

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

## **GERENCIA TRANSDISCIPLINARIA**

**Autor: Alex David Hernández Domínguez**

**Tutora: Norka Judith Viloría Ortega**

**MÉRIDA, 2006**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
Mérida -Venezuela**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he leído el Anteproyecto de Trabajo de Grado, presentado(a) por el (la) ciudadano(a) \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_, para optar al Grado de \_\_\_\_\_ y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Mérida, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellidos  
C.I. \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
MÉRIDA - VENEZUELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
Mérida -Venezuela**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano Alex David Hernández Domínguez, C.I. N° V-3.865.388 para optar al Grado de Magíster en Ciencias Contables considero que dicho trabajo cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Consejo Técnico del Postgrado.

En la ciudad de Mérida, a los 20 días del mes de octubre de 2003.

Norka Judith Viloría Ortega  
C.I. N° V-3.035.078

Mi agradecimiento:

A la Dra. Norka Vitoria Ortega, por invitarme a recorrer estos caminos de complejidad.

A la Lic Josefa Paredes Guillén, por estar siempre a un lado con su estímulo y considerando interesantes mis manuscritos.

Al legendario Banco Hipotecario de Crédito Urbano C.A. y a la Caja de Ahorros del Profesorado de la Universidad de Los Andes por haber cultivado en mí la gerencia con ética y honestidad.

A mi familia por su inconmensurable paciencia  
y a mis amigos por considerar que mi  
esfuerzo académico es algo permisible.

En muchos días de ocio lamenté el tiempo perdido. El señor guardó en sus manos cada instante de mi vida. Escondido en el corazón de las cosas. El estaba alimentando las semillas para que se hicieran brotes, los botones para que fueran flores, las flores para que fueran frutos. Yo dormía cansado en mi lecho, insensible, pensando que todo el trabajo estaba terminado. Desperté a la mañana y encontré repleto de miles de flores mi jardín.

Rabindranat Tagore

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
Lista de cuadros	viii
Lista de gráficos	ix
Resumen	x
Introducción	1
CAPÍTULO	
I El Problema	4
El Gerente en las organizaciones estructuradas venezolanas	4
Justificación de la Investigación	12
Objetivos de la Investigación	14
Objetivo general	14
Objetivo específico	14
Delimitación de la investigación	14
CAPÍTULO	
II Antecedentes de Investigaciones Transdisciplinarias	15
CAPÍTULO	
III Contexto Filosófico y Epistemológico	22
Del origen del conocimiento al pensamiento complejo y transdisciplinario	22
El sujeto y el objeto en la complejidad y transdisciplinariedad	38
Elementos básicos de la organización estructurada	48
CAPÍTULO	
VI Metodología	53
Camino a la construcción del conocimiento	53
Diseño de la investigación	54
Tipo de investigación	56
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
Técnicas de análisis de datos	60
Confiabilidad y validez	60

CAPÍTULO		
V	Contexto Ontológico	65
CAPÍTULO		
VI	Contexto Axiológico	88
CAPÍTULO I		
VII	Contexto Proyectivo de la Gerencia Transdisciplinaria	97
	Una propuesta transdisciplinaria para la gerencia	103
CAPÍTULO		
VIII	Conclusiones	105
REFERENCIAS		110
ANEXOS		113
A	Validación de instrumento	114
B	Entrevista estructurada [situación existente en la organización]	117
C	Entrevista estructurada [situación deseada en la organización]	119
D	Guía de discusión grupal	121
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		122
	Contreras Molina, Adelis Omar	123
	Márquez R., María Alejandra	126
	Paredes G., Josefa A.	129
	Peña Gutiérrez, Aura Elena	132
	Samudio A., Edda	135



## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>		<b>pp.</b>
1	Elementos indagados en el sector financiero	73
2	Elementos indagados en el sector educacional público y privado	78
3	Elementos indagados en el sector médico asistencial público y privado	84
4	La Actividad Gerencial Disciplinaria vs. La Actividad Gerencial Transdisciplinaria	102

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
1 Posición del observador ante la realidad	45
2 Posición del observador ante si mismo	47
3 Diseño de la Investigación	56
4 Comunicación en una Organización Estructurada	86
5 Planificación estratégica existente y deseada	87

Universidad de los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables  
Maestría en Ciencias Contables

## **GERENCIA TRANSDISCIPLINARIA**

Autor: Alex David Hernández Domínguez  
Tutora: Norka Judith Viloría Ortega  
Fecha: Octubre, 2006

