las personas pueden cambiar según la neurociencia.

Es importante entender el impacto de las emociones en el comportamiento y cómo aprovecharlas en un mundo complejo que involucra aspectos biológicos, sociales, psicológicos y cognitivos interrelacionados. El mundo gerencial requiere una

actitud de valoración hacia lo racional y emocional, con un nuevo modelo de gestión que clarifique el entorno actual a través de la visión de sus actores clave.

En tal sentido, se percibe la necesidad de una gestión del cambio centrada en la inteligencia emocional, valores, motivación, liderazgo y el lenguaje. Estas características deben inculcarse en los seres humanos para obtener resultados favorables a corto y mediano plazo. La investigación invita a los gerentes a desarrollar sus potencialidades y competencias para una gerencia más humana, impactando lo colectivo y lo organizacional. Se busca promover el crecimiento de las instituciones a través de una cultura organizacional orientada al éxito, mediante una planificación estratégica basada en valores y nuevas tecnologías.

REFERENCIAS

- Alles, Martha. (2018). *Talento humano y competencias*. En *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*, 24-57. Ediciones Granica.
- Beechler, Schon, y Ian C. Woodward. (2009). *The Global "War for Talent."* *Journal of International Management* 15, n ° 3.
- Chiavenato, Idalberto. (2009) *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores.
- Goleman, Daniel. (1996) *Inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones Kairós 1996.
- Jaramillo Naranjo, Olga L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo Pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos.* *Pensamiento & Gestión* 18: 103-137.
- Jericó, Pilar. (2008). *Gestión del Talento Humano*. España: Prentice Hall.

Kinicki, Angelo, y Robert Kreitner. (2003). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. McGraw-Hill.

Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, y Beth Axelrod. (2001) *The War for Talent*. Harvard Business Press.

Ortiz, F. (2008). *Diccionario de Metodología de Investigación*. Segunda Edición. Editorial Limusa. México.

Robbins, Stephen y Mary Coulter. (2005). *Administration*. México: Pearson Educación.

Taylor, S y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Tercera edición. Ediciones Paidós. España

COMPLEJIDAD Y TRANSDISCIPLINARIEDAD: VISION TRANSCOMPLEJA DESDE LA EPISTEMOLOGIA ADMINISTRATIVA



Torrealba Manuel¹⁸ 
torrealbaj88@gmail.com

Zulay Peraza¹⁹ 
zulaypc05@gmail.com

La comprensión epistémica del paradigma complejo, circunda en un cosmos que exhibe constantemente un tejido hologramático y sistémico, donde el despertar se muestra entre lo conocido, desconocido, incierto, auto organizativo, eco organizativo y analógico. Trascendiendo desde la subjetividad a la objetividad e inversamente, aflorando la resignificación de la extravagancia de lo unitario y la miscelánea, siendo éstas sus categorías propias en el transitar del asiento demostrativo. Desde esta realidad, en el mundo de las erudiciones administrativas existe el interés por las ciencias sociales, críticas y humanas, donde la epistemología concurre en el surgimiento del vivir en múltiples posturas aglutinadas a la avenencia y coexistencia colectiva bajo un escenario epistémico.

En este sentido, el ser humano, exhorta a una realidad transdimensional desde un pensamiento no fraccionado, ni reduccionista, lo que le imposibilitaría afrontar la

¹⁸ **Universidad Nacional Abierta (UNA). Venezuela**

¹⁹ **Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR Venezuela)**

dificultad paradigmática, encausada en una inteligencia parcelada, incapaz de concebir la complejidad y transdisciplinariedad en una amalgama ontoepistemica para migrar a la transcomplejidad. Esta mirada epistémica puede comprenderse, estimulando el pensamiento entramado e imbricado, ya que posee idoneidades eruditas y emocionales donde debe aflorar lo espiritual y subjetivo en un mundo inconstante, donde nos encontramos involucrados ante el inmutable intercambio de incertidumbres, donde vivimos inquietados por nuestro bienestar social, económico, político y ambiental, aflorando compromisos existenciales desde las diferentes posturas como ser racional en la pesquisa de posibles soluciones.

Desde esta fluorescencia, se admiten reflexiones a través del discurso en referencia, lo que suscita el surgimiento epistemológico de una nueva forma para generar conocimiento e indagaciones, partiendo de la transcomplejidad, brindando aportes ontologizantes, que permitan sospejar la instauración investigativa, que den respuestas a nuestras realidades. Permitiendo conocer, comprender, interpretar, transformar y construir espacios investigativos que trasciendan para llegar más allá de lo perceptible e inmaterial, donde el todo sea igual a las partes, pero las porciones no se exhiban como un imposible para llegar a ser parte del todo.

Comprendiendo el discurso, los profesionales de la educación, adjuntados a diferentes entes, en el escenario de la sapiencia experimentada, posibilitan un horizonte teórico significativo, fundamentado por la transcomplejidad desde una amalgama transdisciplinaria y complejas, para migrar a configuraciones contextualizadas en el transhumanismo y permeadas por las imposibilidades de develaciones ontoepistemicas. Desde este advenir, se muestra la transcomplejidad, como un entramado colmado de complementariedad, que trasciende para acercarse a las posibilidades de una cosmología epistémica-sideral, constituida en el umbral de la administración educativa.

El fundamento de este planteamiento antropogógico, para profundizar en el entendimiento del conocer trascendental, es la comprensión de una génesis vinculada a la construcción de un conocimiento complementado con una transfilosofía trans desde el escenario educativo, un espacio para transversalidad, las expresiones de la realidad formativa e ir más allá de la forma en la que la misma se presenta en nuestra conciencia.

Considerando lo anterior, es ineludible fomentar el pensamiento indeterminado, reflexivo, abstracto e interpretativo sustentado en la transdisciplinariedad complejidad y transcomplejidad para alimentar y nutrir a nuestros sistemas educativos, generando una pronta cuota de posibilidades al impulso ontoepistemico, donde lo ontológico significa la capacidad de cuestionar las realidades, para enunciar endereces eficaces a la extensa problemática que se presentan en la interpretación planetaria dirigida a reivindicar espacios educativos formales y su epistemología. Permitiendo innovar erudiciones científicamente bien orientados hacia lo sistémico, hologramatico, complementario y trascendental.

Epistemología Administrativa Educativa

En este transitar, la epistemología administrativa educativa significa un laberinto, para el estudio que ha evolucionado desde la temporalidad, espacialidad y la búsqueda de nuevos significados de concebir y abordar los vacíos que enfrenta la educación postmoderna. En este contexto, las nociones de complejidad y transdisciplinariedad se exhiben como racionamientos conceptuales demostrativos que permiten una aproximación transcompleja a los fenómenos y problemas educativos. Siendo la integración de estos enfoques, la exuberancia que enriquece la experiencia y praxis educativa. Afrontando los paradigmas tradicionales e invitando a una nueva visión en el transformar y trascender del pensamiento para concebir la heurística hacia la administración y la gestión educativa.

Desde esta realidad, en la epistemología educativa, la complejidad germina de la inopia por encontrarse con el escenario antropogógico, como un procedimiento hacendoso, donde las mezcolanzas complementadas e interrelacionadas intervienen en la teleología de una disertación cognoscente. En este sentido, la educación no es un transitar análogo, paradójicamente se muestra, contrastada por la incertidumbre, la diversidad y la interacción continúa e inacabada entre sus componentes., al considerar los sistemas educativos, como entidades complejas, donde se hace evidente que no existe una única solución o camino que garantice la verdad absoluta. Esta comprensión, nos conduce a un reflexionar trans recóndito, sobre la significancia de adoptar un enfoque transcomplejo que reconoce y valora la diversidad de perspectivas y experiencias que coexisten en el ámbito educativo.

La Trandisciplinariedad

Nicolescu (1996 p:41): la considera como “el estudio del objeto de una sola y misma disciplina por medio de varias disciplinas a la vez”. En este sentido, la trandisciplinariedad, se exhibe como la disciplina que contextualizada en conjunto entre las disciplinas, acompañando las peculiaridades de la omnisciencia, excediendo los límites de otros espacios del conocimiento, germinada para dar gnosís a la invitación de comprender las contradicciones de los problemas que afectan al mundo postmoderno y requieren un acercamiento multi-referencial debido a su esencia ininteligible.

En el mismo orden de ideas, Ugas (2006), sostiene: “concierno, como lo indica el prefijo ‘trans’, a lo que simultáneamente es entre las disciplinas a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina”. Desde esta acotación, se interpreta, que su teleología se orienta en entender del mundo en la postmodernidad, significando el conocimiento como un todo.

La trandisciplinariedad se exhibe como una búsqueda estimulante para la epistemología administrativa educativa desde los diferentes entes universitarios y programas de pregrado, postgrado, doctoral y postdoctoral, en incorporación con la

inter y multi disciplinariedad. Frecuentemente, los estudios y prácticas educativas se contextualizan en disciplinas rígidas que restringen y limitan nuestra capacidad para comprender la riqueza del fenómeno educativo. Significando, la trandisciplinariedad, un cambio para el abordaje gnoseológico, donde se muestra una complementariedad de fronteras que permite integrar saberes de diferentes disciplinas, sumado a contextos sociales y culturales.

Este enfoque fomenta el trabajo colaborativo y la trans-creación de conocimiento por una autopista heurística con señalamientos hacia lo inacabado y complementariedad del saber, lo cual resulta vital en un mundo cada vez más interconectado e inmerso en una cosmovisión virtual, conducido por la Inteligencia Artificial, vista como: posibilidades e imposibilidades de imposibilidades y posibilidades.

Complejidad

Morín (1999), el pensamiento complejo se fundamenta en siete principios básicos, considerándolos como complementarios e interdependientes: Sistémico, Hologramático, recursividad, y dependencia, dialógico, complementariedad, reintroducción y autonomía. A través de la perspectiva compleja, se pueden entender y comprender las interacciones, complementariedad, caos y Auto organización, entre diferentes posturas epistémicas y actores en el ámbito administrativo educativo. Esta aproximación nos permite reflexionar y generar teorías sobre la importancia y valor de la subvención entre educadores, administradores, políticos, comunidades y en la toma de decisiones que afectan el sistema educativo.

Desde la complejidad, podemos exhortar, cada acción en diversas dimensiones del sistema en referencia, donde la trandisciplinariedad brinda una plataforma para explorar estas interacciones de manera profunda, trascendente, recursiva, dialógica y complementaria, de construcción y reconstrucción del conocimiento. Lo que significa, la acomodación de una postura abierta, flexible, inacabada, integral con diversidad epistémica frente a la realidad, complementando lo cualitativo,

cuantitativo, crítico y dialéctico, en una interrelación sinérgica orientada a una visión paradigmática.

La aplicación de estos enfoques en la gestión educativa favorece a una trans-resiliencia de los procesos educativos, donde la capacidad de acomodación ante cambios vertiginosos e inesperados es perentoria en un cosmos donde las tecnologías, políticas y demandas sociales están en constante evolución y transcendencia. Al integrar la complejidad y la transdisciplinariedad, la administración educativa puede desarrollar estrategias más efectivas y sostenibles que respondan a las necesidades inconstantes de entes educativos, estudiantes y comunidades.