### **Resumen**

El auge de conocimientos disciplinarios, la diversidad de criterios, el actual sistema de comunicación organizacional y la actitud asumida por el gerente para afrontar nuestra hipercompleja sociedad, dificultan su tarea. El presente trabajo pretende facilitar su gestión ofreciendo una estrategia que lo acerque al sistema común de pensamiento, de manera que pueda afrontar el conjunto humano multidisciplinario que tiene que administrar. Describiendo los fundamentos de la gerencia actual, se busca dentro del contexto filosófico, epistemológico, ontológico y axiológico los diversos factores que inciden en la construcción del aprendizaje transdisciplinario. Luego, bajo un diseño de investigación-acción y una metodología de enfoque cualitativo conformada por consultas, entrevistas y observaciones se efectúa una indagación sobre las características del gerente de las organizaciones investigadas, obteniéndose como resultado, su limitación para asumir la estrategia propuesta debido a factores organizacionales de integración, planificación, estructura, autonomía y por la manera como le permiten administrar su confianza y comunicación hacia el personal supervisado, así como también por la posición que éste asume ante la observación de la realidad, la administración ética del conocimiento adquirido y las expectativas que él tiene sobre la transdisciplinariedad. Para solventar estos factores limitativos debe propiciarse un cambio de la actitud gerencial hacia los nuevos niveles de la realidad y de la complejidad, e incentivarse la humana administración del personal y la comunicación efectiva hacia todos los niveles de la estructura organizacional. Es preciso hacer visible dos aprensiones: sería un contrasentido pretender la conversión de la perspectiva gerencial hacia la transdisciplinaria, bajo la creencia de que su capacidad de solución a los problemas sociales es definitiva y absoluta. La pretensión paradigmática niega el sentido ideal de la transdisciplinariedad, que no es más, ni menos que eso, un ideal, una perspectiva, un modelo de situarse ante la realidad e incluso ante la vida propia.

**Descriptores:** trandisciplinariedad, complejidad, organización, conocimiento, humanidad, comunicación, ética.

## **INTRODUCCIÓN**

El campo de las ciencias sociales y humanas es particularmente desafiante, no sólo por la complejidad y dinámica de su objeto de estudio, la sociedad que lo conforma, sus personajes, sus producciones, sino también y fundamentalmente por la complejidad y dinámica del sujeto en estudio.

El presente trabajo ha sido elaborado a fin de proporcionar al sujeto en su rol de gerente, una estrategia que coadyuve su acción administrativa bajo una óptica transdisciplinaria. A tal efecto, se analizan las condiciones subjetivas y objetivas con las cuales se encuentra asociada la tarea gerencial dentro de las organizaciones estructuradas a las cuales se ha ceñido esta investigación, a saber: sector financiero, médico asistencial público y privado, y sector educativo público y privado de la ciudad de Mérida. De igual forma, a la vez se indaga sobre los fundamentos filosóficos y epistemológicos que pueden soportar esta pretensión investigativa, se proponen posibles vías para promover una actitud transdisciplinaria en el sujeto gerencial que le permita afrontar eficientemente la diversidad de conocimiento del público que atiende, de sus supervisores y de sus supervisados.

Para tal cometido, se presentan ocho capítulos contentivos de esta pretensión investigativa y concatenados de la siguiente forma: El Capítulo I se refiere al problema, en el cual se visualiza la situación existente en el campo gerencial de los sectores estudiados; aquí se establece un objetivo general y cuatro objetivos específicos, así mismo se justifica y delimita la investigación. En el Capítulo II se establece el marco teórico y su contenido expresa tanto los antecedentes investigativos transdisciplinarios, como los fundamentos teóricos sobre la génesis del conocimiento, sobre el sujeto y el objeto en la complejidad y en la transdisciplinariedad. De igual forma, se describe los elementos básicos que atañen a las organizaciones administrativas, tales como: estructura, cultura estrategia y se presenta la definición

que el investigador hace sobre la organización estructurada y la gerencia organizacional. El Capítulo III comprende el marco metodológico, su contenido aborda en primer lugar consideraciones epistemológicas, que establecen las bases sobre la elaboración del modelo en cuestión, seguidamente se indica el diseño de la investigación y el tipo de investigación, lo cual proporciona una visualización del alcance de esta incursión investigativa, luego aparece en el escenario metodológico la población y muestra con que se trabajó para la construcción del modelo, continua la información sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el análisis de dichas técnicas, a tal efecto se describe el por qué, de una entrevista estructurada de la situación existente y el de una sobre la situación deseada, dando a conocer su validez y confiabilidad. El Capítulo IV muestra el resultado obtenido de las indagaciones o entrevistas y de la observación del investigador en cada uno de los sectores estudiados, cada uno de estos procesos está soportado por grabaciones y manuscritos, los cuales reflejan la preocupación y expectativas del sector gerencial investigado. En cuanto al Capítulo V, el mismo tiene pretensión orientadora, él representa la posición que esta investigación asume sobre la actividad gerencial desempeñada disciplinariamente y la proyectada actividad gerencial transdisciplinaria, por lo tanto es el segmento ideal para explicar la propuesta de esta investigación la cual está conformada por obstáculos que superar y proposiciones que se deben considerar. El Capítulo VI esta referido al contexto axiológico en el se desarrolla la indagación realizada sobre *el deber ser*, es decir sobre la situación deseada por los sujetos gerenciales. A su vez, el Capítulo VII contiene el Contexto Proyectivo de la Gerencia Transdisciplinaria desarrollándose en el mismo lo observado en la gerencia disciplinaria, así como también, los supuestos o nociones generales que permiten al sector gerencial aproximarse a la complejidad. Como última parte de este desarrollo en Capítulo VIII se indica las conclusiones a las cuales llega esta incursión investigativa, resaltándose en su contenido los aspectos más relevantes de cada capítulo y de cada segmento.

Este aporte investigativo ofrece una reflexión en torno al papel del gerente y su actitud transdisciplinaria en la creación de conocimiento con especial énfasis en el vínculo complejo entre observador y realidad observada. Tal hecho es significativo para su formación y autoformación, así como su vinculación con dominios éticos y metodológicos. Por lo tanto, existe en este trabajo desde una perspectiva compleja, la consideración de tres elementos fundamentales en nuestra escena investigativa el sujeto, la realidad y el conocimiento.

También debe señalarse, que este trabajo ofrece además de su aporte epistémico y analítico, el fruto de un diálogo sostenido con diferentes sujetos cuyas actividades están inmersas o son análogas a la gerencia organizacional y cuyas realidades difieren en muchos aspectos, pero cuyas visiones convergen para considerar de manera complementaria uno de los desafíos mayores de nuestra época: la producción del conocimiento y el desafío ético de su utilización en pro de las transformaciones sociales del mundo. Rigor, apertura y tolerancia –cualidades de un pensamiento transdisciplinario- son los pilares de la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### **El Gerente en las Organizaciones Estructuradas Venezolanas**

Considerar la gerencia como una actividad de gestión, de dirección y de coordinación, obliga a reconocer que dicha actividad no es nada fácil y que cada día es más compleja debido a la diversidad de criterios y múltiples disciplinas que tiene que afrontar el gerente en estas épocas de constante renovación.

En las organizaciones estructuradas, el quehacer gerencial conlleva ciertas exigencias debido a que el gerente es punto de unión de los diferentes subsistemas o departamentos que conforman el ámbito organizacional, por lo tanto debe caracterizarse por poseer, *un amplio sentido autorreflexión, una visión sobre la complejidad del conocimiento y la transdisciplinariedad, un comportamiento ético, una comunicación efectiva y sobre todo un humano desempeño en su relación interpersonal.*

Con estos señalamientos, se visualiza el problema de esta investigación, el cual no es otro que tratar de solventar la carencia de las características antes referidas y encaminar estratégicamente todas estas vicisitudes del cotidiano ejercicio gerencial venezolano hacia la visión transdisciplinaria es decir, hacia el pensamiento complejo y es que parte importante de la transdisciplinariedad y de la complejidad del saber está en encontrarse a si mismo, en buscar dentro del conocimiento el lado humano que motiva su persecución.

En este orden de ideas, se destaca que las organizaciones modernas en su constante ciclo evolutivo han percatado la necesidad de enaltecer, y configurar su equipo dentro de los parámetros de lo humano y lo ético.

Por lo tanto, el pensamiento actual exige al gerente, que no omita que el corazón de la organización está hecho de personas, pues caso contrario puede correr la suerte de otros, que han visto fracasar su institución o empresa por creer que la base está en los papeles o en los avances tecnológicos.

Como corolario de lo expuesto, se debe considerar que las tendencias organizacionales han pasado: de la planificación convencional a la planificación estratégica; de las ventajas comparativas y competitivas a las ventajas comparativas; de la gerencia de instrucciones a la gerencia de valores, y finalmente del capital tangible al capital intangible.