Volvemos entonces a la imperiosa necesidad de proponer, vivir, aprender y enseñar un pensamiento complejo, que teje las disciplinas como posibilidad de la humanidad en completud; y que sólo de esta manera se vencería la eterna limitación y fragmentación del sujeto separado de sí mismo en la búsqueda del conocimiento.” (Nicolescu, Basarab (1996). Desde el discurso, el itinerario epistémico complejo en la construcción de discernimiento viaja alrededor de la utopía, cruzando la retrospectiva para buscar una visión prospectiva de verdades indagatorias, intentando confeccionar una rearticulación del saber, del conocimiento inseparable de una reflexión esencial. Todo esto, para mantener la duda de la verdad, lo que se considera como epistémico o trans-epistémico, considerando verdadero, cualquier presunción de conocimiento, incluyendo el error, la ilusión, el desconocimiento.

Transcomplejidad

Schavino y Villegas (2010), la investigación transcompleja es:

Un proceso bio-afectivo cognitivo, pero también socio-cultural-institucional-político de producción de conocimientos, como un producto complejo que se genera de la interacción del hombre con la realidad de la cual forma parte. Este enfoque supera las disyunciones sujeto-objeto, y abre camino a lo interaccional y a lo reticular, como fuentes constitutivas de la realidad compleja (p. 4).

Desde la complejidad y la lógica configuracional se desprenden teleologías posibles, para el acercamiento a un nuevo pensamiento científico, guiado por el enfoque de la transcomplejidad, donde emergen enigmas relacionadas con la orientación del presente ensayo, el cual está orientado a nuevas perspectivas y enfoques epistemológicos desde la complejidad y transdisciplinariedad, en el contexto de la investigación educativa, como alternativa al universo heurístico de la transcomplejidad. En discurso de Morín (2003), es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico. Parte de la premisa que el desorden es creador, la simetría se ha roto, los defectos son fértiles, los desequilibrios son permanentes, las causas y los efectos presentan relaciones complicadas y está presente la no linealidad

Reflexiones

Desde mi andar ontoepistemico, el desarrollo fidedigno de la indagación administrativa educativa, se contextualiza en la academia antropogógica, sujeta en el devenir histórico de la sociedad. Por esta razón, las disciplinas se originan en el contexto de la sociología de las ciencias y de la sociología del conocimiento, amalgamadas en un proceso reflexivo e interpretativo connotativo en complementariedad a un discernimiento objetivo, donde no es suficiente hallarse en el interior de una de ellas para percibir y estar al cociente del fenómeno y problemática congénita a esta disciplina.

La complejidad y transdisciplinariedad, se exhiben como un escenario profundo inacabado y trascendental, con miras a una ventana abierta cargada con luminiscencia retrospectiva e inédita para abordar el vacío ontoepistemico, que confronta la indagación administrativa educativa desde un advenir y devenir inacabado. Generando un enfoque transcomplejo, que dignifica nuestra comprensión sobre la gestión educación, proporcionando estrategias prácticas para la administración y mejora del sistema educativo. Así mismo, al vislumbrar la diversidad

de conocimientos y metodologías desde la transcomplejidad, podemos cimentar un futuro educativo, adaptable y resiliente con fundamento en la trans-epistemología, con complementariedad e interconexión entre la teoría, investigación y la práctica.

Desde esta realidad, la complejidad, transdisciplinariedad y transcomplejidad, muestran estrategias ontoepistemica significativas, que permiten transportarnos a mundos conocidos y desconocidos, cercanos y lejanos, advenidos y devenidos, utópicos y reales, subjetivos y objetivos, excitando las fibras más profundas de nuestra imaginación y emociones, como una onda inédita, cargada de significativa profundidad indagatoria, para el recorrido gnoseológico de nuestras experiencias heurística vividas, donde el aprendizaje y reflexiones surgen al sumergirse en el discurso de este seductor escrito con categoría reflexiva en la comprensión de diferentes realidades y prospectivas indagatorias .

El hallazgo científico, exhibe al erudito independiente, para encontrarse con la realidad, acercándose al éxito y estar motivado de lo que investiga, ahondando con atrevimiento astral, transitando la avenida de lo epistémico, la congregación y complementariedad. Desde este sentir, el enfoque transcomplejo significa transcender con una teleología, que se pierde en las inmensidades del conocimiento y una red de información con códigos, semántica y semiótica en constante fluctuación en los cielos de la incertidumbre y vacilación ontoepistemica, donde lo único constante es lo variable.

Referencias

- Basarab, B. (1996). La Transdisciplinariedad. Manifiesto. Multiversidad Mundo Real
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Edgar Morín A. C. Hermosillo. México
- Balza, (2012). Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad. Los Caminos

- Leal, J. (2011). Autonomía del sujeto investigador y metodología de investigación. Valencia. Venezuela. Editorial Azul Intenso.
- Levy, J. (1974). Asimetrías cerebrales manifestadas en el hombre con cerebro dividido.
- Morín, E. (1998). Introducción al Pensamiento Complejo. Gedisa Editorial, Barcelona, España.
- Nicolescu, B. (1999). Extracto del libro: La Transdisciplinariedad-manifiesto de Basarab, Editions du Rocher-Collection "Transdisciplinarité". Traducción del francés: Consuelle Falla Garmilla. [Documento en línea] <http://www.transdisciplinariedad.com>
- Schavino, N. y Villegas C. (2006). El Paradigma Integrador Transcomplejo. En ensayos de investigaciones. Publicación del centro de investigación de Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Año 1 – N 1.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Ugas, G. (2006). La Complejidad, un modo de pensar. Venezuela. Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.

GERENCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SUS IMPLICACIONES EN EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

Un modelo de transparencia para el proceso de corte, arrime, recepción, análisis y liquidación de caña de azúcar en centrales azucareros



Robert Coromoto Jiménez Durán²⁰
robertjimenezduran@gmail.com



Jonathan Daniel Cedeño Álvarez²¹
cedenoalvarezjonathandaniel@gmail.com



La agroindustria de la caña de azúcar constituye una de las cadenas productivas más complejas del sector agrícola latinoamericano, no solo por la variabilidad biológica de la materia prima y la criticidad de los procesos logísticos, sino

²⁰ Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR)

²¹ Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR)

por la densa red de actores humanos e institucionales que intervienen en ella: productores independientes, cooperativas, transportistas, laboratoristas, gerentes de central, organismos de control y entes reguladores del Estado. Esta complejidad estructural, lejos de resolverse mediante esquemas lineales de gestión heredados del paradigma mecanicista, exige una comprensión transcompleja capaz de articular múltiples racionalidades y de navegar la incertidumbre propia de los entornos productivos contemporáneos. En este escenario, la gerencia de la transformación digital emerge como una estrategia clave para garantizar transparencia, eficiencia y trazabilidad en los centrales azucareros, particularmente en el proceso de corte, arrime, recepción, análisis y liquidación de la caña, donde históricamente se han concentrado las tensiones entre los productores y los centrales, y donde la asimetría de información ha erosionado la confianza entre las partes.

El presente capítulo propone una visión transcompleja de la gerencia agroindustrial que integra tecnologías emergentes como la Internet de las Cosas, las redes 5G, el Big Data, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la tecnología Blockchain, con el propósito de configurar un ecosistema digital auditable, seguro y verificable. El objetivo consiste en argumentar que la transformación digital no solo optimiza la productividad del sector, sino que fortalece la confianza entre los actores de la cadena mediante evidencia digital inalterable y auditoría continua, elementos que resultan indispensables para la sostenibilidad del sistema productivo venezolano y para la reconstrucción del tejido de confianza entre quienes siembran y quienes procesan. En este sentido, el capítulo se inscribe en una línea de reflexión que comprende la tecnología no como un fin en sí mismo, sino como un mediador ético y epistemológico al servicio del desarrollo humano y territorial.

La problemática gerencial de la agroindustria azucarera venezolana

Las empresas agroindustriales se encuentran hoy inmersas en un entorno económico global caracterizado por cambios constantes, alta volatilidad de los precios internacionales y una reconfiguración profunda de las cadenas de valor, lo

cual exige a la gerencia de la transformación digital el establecimiento de controles adecuados que permitan reducir el riesgo de pérdidas y alcanzar la eficiencia y efectividad en las operaciones agrícolas. En este orden de ideas, Nolasco (2023) explica que las tecnologías que facilitan esta transformación, desde la computación en la nube hasta la inteligencia artificial, contribuyen a que las organizaciones desarrollen e implementen estrategias eficaces para su transición digital, abarcando experiencias de referencia, retos comunes y alternativas de solución en la implantación de estos procesos. Lo relevante de este planteamiento es que sitúa la transformación digital no como un proyecto tecnológico aislado, sino como un proceso organizacional integral que compromete la cultura, las rutinas y las relaciones de poder dentro de la empresa.

En el caso venezolano, las condiciones económicas que atraviesa la agroindustria exigen que las empresas cuenten con procedimientos ejecutados por medios tecnológicos digitales que establezcan con claridad el deber ser de la gestión, sirvan de guía para evaluar el desempeño organizacional y permitan un mejor control de las operaciones en busca del uso eficiente de los recursos disponibles. No obstante, a pesar de la existencia de un marco normativo formal representado por la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 39.076 del 9 de diciembre de 2008, persisten problemáticas estructurales asociadas a la fragmentación de los registros, la baja integración tecnológica entre los actores de la cadena, la obsolescencia de equipos de medición en algunos centrales y la limitada capacidad de auditoría automatizada sobre los procesos críticos, lo cual configura una brecha significativa entre la norma escrita y la práctica cotidiana del sector.

Esta situación genera incertidumbre sobre el volumen real cosechado, el peso neto recibido en el central, la representatividad de la muestra tomada para el análisis de laboratorio y, en última instancia, la legitimidad del pago al productor, quien muchas veces carece de información suficiente para verificar por sí mismo la corrección del cálculo aplicado a su entrega. La ausencia de una trazabilidad robusta

impacta directamente en la sostenibilidad del sistema productivo y ha generado conflictos recurrentes entre productores y centrales azucareros, configurando un escenario donde la desconfianza se instala como variable estructural del proceso y donde los reclamos se resuelven por vías extrainstitucionales que erosionan aún más la legitimidad del sistema. Ante este panorama, la transformación digital se presenta no como un accesorio tecnológico ni como una moda gerencial, sino como una solución estructural orientada a garantizar transparencia extremo a extremo en toda la cadena y a restituir la confianza perdida entre los actores.

La gerencia transcompleja como horizonte de la transformación digital

El siglo XXI se ha visto caracterizado por una tendencia organizacional vanguardista que, en todas sus dimensiones, tiende al mejoramiento continuo de las organizaciones y ha centrado su interés de manera específica en la eficiencia de la gerencia agroindustrial. Bajo esta premisa, una buena gestión gerencial implica una serie de requerimientos, factores y condiciones impostergables que la empresa debe asumir para alcanzar decisiones económicas pertinentes, decisiones que ya no pueden concebirse desde la racionalidad lineal heredada de los paradigmas clásicos de la administración. Desde el horizonte del pensamiento complejo propuesto por Morin (2009), la realidad organizacional se comprende como un tejido dialógico donde el orden, el desorden y la organización coexisten de manera antagónica y complementaria, lo cual obliga a la gerencia contemporánea a incorporar la incertidumbre como condición estructural del quehacer empresarial y no como una anomalía transitoria por corregir.

Se requiere, en consecuencia, una gerencia que asuma la transcomplejidad como alternativa novedosa, lo cual demanda que los procesos gerenciales consideren la diversidad ecológica, cultural e intersubjetiva que atraviesa la actividad productiva, desmontando toda pretensión de linealidad y asumiendo posturas heterogéneas y

complementarias que den lugar a nuevas teorías y formas de entender el hacer gerencial. En esta dirección, García y García (2022) sostienen que:

La práctica en el campo de la gerencia, debe ir orientada a la superación de los viejos esquemas paradigmáticos, para adentrarse a las demandas del nuevo entorno global, caracterizado por nuevos enfoques administrativos con una audacia de pensamiento global, lo cual exige trascender las disciplinas, con el fin de propiciar un diálogo constructivo y cooperativo, que vaya orientado a trenzar la diversidad de pensamiento en la unidad y multiplicidad (p. 30).

De allí que la gerencia transcompleja redefina el proceso administrativo clásico incorporando lógicas adaptativas, diálogo de saberes y responsabilidad social, de modo que, en lugar de buscar la eliminación de la incertidumbre, se propone aprender a navegarla mediante estrategias flexibles capaces de aprovechar las oportunidades que surgen del desorden. Por ello, las empresas agroindustriales, como señala Polimeni (1994), deben asumir un firme compromiso y una activa participación para impulsar el desarrollo, dado que cumplen un papel de importancia estratégica en la actividad económica nacional y en la seguridad alimentaria del territorio. Esta responsabilidad se torna aún más crítica en sectores como el azucarero, donde la producción articula miles de pequeños y medianos productores con unidades industriales de alta complejidad tecnológica, configurando una cadena donde las decisiones gerenciales tienen implicaciones sociales que trascienden la mera rentabilidad financiera.

En el contexto venezolano, esta importancia se evidencia mediante una visión empresarial integral en la que se articulan aspectos técnicos, administrativos y comerciales junto con los componentes que se entranan con ella, generando elementos de análisis que, ubicados dentro de un contexto de formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo rural, permiten a la empresa desempeñar su papel como núcleo de producción agrícola y como actor clave del desarrollo territorial. A esta concepción gerencial se suma la dimensión transcompleja, que conforma con

la gerencia un binomio emergente en la nueva era de la administración del talento humano, tal como lo expresa Barrios (2018) al afirmar que:

La gerencia transcompleja se convierte hoy en un paradigma, se ubica en la realidad de la organización donde coexiste diversidad de relaciones, contradicciones, orden, desorden e incertidumbre, sumergida en un escenario de constantes cambios donde se requiere obtener resultados satisfactorios avalando el bienestar de los integrantes de la organización (p. 217).

Esto implica que los gerentes agroindustriales deben poseer una cultura gerencial con visión sistémica que propicie entre los miembros de la organización un contexto armónico de interrelaciones orientadas al mejor funcionamiento del conjunto, sin que ello suponga la anulación de las diferencias ni el silenciamiento de los conflictos legítimos que toda organización alberga. La visión transcompleja resulta, por tanto, una condición necesaria para el éxito de los proyectos empresariales, especialmente cuando estos involucran procesos de transformación digital de alta complejidad técnica y humana como los que exige la modernización de la cadena azucarera, donde la introducción de tecnologías emergentes reconfigura no solo los procedimientos operativos sino también las relaciones de poder, los saberes legitimados y las rutinas cotidianas de trabajo en campo, transporte, laboratorio y planta.

Desde esta perspectiva, la transformación digital no se limita a automatizar procesos, sino que implica reestructurar la gestión del conocimiento como activo estratégico de la organización, de modo que la planificación se convierte en un marco flexible, la toma de decisiones en un ejercicio de articulación de racionalidades y la estructura organizacional en una red sinérgica y reticular. Según la UNESCO (2022), esta transformación tiene como objetivo mejorar la agilidad, eficiencia y capacidad de adaptación de las organizaciones a un entorno empresarial en constante cambio, al sostener que:

Desde la optimización de procesos operativos hasta la creación de nuevas oportunidades de negocio, la transformación digital se ha convertido en una

necesidad estratégica para las empresas que buscan mantenerse relevantes y competitivas en el panorama actual. Este proceso no solo implica la incorporación de tecnologías emergentes, sino también un cambio cultural que fomente la innovación, la colaboración y la mentalidad de aprendizaje continuo en todos los niveles de la organización.

Se configura así una era en la que la tecnología impone a las empresas el desafío de adaptarse para sobrevivir y prosperar, y en la cual los gerentes agroindustriales deben formarse como líderes convencidos de la necesidad de actualizarse oportunamente, no solo para un futuro incierto, sino para un presente dinámico y cambiante que ya está ocurriendo en los territorios productivos. Esta transformación se inscribe en lo que Schwab (2016) caracteriza como cuarta revolución industrial, entendida como una fusión de tecnologías que difumina las fronteras entre lo físico, lo digital y lo biológico, y que impacta a todas las industrias y gobiernos con una escala inédita. El desafío adquiere una dimensión particular en contextos como el venezolano, donde la transformación digital debe conciliar esas exigencias con las limitaciones materiales, las brechas de conectividad y las asimetrías formativas que caracterizan al tejido productivo rural, exigiendo soluciones situadas que partan del reconocimiento de la realidad concreta de los actores y que eviten la mera importación acrítica de modelos foráneos.

El marco normativo venezolano para la cadena azucarera

La Gaceta Oficial N.º 39.076 del 9 de diciembre de 2008 establece las normas técnicas que regulan la recepción, muestreo, análisis y cálculo del rendimiento de la caña de azúcar de producción nacional por parte de los centrales azucareros en todo el territorio venezolano. Este instrumento constituye la base formal sobre la cual se sustenta el procedimiento de liquidación al productor y define los parámetros técnicos mínimos que deben respetarse en cada etapa de la cadena, desde la pesada del vehículo en la báscula de entrada hasta el cálculo definitivo del rendimiento industrial que determina el monto a pagar. Sin embargo, su aplicación efectiva demanda que los procesos normados sean ejecutados con transparencia digital y auditabilidad tecnológica, condición que el marco normativo original no alcanzó a prever en su

formulación pero que la realidad contemporánea ha vuelto insoslayable, dado que la sola existencia de la norma no garantiza su cumplimiento cuando los mecanismos de verificación permanecen en manos exclusivas del actor que realiza la medición.

Aproximación metodológica

El proceso investigativo se llevó a cabo con base en el paradigma pospositivista bajo el lienzo metodológico cualitativo, acompañado del método hermenéutico dialéctico, mediante el cual se interpreta una realidad determinada en función de diversas posturas y miradas complementarias que permiten reconstruir el sentido de los procesos estudiados. Asimismo, el estudio se entró como una investigación de tipo documental con un diseño interpretativo dirigido a los centrales azucareros del estado Portuguesa, cuya caracterización productiva resulta representativa de la problemática nacional al concentrar una porción significativa de la producción cañera del país y al presentar las tensiones típicas entre productores y centrales que se observan a lo largo del territorio.

En términos operativos, la investigación adoptó un enfoque cualitativo aplicado basado en el diseño de modelo, en la tradición del Design Science Research, y se estructuró en cinco momentos que se encadenan de manera iterativa antes que secuencial. El primer momento correspondió al diagnóstico del proceso logístico de cosecha de caña de azúcar, el segundo a la identificación de los puntos críticos donde la transparencia resulta vulnerada, el tercero abordó la interpretación normativa de la Gaceta Oficial N.º 39.076 del 9 de diciembre de 2008, el cuarto se orientó al diseño de la arquitectura tecnológica integrada que respondiera a los hallazgos previos, y el quinto a la formulación de indicadores de control y eficiencia que permitieran medir el desempeño del modelo propuesto. La circularidad entre estos momentos garantizó que los ajustes en cualquier fase pudieran retroalimentar a las anteriores, evitando la rigidez propia de los diseños lineales.

Un modelo digital de transparencia extremo a extremo

El modelo propuesto se sostiene sobre cinco principios rectores que se articulan entre sí de manera complementaria y que en conjunto definen la identidad del sistema. La trazabilidad total exige que cada evento quede registrado desde el origen del corte hasta la liquidación final al productor, garantizando que ningún eslabón de la cadena permanezca fuera de registro; la integridad de los datos asegura que la información no pueda modificarse sin dejar evidencia del cambio, preservando la confiabilidad del histórico y la memoria auditable del proceso; la auditabilidad permite que cualquier productor o auditor autorizado verifique el proceso en cualquier momento y sin depender de la voluntad del actor auditado; la interoperabilidad garantiza la integración fluida entre básculas, laboratorios, sistemas empresariales de planificación de recursos y plataformas logísticas; y la automatización inteligente posibilita la detección temprana de anomalías y la predicción de comportamientos mediante algoritmos de aprendizaje automático que aprenden del propio comportamiento del sistema.

El flujo operativo digital inicia con el corte y la cosecha digitalizada, etapa en la cual se registra la identidad del productor, el lote de origen, las coordenadas geográficas, la fecha, la cuadrilla responsable y la estimación de tonelaje cosechado, utilizando para ello tecnologías de Internet de las Cosas, Big Data, inteligencia artificial aplicada al aprendizaje automático y redes 5G, con lo cual se obtiene una verificación digital del origen y del volumen estimado desde el primer momento de la cadena. Posteriormente, el arrime o traslado inteligente captura los datos del camión, el conductor, la hora de carga, la ruta recorrida mediante seguimiento satelital y los tiempos efectivos de traslado, integrando tecnologías de conectividad 5G y registros en Blockchain que generan evidencia objetiva de eventuales desvíos, demoras o incidencias imputables a cualquiera de las partes, eliminando con ello la discusión estéril sobre responsabilidades no documentadas.

Al llegar al central, la recepción se sustenta en la integración de la báscula digital, comúnmente denominada romana, con el ticket electrónico y la validación

biométrica de identidad del transportista, apoyada en tecnologías de Big Data y Blockchain que transforman el peso neto en un dato inalterable y verificable por todos los actores de la cadena. A continuación, la fase de muestreo y análisis introduce un código QR único asignado a cada muestra, junto con el registro riguroso de la toma y el traslado controlado hacia el laboratorio, lo cual permite reconstruir la cadena de custodia completa desde la muestra hasta los resultados técnicos de Brix, Pol, pureza, fibra y rendimiento industrial, variables que determinan el pago final al productor. Finalmente, la liquidación automática emplea un motor de cálculo alineado con la normativa vigente, algoritmos predictivos y mecanismos de auditoría digital, de manera que el productor pueda acceder a un desglose verificable del cálculo aplicado a su entrega particular y contrastarlo con los parámetros normativos establecidos en la Gaceta Oficial N.º 39.076 del 9 de diciembre de 2008.