En este sentido, McGregor (1960), considerado como el precursor del estudio del comportamiento humano en las organizaciones, proporcionó numerosos aportes al tema del recurso humano organizacional los cuales se mantienen todavía vigentes. McGregor es el creador de una nueva teoría de gerencia empresarial, fundamentada en los escenarios del comportamiento organizacional y el desarrollo organizacional. Sus ideas han sido objeto de cuestionamiento y apoyo por parte de diversos tratadistas. Entre sus obras se destaca *El Lado Humano de las Organizaciones*, tal compendio fijó una nueva posición dentro de los estudios de las empresas, al establecer todo un concepto acerca de la gente en las organizaciones, el cual hace énfasis en la gran capacidad del hombre de relacionarse, destaca la evolución humana y enaltece el rol de las personas en la sociedad industrial.

Por otra parte, conviene destacar que la acción gerencial tradicional dentro del sistema empresarial organizativo, ha sido mutilada de su lado humano por un tecnicismo exagerado; la teleinformática, la revolución tecnológica y la mecanización de proceso, se caracterizan por un afán cada vez



mayor de excluir o sustituir lo humano por la máquina, dando al traste con los principios naturales más elementales.

La injerencia sobre lo natural, sobre la identidad que cada ser tiene, esa intromisión sobre ser racional o irracional, que el mismo hombre ha propiciado lo ha desvinculado de su esencia, apartándolo de su verdadera naturaleza, se puede observar en los escritos de Watts (citando Zhuang, 1976), quien cuestiona al hombre en su afán de domar y cambiar, interpretando dicha acción de la siguiente manera:

Los caballos viven en tierras secas, comen hierbas y beben agua. Cuando están contentos, se frotan los pescuezos entre sí. Cuando están enojados, se vuelven y patean a los otros en la parte de atrás de las patas. Hasta aquí, sólo los mueven sus tendencias naturales. Pero con las bridas y el freno y una placa de metal en sus frentes, aprenden a echar miradas maliciosas, a volver la cabeza para morder, a resistir, a quitar un bocado de la boca o a colocarse en ellas las bridas. Y así, sus naturalezas se corrompen. (p. 158)

En los últimos tiempos este cambio ha sido generado por el hombre en su acción de progreso, y el gerente como hombre en la mayoría de los casos poco a poco se ha ido desentendiendo de su aspecto humano. Dentro de la organización su motivación primordial es en la gran mayoría de los casos, la formación de un grupo definido de persona para confiar en ellas su gestión, sus ideas, sus conocimientos, apartándose del fin comunitario y de una comunicación global y objetiva.

Ahora bien, si la labor primordial del ser humano, es relacionarse, preservar y humanizar su especie ¿cómo se debe prepara el gerente para este reto? ¿cómo pasar de la especie humana a la humanidad? al respecto Morin (1993) advierte sobre la prevaecía de la dominación y explotación sobre la ayuda mutua y la solidaridad, del predominio del odio y el desprecio sobre la amistad y comprensión. Resalta el autor, que las religiones y las ideologías dejan atrás el amor y la fraternidad, y auspician más que nada odio e incomprensión. Luego, advierte sobre la necesidad de

acudir a las resistencias que ofrecen las fuerzas de la cooperación, la comprensión, la amistad, la comunidad y el amor, siempre que estén acompañadas por la perspicacia y la inteligencia, cuya ausencia puede propiciar las fuerzas de la crueldad.

Como se puede apreciar, las resistencias señaladas por Morin (ib.) como potencialidades que deben estar intrínsecas en el ser humano, como bases fundamentales para su relación y adecuación social, son el contacto del hombre con sus semejantes. Luego, aparejadas a estas resistencias de Morin (ib.), están la perspicacia e inteligencia, siendo este aparejamiento la fórmula que conduce al hombre a una verdadera civilización.

No obstante, la guerra está declarada contra las únicas resistencias que a criterio de Morin (ib.) dispone el hombre. El avance de la humanidad es mecanicista, tecnológico, académico y el retroceso es espiritual, de principios y de formación humana, de cooperación y de interrelación. El hombre en los tiempos actuales cada vez está más motivado a lo material y mecanicista, alejándose connotadamente de los principios y postulados humanos que dan razón a su ser y especie.