La arquitectura tecnológica que soporta este flujo se organiza en seis capas integradas que operan de manera articulada. La capa de captura agrupa los sensores de posicionamiento global, las básculas conectadas y las aplicaciones móviles empleadas en campo por los productores y transportistas; la capa de conectividad asegura la transmisión de datos mediante redes 5G con sincronización segura incluso en zonas de cobertura intermitente; la capa de datos consolida toda la información en un Data Lake que sirve de memoria institucional del sistema; la capa analítica aplica inteligencia artificial y aprendizaje automático para la predicción y optimización de los procesos productivos; la capa de confianza, sustentada en Blockchain, garantiza la inmutabilidad de los registros críticos y la trazabilidad de cualquier modificación legítima; y la capa de gestión expone tableros de control diferenciados para productores y centrales, asegurando que cada actor acceda a la información que le corresponde con el nivel de detalle que necesita para tomar decisiones informadas.

Para medir el desempeño del modelo se proponen dos familias complementarias de indicadores que ofrecen lecturas convergentes. Los indicadores de transparencia, denominados TPI por sus siglas en inglés, miden el porcentaje de

viajes con trazabilidad completa, el porcentaje de muestras con cadena de custodia íntegra, el número de reclamos por discrepancias y la desviación entre el peso estimado en campo y el peso real recibido en el central. Los indicadores de eficiencia, conformados como KPI, registran el tiempo promedio entre corte y recepción, el tiempo promedio de cola en el central, el tiempo promedio entre recepción y resultado de laboratorio, y el tiempo promedio entre el resultado analítico y la liquidación efectiva al productor. La articulación de ambas familias ofrece una lectura integral del proceso que no reduce la gestión a la mera productividad, sino que incorpora la dimensión de la confianza como variable medible, monitoreable y mejorable en el tiempo.

Discusión desde la visión transcompleja

El modelo propuesto transforma la cadena de cosecha de la caña de azúcar en un sistema basado en evidencia digital verificable, donde la aplicación de Blockchain permite transitar desde un esquema sustentado en la confianza institucional hacia uno apoyado en la evidencia inmutable del registro digital, sin que ello suponga la sustitución de la institucionalidad sino su fortalecimiento mediante herramientas que la vuelven más robusta ante la manipulación. En la tradición que inauguran Tapscott y Tapscott (2016), la tecnología de cadena de bloques opera como un protocolo de confianza que permite verificar y autenticar transacciones sin depender exclusivamente de intermediarios centralizados, lógica que cobra particular sentido en un sector como el azucarero, donde la reconstrucción de la confianza entre productores y centrales resulta una condición previa para cualquier mejora sostenible de la cadena.

La incorporación de inteligencia artificial y aprendizaje automático habilita, además, la capacidad de anticipar riesgos y corregir anomalías antes de que impacten el pago al productor, lo cual modifica sustantivamente la relación histórica entre los actores de la cadena al desplazar el eje de la discusión desde la disputa por los datos hacia el análisis compartido de su significado. En esta misma dirección se inscribe la

idea, ya planteada por Davenport y Harris (2007), de que las organizaciones de alto desempeño construyen su ventaja competitiva sobre la base de análisis cuantitativos y modelos predictivos derivados de datos confiables, planteamiento que resulta particularmente pertinente para un sector como el azucarero, donde las decisiones se han apoyado tradicionalmente en mediciones fragmentadas y de confiabilidad desigual.

Desde una visión transcompleja, la gerencia agroindustrial se convierte en un ejercicio de articulación de saberes, gestión de la incertidumbre y construcción de confianza, de modo que la digitalización deja de entenderse como una mera herramienta técnica para asumirse como una estrategia de gobernanza del sector que reconoce la legitimidad de los diversos actores involucrados. En este sentido, el modelo no solo responde a una necesidad operativa de los centrales azucareros, sino que materializa los principios de flexibilidad, diálogo de saberes y responsabilidad social que la literatura transcompleja ha venido planteando como condición de la gerencia contemporánea, y los traduce en dispositivos concretos que pueden ser implementados, evaluados y perfeccionados en la práctica cotidiana del sector.

Consideraciones finales

La gerencia de la transformación digital fortalece la transparencia y la eficiencia del proceso de cosecha de la caña de azúcar al convertir cada evento de la cadena en evidencia digital verificable, situando a la Gaceta Oficial N.º 39.076 del 9 de diciembre de 2008 no ya como un marco formal de difícil aplicación, sino como un instrumento vivo cuya ejecución queda respaldada por la arquitectura tecnológica propuesta y cuya auditoría deja de depender exclusivamente de la buena voluntad de las partes. La integración de tecnologías emergentes, con Blockchain como capa de confianza, asegura la integridad de los datos y contribuye a reconstruir la confianza entre los actores del sistema, aportando así al desarrollo agroindustrial venezolano bajo criterios de sostenibilidad, legitimidad social y equidad en la distribución del valor generado en la cadena.

En términos de recomendaciones para la implementación, se sugiere avanzar mediante pilotos progresivos por zona agrícola que permitan aprender de la experiencia antes de una generalización nacional, establecer comités de gobernanza digital con participación plural de los actores involucrados, integrar los laboratorios mediante equipos conectados que aseguren la continuidad del dato desde el punto de análisis hasta el registro final, definir estándares abiertos de interoperabilidad que faciliten la comunicación entre sistemas heterogéneos, y capacitar a transportistas, productores y técnicos en el uso de las herramientas digitales propuestas. Todo ello en el entendido de que la transformación tecnológica solo se sostiene cuando se acompaña de una transformación cultural en los sujetos que la operan cotidianamente, lo cual exige inversiones sostenidas en formación, acompañamiento y construcción colectiva de sentido en torno a la digitalización como proyecto compartido del sector.

Referencias

- Barrios, R. (2018). Cultura y valores organizacionales emergentes en la gerencia transcompleja. *Revista Scientific*, 3(9), 214-232.
- Cenicaña. (2023). Criterios de análisis económico y estadístico para la toma de decisiones administrativas en la producción de caña de azúcar y sus derivados. Documento técnico institucional.
- Davenport, T. H. y Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics. The new science of winning*. Harvard Business School Press.
- García, L. y García, L. (2022). Megatendencias gerenciales. Cosmovisión desde su praxis. Universidad de Carabobo. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/download/109/203>
- International Commission for Uniform Methods of Sugar Analysis. (s. f.). *Methods book. Standards for sugar analysis*. ICUMSA.
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Nolasco, M. (2023). *Innovación y transformación digital en la empresa*. Universidad Privada de Tacna.

https://www.acvenisproh.com/libros/index.php/Libros_categoria_Academico/article/view/49

Polimeni, R. (1994). Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

República Bolivariana de Venezuela. (2008, 9 de diciembre). Resolución conjunta sobre normas que regulan la recepción, muestreo, análisis y cálculo del rendimiento de la caña de azúcar de producción nacional por parte de los centrales azucareros en todo el territorio nacional. Gaceta Oficial N.º 39.076.

Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.

Tapscott, D. y Tapscott, A. (2016). Blockchain revolution. How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world. Penguin.

UNESCO. (2022). Inteligencia artificial y transformación digital. Competencias para funcionarios públicos. UNESDOC.

GESTIÓN EDITORIAL COMO DIMENSIÓN CONSTITUTIVA DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA: UNA MIRADA CRÍTICA DESDE LA GERENCIA UNIVERSITARIA TRANSCOMPLEJA



Gregth Hernandez²² 
gregthhernandez@gmail.com

La escena contemporánea de la educación superior latinoamericana alberga una paradoja silenciosa que merece ser nombrada sin rodeos, pues nunca se ha producido tanto conocimiento desde los posgrados y, sin embargo, buena parte de esa producción permanece extraviada entre anaqueles digitales sin ruta, tesis sin huella editorial y menciones honoríficas cuyo destino de publicación nadie termina de rastrear. Lejos de constituir una anécdota administrativa, esta situación revela una fractura estructural en el modo como las universidades conciben la relación entre formación, investigación y divulgación, fractura que la gerencia académica ha tendido a naturalizar tratando el acto de publicar como un apéndice burocrático del proceso formativo cuando, en rigor, constituye uno de sus pilares sustantivos. El propósito de este ensayo es argumentar, desde una perspectiva de gerencia universitaria transcompleja, que la reconexión entre gestión editorial y formación académica se ha tornado una exigencia ética, epistemológica y gerencial impostergable, pues su

²² Centro de Investigación Metrópolis | Metropolitan International University. ”.

ausencia no hace sino expresar con claridad aquel viejo divorcio entre docencia, investigación y extensión que ha aquejado históricamente a las instituciones de educación superior de la región, divorcio que reclama hoy la construcción de modelos educativos universitarios capaces de articular estas funciones como un todo orgánico y no como estaciones sucesivas de un itinerario quebrado.

El sentido extraviado de la mención publicación

En el sistema universitario venezolano, la mención publicación nació con un propósito inequívoco y noble, esto es, reconocer aquellos trabajos de grado y tesis doctorales que, por la densidad de su contribución al área de conocimiento, merecían trascender los archivos institucionales para incorporarse al circuito editorial académico. Así lo estableció la Universidad de Carabobo en su reglamento de menciones honoríficas, al exigir que el trabajo distinguido guardara pertinencia con una línea de investigación del programa, abordara el tema con tratamiento novedoso y agregara valor efectivo al área de conocimiento o al programa de posgrado correspondiente (Universidad de Carabobo, 2006). En la misma dirección, el Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela contempló una serie editorial Mención Publicación, concebida como dispositivo vinculado directamente al reconocimiento otorgado por el jurado evaluador de la tesis doctoral, tal como lo recoge su instructivo institucional (UCV CENDES, s.f.). El espíritu original de la figura no admitía ambigüedad alguna, ya que se trataba de articular el mérito académico con la circulación pública del saber producido, cerrando de ese modo el círculo virtuoso entre investigar, evaluar y hacer público.

Lo que sucede con frecuencia en la práctica institucional, sin embargo, dista considerablemente de ese espíritu fundacional. La mención se otorga en el acto de defensa, queda registrada en el acta de grado, se inscribe como distinción en el expediente del egresado y, llegados a ese punto, detiene su recorrido como si hubiera cumplido ya todos sus propósitos. Quien la recibe porta un reconocimiento que, en muchos casos, no se traduce en publicación efectiva alguna, y al consultar a los

propios egresados sobre el paradero de sus trabajos distinguidos, no pocos responden con vaguedades, atribuyen el retraso a trámites institucionales que nunca se concretaron o sencillamente desconocen si su tesis fue publicada o no. La mención, entonces, queda en entredicho y deviene en una distinción nominal, desprovista del acto que le daba sentido, convirtiéndose en un diploma que celebra una publicación que jamás ocurrió. Este fenómeno, visto de cerca, revela algo más profundo que una mera falla procedimental, pues pone de manifiesto la ausencia de mecanismos congruentes de seguimiento editorial, la inexistencia de rutas institucionales claras para conducir una tesis meritoria hasta su publicación efectiva y, sobre todo, la desarticulación silenciosa entre los órganos académicos que evalúan la calidad investigativa y las instancias editoriales que deberían hacerla visible. La universidad ha terminado tercerizando tácitamente la responsabilidad de publicar, delegándola en el propio egresado, quien rara vez cuenta con la mentoría, las redes o el capital editorial necesarios para completar por sí mismo un proceso que, por su naturaleza institucional, debería ser acompañado desde las estructuras gerenciales de la propia casa de estudios.