De esta manera, su formación es predeterminadamente dirigida a la satisfacción individual, distanciándolo de las expectativas que de él tiene el colectivo y esto se deriva de las exigencias que la organización misma le impone. Muchas organizaciones en la insaciable búsqueda del beneficio, le establecen al gerente un menú o para usar una expresión bíblica unos mandamientos que éste debe acatar y cumplir con mucho cuidado y rigidez, con apego absoluto, no hay cabida a la imaginación y menos a la humanización de su gestión.

Por otra parte, existe lo que se puede denominar como una clasificación de la gestión gerencial; así tenemos al gerente de escasos principios éticos, morales, poseedor de una expresión que tiende intencionalmente a lo confuso y de un conocimiento que poco busca la interrelación con el saber científico, aislado de la comunicación comunitaria y de la gestión objetiva,

caso el cual constituye el denominador común dentro de las organizaciones estructuradas.

De igual forma se debe destacar la existencia del gerente ético, objetivo, poseedor de una expresión adecuada al ámbito donde se desenvuelve, de una comunicación fluida y globalizante; con una visión propia y emprendedora pero acorde a las expectativas del colectivo y un conocimiento que va en busca de la interrelación con el saber científico, con los nuevos conceptos de sociedad, es decir, con la sociedad denominada por varios autores de la información o postindustrial y con la llamada sociedad del conocimiento.

En virtud de lo antes expuesto, se puede observar a este nivel, la existencia de algunos factores antagónicos dentro del staff gerencial en las organizaciones estructuradas venezolanas.

Con estos señalamientos, se hace necesario proponer la adecuación del gerente a la visión transdisciplinaria en este tipo de organizaciones venezolanas como una alternativa que ayude a subsanar las diferencias antagónicas que existen en la clasificación antes referida de acción gerencial.

Ahora bien. ¿cuál es el camino a seguir? ¿qué obstáculos se presentan para lograr una gerencia transdisciplinaria?

Comencemos por considerar las dificultades de comunicación que tiene que afrontar el gerente, en su quehacer cotidiano dentro de la organización.

En una entrevista realizada por Párraga (2000) a León Emperador presidente del Grupo Consultor Conadi, se puede observar la preocupación del entrevistado por el problema existente en los sistemas gerenciales venezolanos debido a la comunicación que los gerentes deben asumir con los distintos niveles operativos de la organización, los cuales enumera como estratégico, táctico y operativo. Emperador resalta, que la comunicación no fluye en forma igualitaria a todos los niveles, y al respecto afirma "suele ocurrir que no desciende correctamente hasta el nivel operativo, por lo que la

base no es capaz de relacionar su labor con los objetivos generales de la organización.” (p. E/10). De igual forma, las trabas en la comunicación pueden acontecer fuera del núcleo interno organizacional y en la mayoría de los casos ello obedece, a la no acertada adecuación de la actividad gerencial con el medio social que circunda la organización.

Luego se hace necesario tomar en cuenta lo siguiente ¿por qué existe en la comunicación de la actividad gerencial organizacional venezolana, un problema? ¿en qué se fundamenta este miramiento? ¿qué dificulta la hibridación de los conocimientos en el ámbito organizacional estructural? Si se analiza los diversos estratos culturales que debe afrontar la gerencia, se puede empezar a visualizar la esencia de los obstáculos antes referidos.

El gerente en su actividad comunicacional tiene que adecuarse a la cultura, al saber y a la idiosincrasia de la gente que lo rodea en su quehacer y dicha actividad se hace cada vez más complicada debido por una parte, a la versatilidad de los conocimientos unido a la poca ética y sentido humano de quienes los utilizan, y por la otra, al auge de la distintas disciplinas que de una forma u otra se involucran con su quehacer diario.

Una indagación preliminar realizada por el investigador en el año 2005, y la cual estuvo dirigida a sectores gerenciales, de empresas estructuradas organizacionalmente, de tipo financiero, educativo público y privado, médico asistencial público y privado, arrojaron evidencias de una comunicación vertical que dista de la horizontalidad requerida en estos tiempos, donde la gerencia de este tipo de organizaciones no estimula la convergencia de las distintas disciplinas a su cargo.

Tal situación, a criterio del investigador, subyace en la falta de seguridad para afrontar diversas culturas, diversas disciplinas, así como también, a la escasez de herramientas que adecue la comunicación de la gerencia con la sociedad donde se desenvuelve, y adicionalmente al auge científico, tecnológico existente y por venir.

Así, se puede destacar que en las organizaciones indagadas existen gerentes que se caracterizan por asumir un comportamiento parcelario, con altos niveles de egocentrismo intelectual, el cual se manifiesta en la forma de transmitir sus conocimientos, en la seguridad que le imparten a sus acciones dentro de la organización, así como también, en la manera en que ejecutan su actividad interpersonal, es decir, que carecen de la ética y sencillez requerida para manejar estas situaciones.

Conviene resaltar también que las actividades grupales de las organizaciones estudiadas, acontecen en un ambiente de cordialidad, sin embargo las entrevistas dan fe de que la transparencia y sencillez comunicacional que deben regir este tipo de reuniones no es la esperada.

De igual forma, se observó que la mayoría de los liderazgos tienen un matiz subjetivo desvinculado en una notable proporción del trabajo grupal.

También se notó un alto índice de desconfianza entre la dirigencia empresarial con relación a las habilidades creativas del grupo que se encuentra bajo su supervisión.

La referida investigación preliminar de campo denota igualmente que setenta y ocho por ciento de la población gerencial consultada dispone de una autonomía de gestión insignificante y con limitaciones. En este sentido se aprecia que en las organizaciones de estructura sencilla, la asignación de autonomía y decisión para sus cuadros gerenciales tiende a ser mayor, que en aquellas organizaciones de estructura compleja y un elevado nivel de producción.

El punto de actividad gerencial en la planificación, no es otra historia y su participación también depende de los niveles jerárquicos superiores sin embargo, pese a su deseo de aportar su experiencia a proyecciones futuras de la organización, en muchas ocasiones tal inquietud no es oída ni considerada por la cúpula empresarial. Al respecto Leal y Vivas (1998) afirman: “De tanto querer abarcar el bosque desdibujan cada árbol, se desentienden de la madera de la que están hechos.” (p. 9)

A muchos gerentes se le coarta toda iniciativa y creatividad, las directrices institucionales los instan a la búsqueda de modelos foráneos muy alejados de su cultura y estructura organizacional, apartándolos por ende de la idiosincrasia de su localidad geográfica.

El gerente exige un lugar participativo, autónomo y creativo en la organización y el sondeo inicial de esta investigación así lo demuestra; su apreciación sobre su actuación en la organización, no es otra que la de considerarse como un elemento vital e importante para la misma, y en cierta forma está en lo cierto, pues no en balde sobre sus hombros descansan múltiples responsabilidades, que en muchos casos van en contra de su patrimonio personal, cítese sus obligaciones y responsabilidades ante el hecho imponible, que le atribuye el Código Orgánico Tributario como ejemplo.

Luego, no todas las exigencias parten de la gerencia hacia la organización; también el elemento humano conformado por la nómina del personal de jerarquía alta, media o baja de ésta exige a la gerencia una preparación adecuada para ejercer su liderazgo a plenitud.

Así tenemos que la alta jerarquía organizacional, exige al gerente su adecuación a las directrices establecidas además de una preparación acorde con sus funciones y una comunicación fluida con los diversos niveles operativos de la organización que constituyen la base de la empresa. En este sentido, Emperador (ib.) afirma “Hay muchas empresas que están restringidas económicamente pero quieren retener a su personal de calidad. Para eso es necesario ver cuál es la tendencia que tiene cada uno de ellos en cuanto a los objetivos de la empresa.” (p. E/10)

Con relación al nivel medio y bajo de la jerarquía organizacional, existe una tendencia a exigir que se le dé cabida a sus iniciativas, tal situación es analizada por Gómez y Márquez (2000) para quienes la aceptación de la estructura de poder por parte del trabajador venezolano, no excluye sus expectativas de ser tomado en cuenta, siendo una característica peculiar de

éste el de respetar y acatar órdenes fácilmente de quien le demuestre conocimiento y dominio del saber, independientemente del nivel que ostente dentro de la estructura organizacional.

En suma, la actividad comunicacional, la adecuación a las diversas culturas, a las múltiples disciplinas, así como la necesaria asimilación de nuevos saberes, científicos y tecnológicos acosan al gerente dentro de las organizaciones observadas en esta indagación preliminar.

Por las razones expresadas, el investigador considera que la gerencia debe ampliar su horizonte llevando su actividad a lo que simultáneamente la relaciona con otras disciplinas y proyectar su quehacer más allá de lo disciplinario, dirigiendo su visión a las fronteras de otras ciencias.

A tal fin, la gerencia debe a su vez, gerenciar su conocimiento, inducir éste a los fundamentos del pensamiento complejo y a los postulados de la transdisciplinariedad.