Esta delegación tácita, por lo demás, abre la puerta a un riesgo adicional que rara vez se discute con la franqueza que merece, cual es la exposición del egresado al ecosistema de revistas depredadoras que ha proliferado en la última década al amparo del crecimiento del acceso abierto. Abandonado a sus propios medios y presionado por completar el requisito de publicación que algunos programas exigen, el joven investigador suele carecer de las herramientas críticas para distinguir una revista científica legítima de aquellas que simulan procesos de arbitraje, cobran tarifas abusivas por publicar sin evaluación real y terminan otorgando al autor una visibilidad ficticia que, antes que prestigiar su trabajo, lo compromete. Beall (2012) alertó tempranamente sobre la expansión de este fenómeno al acuñar la expresión revistas depredadoras para referirse a publicaciones que explotan el modelo de pago por publicación sin ofrecer las garantías editoriales mínimas que caracterizan a la ciencia

arbitrada, y desde entonces la literatura internacional ha documentado cómo América Latina se ha convertido en terreno particularmente fértil para estas prácticas, precisamente porque los investigadores de la región enfrentan presiones crecientes por publicar sin disponer de estructuras institucionales que los orienten en la selección de canales legítimos. Cuando la universidad no enseña a publicar, no acompaña el proceso editorial y no sostiene rutas propias de divulgación, termina dejando a sus egresados a merced de un mercado editorial depredatorio que se alimenta, precisamente, de la orfandad institucional de los nuevos investigadores.

El divorcio entre docencia, investigación y divulgación

Esta problemática no puede comprenderse al margen de una discusión más amplia sobre la relación entre las funciones sustantivas de la universidad, pues la divulgación frustrada no es sino un síntoma visible de un malestar más hondo. La actividad docente, la investigación y la extensión suelen asumirse discursivamente como procesos armónicamente integrados en la vida universitaria, pero esta convergencia dista de verificarse en la cotidianidad institucional. La diversificación del sistema de educación superior en las últimas décadas, advierte Didou Aupetit (2019), ha propiciado una segmentación donde buena parte de las instituciones se concentra predominantemente en la docencia, mientras una minoría logra conjugar ambas funciones y un grupo reducido se enfoca de manera efectiva en la investigación, tornando la relación entre enseñar e indagar mucho más intrincada y conflictiva de lo que los discursos oficiales suelen reconocer. Hace más de dos décadas, Correa (1999) formulaba ya una pregunta que mantiene su vigencia inquietante, a saber, si la integración docencia investigación constituye una ilusión del discurso o una acción posible, concluyendo que el vínculo entre enseñar e investigar dependía estructuralmente del nivel organizativo de la institución y que, en aquellas universidades donde ambas funciones aparecían escindidas, la articulación apenas pasaba de ser un horizonte retórico. Desde la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Sarmiento y Guillén (2016) han insistido por su parte en la urgencia de

integrar docencia, extensión e investigación como necesidad estructural de la educación universitaria, argumentando que la separación de estas funciones debilita tanto la formación profesional como el impacto social de las instituciones que la sostienen.

El problema se agrava considerablemente cuando se introduce la dimensión de la divulgación en este cuadro ya fragmentado. Si la investigación opera como isla en muchas instituciones, la divulgación constituye una isla aún más distante, apenas vinculada al resto del archipiélago formativo y con frecuencia desatendida por completo en las agendas gerenciales. Los programas de posgrado entrenan a sus estudiantes en metodología investigativa, los introducen al manejo de fuentes, los familiarizan con normativas de estilo y redacción académica, pero rara vez los forman en las lógicas del ecosistema editorial científico, en los procesos de indexación, en los criterios de arbitraje por pares, en la ética de la autoría o en la gestión estratégica de la visibilidad científica. Se enseña a investigar, pero no se enseña a publicar; se entrena la producción, pero se ignora la circulación. Y cuando la tesis concluye y el acto de grado celebra el cierre del itinerario, el egresado queda librado a sus propios medios para transformar un trabajo académico en un producto editorial capaz de circular en los circuitos reales del conocimiento, enfrentándose además a las trampas del mercado depredatorio sin herramientas críticas para esquivarlas.

Esta fractura entre formación y divulgación tiene una raíz adicional que merece atención particular y que rara vez se discute con franqueza, cual es la debilidad o inexistencia de líneas de investigación verdaderamente activas en numerosos programas de posgrado. Desde el contexto venezolano, Barrios (1990) y posteriormente Chacín y Briceño (2001) han desarrollado aportes fundamentales sobre las líneas de investigación entendidas como ejes articuladores del quehacer académico, capaces de otorgar continuidad, coherencia e identidad a los procesos formativos e investigativos de una institución. La realidad de muchas universidades de la región, sin embargo, evidencia que estas líneas, cuando existen, funcionan más

como categorías administrativas de registro que como estructuras reales de producción intelectual sostenida. Bifano (2022) ha señalado con preocupación que una de las dificultades fundamentales de muchas universidades venezolanas que ofrecen programas de maestría y doctorado radica precisamente en la ausencia de líneas de investigación bien definidas y en la escasez de profesores con la trayectoria investigativa suficiente para tutelar trabajos orientados a la generación de conocimiento nuevo. Cuando no hay líneas, tampoco hay continuidad temática entre las generaciones de tesis; cuando no hay continuidad, no se acumula capital intelectual susceptible de transformarse en productos editoriales; y cuando no hay productos editoriales, la universidad pierde irremediablemente la capacidad de proyectar su voz en el debate científico y social de su entorno, replegándose en una suerte de monólogo interno que ningún interlocutor escucha.

A esta debilidad estructural se suma la escasa permeabilidad de los programas académicos respecto de las líneas que nominalmente los sustentan, fenómeno tan extendido como poco cuestionado. Los seminarios de los cursos, las asignaciones de los profesores y los trabajos de grado transcurren con frecuencia en órbitas independientes, sin alimentarse mutuamente, sin converger en proyectos editoriales conjuntos y sin nutrir las revistas institucionales con una producción coherente y acumulativa. Las líneas aparecen prolijamente enumeradas en los documentos curriculares, figuran en los portales institucionales y se mencionan en los discursos oficiales, pero no logran permear efectivamente la docencia ni articular la investigación con la divulgación, quedando así reducidas a un ornamento discursivo. Se configura de ese modo lo que podríamos denominar un divorcio académico de tres partes, donde la docencia va por un lado, la investigación por otro y la divulgación, cuando existe, marcha por un tercero, sin que ninguna instancia gerencial asuma la responsabilidad de reunir las en un sistema coherente y mínimamente trazable.

Modelos educativos universitarios como arquitectura rectora

Frente a esta dispersión, se vuelve imperativo pensar la necesidad de modelos educativos universitarios capaces de ajustar la ruta de trabajo entre formación, investigación y divulgación como un continuo articulado y no como una sucesión de tramos desconectados. Un modelo educativo universitario, entendido en su sentido pleno, no es un documento programático que se elabora para cumplir con un requisito de acreditación, sino una arquitectura conceptual y operativa que define cómo la institución concibe el aprendizaje, cómo organiza la producción de conocimiento, cómo forma a sus investigadores y cómo proyecta socialmente los saberes que cultiva. Tünnermann Bernheim (2008) ha señalado con lucidez que los modelos educativos universitarios constituyen el horizonte de sentido desde el cual las instituciones orientan todas sus prácticas, y que su ausencia o su formulación puramente retórica explica buena parte de las incoherencias que se observan entre lo que las universidades dicen hacer y lo que efectivamente hacen en su cotidianidad. En América Latina, muchas universidades carecen de modelos educativos articulados o los han reducido a declaraciones de principios sin traducción operativa, lo cual explica la persistencia de prácticas fragmentarias donde la docencia, la investigación y la divulgación habitan en compartimentos estancos a pesar de los discursos integradores que las instituciones proclaman hacia fuera.

Un modelo educativo universitario que asuma seriamente la reconexión entre formación, investigación y divulgación debería establecer con claridad cómo se articulan las líneas de investigación con la oferta curricular, de qué manera los seminarios alimentan proyectos investigativos sostenidos, cómo los trabajos de los estudiantes se incorporan progresivamente a productos editoriales de la institución, qué rutas editoriales acompañan a los egresados después de la defensa, y cuáles son las métricas de desempeño que evalúan no solo la producción sino también la circulación efectiva del conocimiento. Sin esta arquitectura, las buenas intenciones gerenciales se estrellan una y otra vez contra inercias estructurales que ningún voluntarismo individual logra revertir, y los esfuerzos aislados de profesores

comprometidos se diluyen en la fragmentación institucional. El modelo educativo es, en este sentido, el instrumento por excelencia para traducir la visión transcompleja de la universidad en prácticas concretas, trazables y sostenibles a lo largo del tiempo, pues convierte las declaraciones de principios en rutas efectivas de trabajo.

La perspectiva transcompleja como horizonte de reconexión

La gerencia universitaria transcompleja ofrece justamente el marco conceptual apropiado para concebir tales modelos, precisamente porque rechaza los enfoques reduccionistas que han tratado la formación, la investigación y la divulgación como procesos lineales, secuenciales y compartimentados. Abreu, Marín y Bennasar (2020) han argumentado que el aporte principal del pensamiento gerencial transcomplejo reside en su capacidad para operar en contextos de complejidad, incertidumbre e indeterminismo, abandonando el modelo jerárquico que imponía linealidad en la autoridad para dar paso a sistemas sinérgicos y reticulares donde el conocimiento fluye multidimensionalmente a través de las redes organizacionales. Aplicada a la cuestión editorial, esta perspectiva permite reconceptualizar la divulgación no ya como un acto terminal que sucede al cierre del proceso formativo, sino como una dimensión transversal que acompaña y nutre todo el itinerario académico, desde los primeros borradores de un seminario hasta la defensa doctoral y más allá. En esa misma dirección, Cuenca Pirona (2024) ha insistido en que la gerencia transcompleja debe aprender a navegar la incertidumbre desarrollando estrategias adaptativas que capitalicen las oportunidades emergentes del desorden, lo cual, en el terreno editorial, significa abandonar la rigidez de los protocolos de publicación posteriores a la defensa para instalar dinámicas de producción editorial continua, donde los avances de investigación, los ensayos seminariales, las ponencias y las tesis circulen permanentemente en los espacios editoriales de la institución sin esperar la ceremonia final del grado.

Sequera (2024), por su parte, ha caracterizado al gerente transcomplejo como un facilitador del cambio y mediador efectivo entre diversas áreas del saber, figura que

cobra especial pertinencia cuando se piensa en la necesidad de articular las instancias académicas, investigativas y editoriales de la universidad en un solo tejido vivo. Un gerente así concebido no entiende la publicación como un trámite de cierre ni como un premio póstumo al esfuerzo investigativo, sino como un proceso orgánico que debe ser cultivado, acompañado y sostenido institucionalmente a lo largo del tiempo. Amundaray (2025) refuerza esta mirada al sostener que la gerencia universitaria debe transitar hacia un paradigma que conciba a la organización como un sistema complejo e integral, donde los modelos de gestión adaptativos y colaborativos permitan una toma de decisiones reflexiva guiada por las emergencias del sistema, en lugar de perpetuar la ilusión del control lineal sobre procesos que son, por naturaleza, rizomáticos, imprevisibles y profundamente humanos.