Es cierto que se vive la época de los especialistas y de la diversidad disciplinaria, unidos a esto se encuentra los avances tecnológicos, teleinformáticos y tecnocientíficos, pero la mayor responsabilidad de los gerentes y que requiere cualidades transdisciplinarias, es cómo afrontar todas estas novedades.

Para Morin (ib.) el fundamento transdisciplinario descansa en el pensamiento complejo, junto a éste va la auto crítica, la auto ética, el auto conocimiento. Considera el autor que el observador–concebidor debe incluirse en la observación y en la concepción. El conocimiento requiere auto conocimiento.

En virtud de lo expuesto en el presente capítulo, cabe preguntarse ¿bajo cuales supuestos se puede diseñar una aproximación de una estrategia transdisciplinaria, que facilite la gestión gerencial?

Dentro de esta misma idea ¿qué fundamentos sustentan la gerencia la gestión gerencial tradicional venezolana? ¿cuáles son los factores que

inciden en la construcción del aprendizaje gerencial transdisciplinario? ¿en que difieren las actividades realizadas por un gerente de formación disciplinaria con las realizadas por uno de formación transdisciplinaria? ¿qué bases fundamentan la estrategia gerencial transdisciplinaria?

### **Justificación de la Investigación**

Cada día surgen nuevos avances en la ciencia, aparecen nuevos conocimientos, el quehacer científico va escalando tal complejidad que ni entre miembros de una misma disciplina existe a plenitud, claridad en la comunicación. La innovación está por doquier, los sistemas de información nos brindan excelentes bondades, sin embargo cada vez se asemejan más en su expansión al Universo, de límite desconocido.

Ahora bien, el gerente se encuentra inmerso en todo este complicado auge de saberes, disciplinas e innovaciones y si se analiza su actividad en términos sencillos ésta puede definirse como el eje central de la organización, de la coordinación y del enlace entre los diversos componentes de la estructura organizacional.

Luego ante tal complejidad de funciones ¿cómo puede adecuarse el gerente a la expansión de los saberes e innovaciones antes referidas? ¿cómo puede coordinar y enlazar componentes en una estructura multidisciplinaria, sin un conocimiento previo de cada una de las disciplinas que la conforman?

La respuesta a la anterior pregunta, es parte de la justificación de la presente investigación. El auge de las disciplinas académicas y no académicas encamina el crecimiento del saber a unas dimensiones cada vez más imposibles para el ser humano.

Desde este punto de vista, para el investigador se hace necesario resaltar que la pertinencia gerencial transdisciplinaria se adquiere al superar la especialización y no encerrándose en ella o adquiriendo cuotas parcelarias



de especializaciones disímiles, sino gerenciando conocimiento a través del manejo complejo del mismo.

A tal efecto, si toma como ejemplo un gerente que coordina las actividades de una organización estructurada multidisciplinariamente, es decir, con departamento de ingeniería informática, departamento legal, departamento de ingeniería química, no podemos pretender que este individuo tenga que asumir el conocimiento de todos y cada uno de los especialistas que conforman los departamentos antes indicados. Por lo tanto, su postura deberá estar orientada a tratar de superar las barreras disciplinarias.

Luego, se hace necesario un modelo que, sustentado en una base transparente, ética y humana detecte, ponga en evidencia y no oculte las uniones, las articulaciones, las solidaridades, las cosas sobrepuestas o imbricaciones, las interdependencias y las complejidades.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar la aproximación de una estrategia transdisciplinaria, que facilite la gestión gerencial organizacional.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los fundamentos que sustentan la gestión gerencial tradicional.
- Explicar los factores que inciden en la construcción del aprendizaje transdisciplinario gerencial (aprender, desaprender y reaprender a aprender)
- Caracterizar las actividades realizadas por un gerente de formación disciplinaria y las realizadas por uno de formación transdisciplinaria.
- Establecer las bases de una estrategia gerencial transdisciplinaria.

### **Delimitación de la Investigación**

La presente investigación está dirigida al análisis de gerencias estructuradas organizacionalmente en Venezuela, con especial referencia en las

instituciones financieras, educativas y médico asistenciales ubicadas en la ciudad de Mérida. Estado Mérida.

Por otra parte, la investigación está ceñida a la delimitación temporal, a tal efecto se destaca que la investigación se inició en el año 2004 y se concluyo en el año 2006.

## **CAPÍTULO II**

### **Antecedentes de Investigaciones Transdisciplinarias**

En la pasada década surgió un movimiento intelectual y académico denominado transdisciplinariedad, orientado a superar todas las clasificaciones existentes, a saber: unidisciplinarias, multidisciplinarias y interdisciplinarias.