La diversidad de formatos como ampliación del horizonte divulgativo

Una consecuencia directa de asumir la divulgación desde una perspectiva transcompleja es el reconocimiento de que la circulación del saber no puede reducirse al artículo científico tradicional, pues este formato, aunque legítimo y valioso en su ámbito específico, resulta insuficiente para dar cuenta de la riqueza y diversidad de los conocimientos que una universidad produce. Calvo Hernando (2003), pionero iberoamericano de la reflexión sobre divulgación científica, sostuvo con claridad que el compromiso de acercar el saber a la sociedad requiere tantas estrategias como públicos y contextos existan, pues no hay un único canal capaz de contener toda la complejidad de lo que los investigadores producen ni todas las formas en que los ciudadanos pueden recibir ese saber de manera significativa. El artículo arbitrado cumple una función específica, a saber, la de certificar la solidez metodológica de un hallazgo ante la comunidad de pares, pero no puede pretender monopolizar el acto divulgativo, pues su lenguaje técnico, sus convenciones estructurales y sus circuitos cerrados de lectura lo hacen inaccesible para la mayoría de los destinatarios potenciales del conocimiento universitario.

La historia misma de la divulgación científica demuestra esta pluralidad de formatos. León (1999) ha estudiado con profundidad el documental como uno de los géneros más fecundos de la divulgación científica audiovisual, analizando cómo figuras como David Attenborough han logrado convertir el conocimiento biológico en narraciones capaces de conmover y educar a audiencias masivas sin sacrificar el rigor de los contenidos transmitidos. Más allá del documental, la literatura, el ensayo, el cine de ficción con base científica, las novelas gráficas, los podcasts, las exposiciones museográficas, los blogs especializados, los videos con rigor académico, las infografías interactivas, los libros de divulgación dirigidos a públicos generales y aun las obras de teatro con contenido científico son todos canales legítimos que cumplen funciones complementarias en el ecosistema de la comunicación pública de la ciencia. Una universidad que concibe su misión divulgativa únicamente en términos de artículos indexados se condena a dialogar solo con sus pares disciplinares y renuncia de antemano a la posibilidad de incidir en la cultura, en la política pública, en la formación ciudadana y en el imaginario colectivo de las sociedades a las que sirve.

La gerencia universitaria transcompleja debería, por tanto, dotar a sus investigadores de formación, estímulos y estructuras que les permitan explorar esta pluralidad de formatos como parte natural de su quehacer académico. Un hallazgo doctoral puede y debe transformarse, según los casos, en un artículo arbitrado, pero también en un libro de divulgación, en un guion documental, en una serie de cápsulas audiovisuales, en un conjunto de materiales didácticos para escuelas, en una exposición museográfica itinerante o en una obra de ficción que movilice el imaginario público sobre el tema investigado. Cada uno de estos formatos alcanza audiencias distintas, genera efectos diferenciados y amplía la huella social del conocimiento producido, multiplicando así el impacto real de la investigación universitaria. Esta diversificación no diluye el rigor académico, antes bien lo proyecta hacia dimensiones donde el artículo tradicional nunca podría llegar por sí solo.

La formación investigativa entre la forma y el acto

Ninguna de las consideraciones anteriores sobre divulgación, formatos o mecanismos editoriales tiene sentido si no se asienta sobre una preocupación más fundamental y frecuentemente descuidada en los programas de posgrado latinoamericanos, a saber, la necesidad de que la formación investigativa profundice en el acto mismo de investigar y no se reduzca a enseñar las formas en las que ese acto debe presentarse. Existe una tendencia extendida en muchas universidades de la región a confundir la rigurosidad con el cumplimiento formal, de modo que los seminarios de metodología dedican largas horas a enseñar normativas APA, estructuras capitulares preestablecidas, extensiones mínimas y máximas, tipos de letra, formatos de referencias y protocolos de presentación, mientras dejan en un segundo plano, cuando no en el olvido, la formación del pensamiento investigativo propiamente dicho, esto es, la capacidad del estudiante para construir preguntas significativas, problematizar realidades, sostener tensiones conceptuales, resignificar categorías heredadas y producir conocimiento nuevo a partir de la confrontación sincera entre sus marcos teóricos y los fenómenos que pretende comprender.

Zemelman (2021) ha formulado con particular lucidez esta crítica al distinguir entre el pensar teórico y el pensar epistémico, sosteniendo que el primero suele quedar atrapado en el uso repetitivo de categorías heredadas que rara vez se someten a revisión crítica frente a la realidad concreta que pretenden describir, mientras el segundo consiste precisamente en la capacidad de colocarse ante las circunstancias sin anticipar sobre ellas los atributos de las teorías ya construidas, permitiendo así que la realidad devuelva al investigador preguntas genuinamente nuevas. Su diagnóstico es contundente, pues buena parte de las ciencias sociales latinoamericanas ha quedado atrapada en corporas teóricos que no dan cuenta de la realidad histórica concreta, simplemente porque se aplican como fórmulas sin la reflexión epistémica previa que permitiría verificar su pertinencia. Esta advertencia, formulada para las

ciencias sociales, resulta extensible a prácticamente todos los campos investigativos donde el cumplimiento formal ha desplazado la reflexión sustantiva.

Desde el contexto venezolano, Martínez Miguélez (2006) ha insistido de manera complementaria en que el rigor metodológico no puede confundirse con la aplicación mecánica de protocolos, pues la investigación verdaderamente científica requiere una actitud hermenéutica, dialógica y reflexiva que ningún recetario procedimental puede sustituir. Cuando la formación investigativa se reduce a enseñar las formas, el método se convierte en estilo, la metodología en estética de la presentación, y la tesis en un ejercicio de cumplimiento burocrático antes que en un acto genuino de producción de conocimiento. Los jurados evaluadores, bajo estas circunstancias, terminan revisando márgenes, verificando citas y contando páginas, mientras las preguntas verdaderamente significativas sobre la densidad epistemológica del trabajo, la coherencia entre problema y método, la originalidad del aporte y la pertinencia de las categorías empleadas quedan relegadas a un segundo plano.

El efecto acumulado de esta distorsión es particularmente grave para la relación entre formación y divulgación que este ensayo viene analizando, pues un investigador formado exclusivamente en las formas difícilmente podrá producir obras que merezcan ser divulgadas en sentido pleno, ya que su trabajo será, en el mejor de los casos, un ejercicio correcto de aplicación metodológica, pero rara vez un aporte sustantivo capaz de conmover el debate público, abrir nuevas líneas de indagación o transformar la comprensión que una sociedad tiene de sí misma. La divulgación no puede rescatar aquello que, en el acto investigativo mismo, careció de profundidad epistémica; puede amplificarlo, estilizarlo o adornarlo con formatos atractivos, pero no puede crear aquello que nunca estuvo en el corazón de la investigación original. De ahí que la reconexión entre formación, investigación y divulgación deba comenzar por rescatar la seriedad del acto investigativo mismo, formando investigadores capaces de pensar epistémicamente antes que meramente capaces de cumplir con las formas de la presentación académica.

Una formación que profundice en el acto investigativo exige que los programas de posgrado destinen tiempos curriculares significativos a la reflexión epistemológica, al ejercicio del pensamiento problematizador, al análisis crítico de las categorías empleadas, a la discusión de las tensiones entre teoría y realidad, y a la práctica sostenida de la escritura como acto de pensamiento antes que como producto terminado. Implica también que los tutores asuman un rol más cercano al de mentores intelectuales que al de revisores formales, acompañando al tesista en el proceso de construir su propia mirada sobre el fenómeno investigado antes que limitarse a verificar el cumplimiento de requisitos técnicos. Solo así la investigación recuperará su sentido original como indagación genuina y, en consecuencia, podrá aspirar a una divulgación que no sea mera circulación de formas vacías, sino comunicación efectiva de saberes con peso epistémico real.

La contradicción de la decolonialidad declarativa

Las reflexiones anteriores sobre la forma y el acto investigativo conducen necesariamente a una constatación más incómoda que la gerencia universitaria latinoamericana suele eludir con notable habilidad retórica. Las universidades de la región han abrazado con entusiasmo discursivo la crítica a la colonización epistémica, citan con frecuencia a Sousa Santos, a Quijano, a Dussel, a Walsh y a otros referentes del pensamiento decolonial, organizan congresos sobre epistemologías del sur, incluyen asignaturas sobre pensamiento latinoamericano en sus mallas curriculares y proclaman en sus documentos institucionales la urgencia de construir conocimiento propio desde el sur global. Sin embargo, esas mismas instituciones suelen carecer de los mecanismos estructurales concretos que permitirían que esa crítica decolonial se encarne efectivamente en prácticas transformadoras, produciendo así una contradicción performativa profunda entre lo que sus discursos denuncian y lo que sus estructuras cotidianas reproducen.

Sousa Santos (2010) ha planteado con claridad que la descolonización del saber exige no solo reconocer la pluralidad epistémica del mundo sino construir

activamente una ecología de saberes capaz de poner en diálogo horizontal los conocimientos producidos por la ciencia moderna con los saberes situados de las comunidades históricamente silenciadas, proceso que él denomina traducción intercultural y que supone una transformación profunda de las prácticas académicas dominantes. En su obra sobre epistemologías del sur, Sousa Santos (2011) ha insistido en que el epistemicidio, entendido como la destrucción sistemática de las formas de saber propias de los pueblos colonizados, no termina con la independencia política de las naciones, sino que se perpetúa a través de las estructuras académicas que continúan reconociendo como conocimiento legítimo solo aquel que se produce según los cánones de la ciencia occidental hegemónica. La denuncia teórica de este epistemicidio, sin embargo, de poco sirve si las mismas universidades que la formulan siguen evaluando a sus profesores exclusivamente por su índice h en Scopus, siguen otorgando menciones publicación que remiten a revistas indexadas en bases de datos del norte, siguen formando a sus tesis en la aplicación mecánica de metodologías importadas sin resignificación, y siguen ignorando las formas propias de producción de conocimiento que habitan en las comunidades, los movimientos sociales, las tradiciones intelectuales locales y las voces silenciadas del propio entorno institucional.

La contradicción entre el discurso decolonial y las prácticas institucionales concretas configura lo que podríamos denominar una decolonialidad declarativa, esto es, una decolonialidad que ocupa los espacios retóricos sin tocar las estructuras, que pronuncia la denuncia sin asumir la construcción, y que termina siendo funcional al mismo orden epistémico que dice combatir. Quijano (2000), en su análisis sobre la colonialidad del poder, advirtió con claridad que la dominación epistémica no se sostiene solamente por la fuerza externa sino también por la interiorización de sus categorías por parte de los propios dominados, quienes terminan reproduciendo los criterios del colonizador incluso cuando creen estar criticándolo. Esta advertencia resulta particularmente pertinente para la gerencia universitaria latinoamericana,

pues permite comprender cómo es posible que una institución denuncie la colonización epistémica en sus declaraciones mientras perpetúa en sus prácticas cotidianas los mismos mecanismos de subordinación que supuestamente combate.

El caso de la divulgación y la gestión editorial ilustra esta contradicción con particular nitidez. Una universidad verdaderamente comprometida con la descolonización del saber debería invertir recursos sustantivos en sostener sus propias revistas, sus propias editoriales, sus propias colecciones, sus propios espacios de circulación del conocimiento, creando así los cauces institucionales que permitirían al pensamiento local encontrar voz propia y construir diálogos horizontales con otras tradiciones intelectuales del mundo. Lo que observamos con frecuencia, sin embargo, es exactamente lo contrario, es decir, instituciones que critican a Scopus mientras incentivan a sus profesores a publicar allí, que denuncian la hegemonía del inglés académico mientras sus propios tesisistas son obligados a traducir sus abstracts a ese idioma, que proclaman la importancia del pensamiento situado mientras sus criterios de evaluación reproducen las métricas del norte, y que hablan de saberes ancestrales mientras sus reglamentos editoriales exigen formatos que esos saberes difícilmente pueden satisfacer. La crítica decolonial, en estas condiciones, se convierte en un ornamento discursivo que sirve más para tranquilizar conciencias académicas que para transformar realidades institucionales.

Lo verdaderamente grave de esta situación es que la decolonialidad declarativa no solo no descoloniza sino que además desacredita a la crítica decolonial misma, convirtiéndola progresivamente en un repertorio de citas obligatorias cuyo valor retórico se agota rápidamente y cuya capacidad transformadora queda anulada por la evidente distancia entre lo proclamado y lo practicado. Cuando los estudiantes y los profesores observan que sus instituciones hablan de descolonización mientras los evalúan con los criterios más coloniales imaginables, la propia crítica se convierte en objeto de cinismo académico, y con ello se pierde una herramienta intelectual valiosa que podría haber servido para transformar genuinamente las estructuras del saber

latinoamericano. La gerencia universitaria transcompleja tiene aquí una responsabilidad ineludible, pues le corresponde superar la comodidad de la denuncia para asumir el esfuerzo más difícil de la construcción, traduciendo los principios del pensamiento decolonial en dispositivos concretos de gestión editorial, formación investigativa, evaluación académica, articulación entre funciones sustantivas y circulación del saber producido. Esta traducción operativa no supone renunciar al diálogo con la producción científica global ni aislarse en un localismo autocomplaciente, pues Sousa Santos (2010) ha sido explícito en advertir que la ecología de saberes no consiste en sustituir la monocultura del saber occidental por una monocultura del saber subalterno, sino en construir diálogos horizontales capaces de reconocer la pluralidad epistémica del mundo sin jerarquizarla. Lo que sí supone es dotar a las universidades latinoamericanas de estructuras editoriales robustas, líneas de investigación ancladas en las problemáticas reales de sus territorios, formación investigativa que recupere el pensar epistémico frente al cumplimiento formal, y criterios de evaluación académica que valoren la producción de conocimiento situado con la misma seriedad con que se valoran las publicaciones en revistas del norte.

Divulgación, emprendimiento y sostenibilidad de la investigación

Existe además una dimensión pragmática de la divulgación que rara vez se aborda en las discusiones académicas latinoamericanas y que sin embargo resulta crucial para la sostenibilidad misma de la investigación universitaria, a saber, su capacidad de convertirse en un mecanismo efectivo de obtención de financiamiento. Muchas investigaciones valiosas quedan estancadas en tinta, sin continuidad ni desarrollo posterior, precisamente porque no logran traducirse en productos visibles capaces de atraer el interés de financiadores públicos, privados, filantrópicos o de cooperación internacional. La divulgación, entendida en sentido amplio, es el puente que permite a un proyecto investigativo trascender el ámbito exclusivamente académico para instalarse en las agendas de quienes pueden aportar los recursos

necesarios para su continuidad, su escalamiento o su transformación en soluciones concretas para los problemas de la región.

Etzkowitz y Leydesdorff (2000), al formular su célebre modelo de la Triple Hélice, argumentaron que la universidad contemporánea debe superar el rol clásico de mera productora de conocimiento básico para asumir una función más activa en la articulación con el sector productivo y con el Estado, generando así un sistema de innovación donde el saber circula entre las tres esferas institucionales y se transforma progresivamente en valor social y económico. Esta perspectiva, que dio origen a la noción de universidad emprendedora, ha sido posteriormente ampliada por Carayannis y Campbell (2009) al modelo de la Cuádruple Hélice, que incorpora a la sociedad civil y a los medios de comunicación como un cuarto actor indispensable, reconociendo así que la innovación verdaderamente transformadora no puede prescindir del diálogo con las comunidades y con los ciudadanos a quienes está destinada. En ambas formulaciones, la divulgación aparece como condición de posibilidad del proceso, pues solo aquello que circula y se hace visible puede articularse efectivamente con los demás actores del ecosistema de innovación.

Aplicada al contexto latinoamericano, esta reflexión cobra una urgencia particular, pues las universidades de la región suelen carecer de los recursos institucionales necesarios para sostener procesos investigativos de largo aliento, y dependen en buena medida de su capacidad para atraer financiamiento externo mediante proyectos concretos. Una investigación que no se divulga no genera interés, y sin interés no hay financiamiento; sin financiamiento, la investigación no puede continuar ni escalar ni transformarse en soluciones aplicables; y sin esa continuidad, el ciclo virtuoso entre indagación, producción de conocimiento, divulgación y nuevas rondas de investigación queda interrumpido. Es por ello que los programas académicos deberían incorporar, como parte de la formación integral de sus investigadores, no solo las competencias divulgativas en sus diversos formatos sino también las habilidades necesarias para conectar la investigación con procesos de

emprendimiento académico, transferencia de conocimiento, formulación de proyectos ante agencias financiadoras y diseño de soluciones con potencial de generar ingresos que realimenten el propio quehacer investigativo.

Esta conexión entre investigación y emprendimiento no debe confundirse con una mercantilización del saber, sino entenderse como una forma de sostenibilidad que permite a las universidades mantener su autonomía intelectual y responder con pertinencia a los problemas de su entorno. Cuando una tesis doctoral se traduce, por ejemplo, en un programa de formación continua, en un servicio de consultoría especializada, en una metodología replicable para organizaciones comunitarias, en una aplicación tecnológica útil o en un libro divulgativo capaz de generar regalías, la investigación deja de ser un ejercicio autocontenido y se convierte en un proceso con capacidad de realimentarse y expandirse. Los programas académicos que mantengan congruencia con este criterio estarán mejor equipados para sostener líneas de investigación activas a lo largo del tiempo, mientras que aquellos que ignoren la dimensión emprendedora seguirán dependiendo exclusivamente de financiamientos institucionales cada vez más escasos, con el consiguiente estancamiento de su producción intelectual.

Las distorsiones del ecosistema métrico y la integridad investigativa

A las dificultades ya descritas se suma otro frente de preocupación que la gerencia universitaria no puede seguir ignorando, a saber, las distorsiones crecientes del ecosistema métrico internacional en torno a la evaluación de la producción científica. El índice h , propuesto por Hirsch (2005) como un intento de caracterizar la producción científica de los investigadores tomando en cuenta simultáneamente su productividad y el impacto de sus trabajos a través de las citas recibidas, se ha convertido con el tiempo en un criterio casi hegemónico de evaluación académica en muchas instituciones, desplazando otros indicadores cualitativos que permitirían valorar con mayor justicia la contribución real de un investigador a su campo. Esta

hegemonía, lejos de ser inofensiva, ha generado efectos perversos que la literatura internacional ha comenzado a documentar con preocupación creciente.

Van Noorden y Chawla (2019), en un análisis publicado en la revista Nature, reportaron que algunos investigadores acumulaban porcentajes alarmantemente altos de autocitación, con casos extremos donde casi la totalidad de las citas recibidas por un autor provenían de sí mismo o de sus coautores habituales, distorsionando así de manera significativa los indicadores bibliométricos que deberían reflejar el impacto real de su trabajo en la comunidad científica. A esta práctica individual se suma un fenómeno colectivo aún más preocupante, el de los denominados cárteles de citas, esto es, acuerdos tácitos o explícitos entre grupos de investigadores o entre revistas para citarse mutuamente con el objetivo de inflar artificialmente sus respectivas métricas, generando círculos cerrados que simulan impacto donde no lo hay. El Committee on Publication Ethics (2019) ha definido la manipulación de citas como una práctica que erosiona la integridad académica cuando las referencias no contribuyen al contenido sustantivo del artículo y se incluyen únicamente con la intención de aumentar artificialmente los indicadores de un autor o de una revista, y ha advertido que estas prácticas pueden derivar en sanciones que incluyen la exclusión de revistas de los índices internacionales de citación.

El efecto acumulado de estas distorsiones es particularmente grave para las universidades latinoamericanas, pues al estar sometidas a sistemas de evaluación que privilegian indicadores cuantitativos fácilmente manipulables, terminan incentivando comportamientos que se alejan de la verdadera vocación investigativa. Se premia al que publica más aunque diga menos, se valora al que es más citado aunque sus citas provengan de su propio círculo, y se subestima al que produce conocimiento relevante pero sin inscribirse en las lógicas del juego métrico. Cuando una universidad carece de modelos editoriales propios, de rutas legítimas de divulgación y de criterios rigurosos de evaluación de la calidad investigativa, sus

investigadores quedan expuestos a las presiones del ecosistema métrico global sin disponer de las protecciones institucionales que les permitirían sostener una práctica investigativa íntegra. La gerencia universitaria transcompleja debe, por tanto, incorporar entre sus preocupaciones centrales la construcción de criterios de evaluación que resistan las tentaciones de la métrica fácil y que reconozcan el valor sustantivo de la producción intelectual más allá de los números.

Principios orientadores para la reconexión

Asumir la reconexión entre gestión editorial y formación académica desde esta perspectiva transcompleja implica repensar simultáneamente varios frentes, pues las soluciones parciales no harían sino perpetuar el problema bajo nuevas formas. En primer término, las universidades deben dotar a sus programas de posgrado de líneas de investigación reales, activas y productivas, capaces de articular la docencia con proyectos sostenidos y con productos editoriales concretos, entendiendo que una línea que no genera publicaciones no es tal sino apenas una etiqueta nominal que simula una estructura inexistente. En segundo lugar, los programas académicos deben recuperar la centralidad del acto investigativo por encima de la forma, destinando tiempos curriculares significativos a la reflexión epistemológica, al pensamiento problematizador y a la construcción genuina de preguntas investigativas, pues de nada sirve formar tesisistas expertos en cumplir normativas de presentación si no son capaces de producir conocimiento con densidad epistémica suficiente como para merecer ser divulgado. En tercer lugar, la formación de investigadores debe incorporar explícitamente los componentes de la cultura editorial académica, esto es, la introducción al ecosistema de revistas científicas legítimas, los criterios para distinguirlas de las publicaciones depredadoras, el manejo de indexaciones y bases de datos reconocidas, los principios de la ética editorial, los procesos de arbitraje y respuesta a evaluaciones, así como las estrategias de visibilidad y posicionamiento científico íntegro en formatos diversos que trasciendan el artículo tradicional. En cuarto lugar, las menciones publicación deben recuperar su sentido original mediante

mecanismos institucionales concretos y verificables de seguimiento, de modo que una mención otorgada implique un compromiso editorial trazable que incluya la asignación de un editor académico acompañante, una ruta definida de ingreso a la revista, libro, documental, exposición o colección editorial correspondiente, plazos institucionales claros, registro público del estado de la publicación y verificación posterior del cumplimiento efectivo del proceso. En quinto lugar, las instituciones deben dotarse de modelos educativos universitarios claros y operativos que establezcan las rutas de articulación entre docencia, investigación, divulgación y emprendimiento académico, pues sin esa arquitectura rectora las mejores iniciativas quedan desarticuladas y los esfuerzos individuales se diluyen en la fragmentación institucional. En sexto lugar, los programas académicos deben incorporar explícitamente la formación en transferencia de conocimiento y emprendimiento investigativo, dotando a los tesisistas de las herramientas necesarias para convertir sus hallazgos en proyectos sostenibles capaces de atraer financiamiento y generar impacto social efectivo. En séptimo lugar, la gerencia universitaria debe asumir con seriedad estructural el compromiso con la descolonización del saber, traduciendo los principios del pensamiento decolonial en dispositivos concretos de gestión editorial, formación investigativa, criterios de evaluación y circulación del conocimiento, pues la crítica decolonial carece de eficacia transformadora si no se encarna en prácticas institucionales verificables que superen el estadio meramente declarativo. Finalmente, y quizá lo más fundamental, la gerencia universitaria debe asumir la divulgación como una función sustantiva de la institución, dotándola de estructuras, presupuestos, personal especializado y métricas de desempeño equivalentes a las que se destinan a la docencia y la investigación, pues resulta insostenible concebir una universidad que forma investigadores pero carece de mecanismos para hacer circular aquello que sus investigadores producen. Pérez, Álvarez y Rodríguez (2024) han argumentado con acierto que es imperativa una nueva forma de gerencia universitaria que trascienda los modelos tradicionales, fortalezca la autonomía

institucional y se oriente hacia la transparencia y la rendición de cuentas, elementos que resultan particularmente pertinentes cuando se piensa en la gestión editorial como dimensión pública y verificable del quehacer académico.

Reflexiones finales

El divorcio entre formación, investigación y divulgación no constituye, en definitiva, un problema técnico que pueda resolverse con ajustes procedimentales menores o con circulares administrativas bien intencionadas, sino la expresión sintomática de modelos gerenciales reduccionistas y de la ausencia de modelos educativos universitarios capaces de articular las funciones sustantivas de la institución como un todo coherente. Cuando una mención publicación se otorga sin mecanismos de seguimiento, cuando un programa no tiene líneas de investigación reales, cuando la docencia ignora lo que la investigación produce, cuando los egresados caen en las redes de revistas depredadoras por falta de orientación institucional, cuando la divulgación se reduce al artículo científico ignorando la riqueza de formatos disponibles, cuando las investigaciones quedan estancadas en tinta por falta de conexión con procesos de emprendimiento y financiamiento, cuando la formación investigativa privilegia las formas por encima del acto mismo de investigar, produciendo tesis capaces de cumplir protocolos pero incapaces de pensar epistémicamente, cuando la crítica decolonial habita solo en los discursos institucionales sin traducirse en transformaciones estructurales, cuando los criterios de evaluación se someten dócilmente a las distorsiones del ecosistema métrico global y cuando la divulgación queda librada al voluntarismo individual, lo que está en juego no es apenas una falla administrativa subsanable, sino la legitimidad epistémica misma de la universidad como institución productora y custodia del conocimiento socialmente relevante.

Las consecuencias de esta inacción trascienden el ámbito meramente institucional y alcanzan una dimensión geopolítica del conocimiento que merece ser subrayada con particular énfasis. Si las universidades latinoamericanas no logran

adecuar sus estructuras editoriales y sus modelos formativos a las exigencias de una divulgación científica robusta, coherente y sostenida, su investigación quedará relegada a un papel marginal en el concierto global del saber, cediendo progresivamente el protagonismo intelectual sobre los problemas de la propia región a universidades y centros de investigación de otras latitudes que sí mantienen estructuras editoriales maduras, políticas claras de circulación del conocimiento y rutas efectivas de conexión entre investigación y emprendimiento. Resulta una contradicción dolorosa que los problemas latinoamericanos, tantas veces estudiados desde dentro con sensibilidad y profundidad, terminen siendo narrados académicamente por voces externas simplemente porque nuestras propias instituciones no logran proyectar editorialmente el saber que producen. La región posee investigadores capaces, tradiciones intelectuales sólidas y preguntas urgentes que formular, pero corre el riesgo de convertirse en objeto de estudio antes que en sujeto productor de su propia narrativa científica si no consigue construir los dispositivos editoriales, formativos y emprendedores necesarios para hacer circular, sostener y escalar lo que piensa.

La gerencia universitaria transcompleja ofrece precisamente un horizonte para pensar esta reconexión en términos sinérgicos, reticulares y adaptativos, partiendo del reconocimiento de que la divulgación no es un apéndice de la formación ni una ceremonia final del ciclo investigativo, sino una de sus dimensiones constitutivas y, por tanto, inseparables. Tal reconexión, sin embargo, no se producirá espontáneamente ni por la simple acumulación de buenas voluntades individuales, pues requiere decisiones gerenciales deliberadas, modelos educativos universitarios claramente formulados, estructuras institucionales congruentes, criterios de evaluación que resistan las distorsiones métricas del ecosistema global, formatos divulgativos plurales que alcancen audiencias diversas, rutas efectivas de conexión entre investigación y emprendimiento, formación investigativa que profundice en el acto mismo de indagar y no se agote en la enseñanza de las formas, traducción

operativa del pensamiento decolonial en estructuras institucionales concretas que efectivamente equilibren la voz del pensamiento local frente a los cánones hegemónicos, y una nueva comprensión del sentido mismo de formar investigadores en el siglo XXI. Formar sin publicar es, en última instancia, formar a medias; distinguir sin hacer visible lo distinguido constituye una contradicción performativa que las universidades de la región no pueden seguir sosteniendo sin un costo creciente en términos de reputación, legitimidad y coherencia epistémica; y permitir que el saber sobre América Latina se escriba desde afuera mientras nuestras propias instituciones guardan silencio equivale a renunciar, sin proclamarlo, al protagonismo intelectual que nos corresponde por historia, por vocación y por responsabilidad con nuestros pueblos.

Referencias

- Abreu, J., Marín, C. y Bennasar, M. (2020). Pensamiento gerencial transcomplejo en empresas emergentes del siglo XXI. *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*.
- Amundaray, F. (2025). La gerencia universitaria desde la perspectiva compleja. *Revista Venezolana de Pedagogía y Tecnologías Emergentes*, 5(2).
- Barrios, M. (1990). *Criterios y estrategias para la definición de líneas de investigación y prioridades para su desarrollo*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Beall, J. (2012). Predatory publishers are corrupting open access. *Nature*, 489(7415), 179.
- Bifano, C. (2022). Doctorados y maestrías en investigación y de profesión. Una distinción necesaria y largamente postergada. *Revista Espacios*, 43(6).
- Calvo Hernando, M. (2003). *El nuevo periodismo de la ciencia*. Ediciones Ciespal.

- Carayannis, E. G. y Campbell, D. F. J. (2009). Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201-234.
- Chacín, M. y Briceño, M. (2001). *Cómo generar líneas de investigación. Sugerencias prácticas para profesores y estudiantes*. Publicaciones del Decanato de Postgrado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Committee on Publication Ethics. (2019). *Citation manipulation: COPE discussion document*. <https://doi.org/10.24318/cope.2019.3.1>
- Correa, S. (1999). La integración docencia investigación en la universidad: ¿ilusión del discurso o acción posible? *Educación Física y Deporte*, 20(2), 5-15.
- Cuenca Pirona, R. (2024). Perspectiva gerencial transcompleja en el abordaje transcultural de las organizaciones: una mirada antropológica. *Opción*, 40(104), 106-117.
- Didou Aupetit, S. (2019). El complejo vínculo entre investigación y docencia. *Perfiles Educativos*, 41(163).
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and Mode 2 to a Triple Helix of university industry government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569-16572.
- León, B. (1999). *El documental de divulgación científica*. Paidós.
- Martínez Miguélez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Pérez, A., Álvarez, R. y Rodríguez, A. (2024). Autonomía y gobernanza universitaria: aproximaciones y desencuentros. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(2), 194-202.

- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (Comp.), *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 201-246). CLACSO.
- Sarmiento, M. y Guillén, J. (2016). Integración, docencia, extensión e investigación. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 17(17), 33-47.
- Sequera, M. (2024). Gerencia performativa desde una visión transcompleja en las organizaciones universitarias. *Miradas Transcomplejas*, 4(1).
- Sousa Santos, B. de. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Ediciones Trilce.
- Sousa Santos, B. de. (2011). Epistemologías del sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54), 17-39.
- Tünnermann Bernheim, C. (2008). *Modelos educativos y académicos*. Cuadernos de Universidades, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo. (s.f.). *Instructivo para la elaboración de la tesis doctoral*.
- Universidad de Carabobo. (2006). *Reglamento de menciones honoríficas para los egresados de la Universidad de Carabobo*. Gaceta Extraordinaria, 30 de enero de 2006.
- Van Noorden, R. y Chawla, D. S. (2019). Hundreds of extreme self citing scientists revealed in new database. *Nature*, 572(7771), 578-579.
- Zemelman, H. (2021). Pensar teórico y pensar epistémico: los retos de las ciencias sociales latinoamericanas. *Espacio Abierto*, 30(3), 234-244.

978|980|8007|13|8

Sinapsis Gerencial es una obra fundamental que reúne las voces de destacados investigadores y académicos en el campo del pensamiento administrativo contemporáneo. A través de dieciséis capítulos que abarcan desde la gerencia universitaria hasta la transformación digital en el sector agroindustrial, este libro desafía los paradigmas tradicionales de la administración y explora propuestas innovadoras para los complejos desafíos organizacionales de nuestro tiempo.

Con un enfoque transcomplejo e interdisciplinario, la obra aborda temas como el liderazgo andragógico, la performatividad del lenguaje en contextos gerenciales, la sinergia organizacional, la inteligencia emocional, la gobernanza ESG y el manejo del estrés laboral en entornos institucionales. Cada capítulo ofrece una perspectiva única, combinando rigor investigativo con propuestas prácticas para construir organizaciones más humanas, adaptativas y sostenibles.

Este libro no solo identifica las tensiones y contradicciones de la gerencia actual, sino que también presenta horizontes esperanzadores y marcos de acción concretos desde la mirada latinoamericana. Es una invitación a repensar el ejercicio gerencial como práctica ética, conversacional y transformadora, un llamado oportuno a la reflexión y a la acción para todos aquellos comprometidos con el futuro de las organizaciones y el bienestar de quienes las habitan.



9 789808 007138