Ahora bien, la idea central de este movimiento no es nueva, acompaña a la humanidad desde tiempos remotos, debido a las dificultades que ésta ha tenido para afrontar y comprender las complejas realidades del acontecer mundano, entre las cuales se destacan precisamente, la multiplicidad de los nexos, de las relaciones y de las interconexiones que conforman el saber.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) y el Centro Internacional de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios (CIRET) ubicado en Francia, han impulsado diversos estudios a fin de encausar estas inquietudes transdisciplinarias de la humanidad.

Sin embargo, la transdisciplinariedad a pesar de su novedosa apertura y de tener una amplitud y una receptividad que superan cualquier escuela ideológica, no es muy conocida sobre todo en el mundo de la administración y de la organización.

Por lo tanto, corresponde destacar que esta investigación ha encontrado antecedentes de investigaciones transdisciplinarias más que todo ceñidas a las áreas educacionales, humanísticas y sociales. Así, a continuación se analizan algunos trabajos cuya orientación transdisciplinaria merece nuestra consideración, en un orden que parte de la rama educativa, seguida de la médico asistencial y que concluye con el hallazgo de una investigación

realizada por una catedrática de la Universidad de Los Andes y la cual está referida a la organización administrativa.

En este orden de ideas tenemos que Zavala (2002), presentó un breve escrito titulado *La tendencia transdisciplinaria en los estudios culturales*, donde, a partir de un modelo ternario el autor se dedica a realizar un mapa conceptual de las tendencias contemporáneas de la teoría y metodología de la investigación en ciencias sociales y humanísticas. Su metamodelo es la teoría de los laberintos, donde es posible concluir paralelismo en terrenos tan generales como lógica, pedagogía, epistemología y sociología del conocimiento.

En su investigación el referido autor llega a las siguientes conclusiones:

- Distingue como elemento estratégico común a todas las ciencias sociales el concepto de identidad.
- Destaca que la confluencia de las ciencias sociales y humanidades es el terreno emergente de los estudios culturales, cuyo denominador común consiste en reconocer las articulaciones metodológicas de los conceptos de identidad y cultura.
- Afirma que es a partir de un modelo ternario (teoría de los laberintos) que se puede concluir diversos paralelismos en terrenos tan generales como lógica, pedagogía, epistemología y sociología del conocimiento.
- Destaca que en este metamodelo, se reconoce la distinción entre las estrategias deductivas, inductivas y abductivas, visualizándose estrategias argumentativas del materialismo, del positivismo y del constructivismo.
- Advierte que el modelo ofrece también, el reconocimiento de las Principales tendencias en la sociología del conocimiento, y que las mismas están sustentadas en el concepto de las tradiciones disciplinarias, interdisciplinarias o transdisciplinarias, y respecto a esta última tradición alega que se escapa del materialismo metodológico de disciplinariedad, inter o multidisciplinariedad, donde el objeto de estudio es sometido a las construí-

ciones del método, y en su lugar, los métodos de investigación se construyen a partir de la negación entre la naturaleza del objeto y las expectativas del proyecto de investigación específico.

- En relación con el paso del paradigma clásico y moderno al surgimiento del paradigma posmoderno señala las consecuencias que esta revolución epistemológica ha tenido en ciertas disciplinas sociales.

De igual forma, se analiza el trabajo de Díaz (2004) titulado *Comunicación y Transformación en Organizaciones Universitarias* en el cual se destaca: (a) Que el contexto mayoritario de la educación superior está caracterizada por un entorno complejo. (b) La necesidad de una redefinición de la visión integral de las funciones académicas, docentes, investigativas, curriculares y administrativas de las universidades. (c) Que las transformaciones universitarias tanto en lo académico como en lo administrativo deben dirigirse a la visión holística o sistémica del mundo, aboliendo la perspectiva disciplinaria y encausando su destino hacia una óptica interdisciplinaria o en suma, transdisciplinaria y constructivista. (d) Se resalta cómo siendo la población estudiantil su insumo principal heterogéneo, reciben en contrapartida unos programas homogéneos que no satisfacen sus habilidades, intereses y motivaciones, y sobre todo que no están a tono con las necesidades de la sociedad. (e) Se argumenta que debe redefinir la compartimentalización excesiva del conocimiento, adecuándolo a la óptica que hoy existe de éste desde una apreciación interdisciplinaria, ojalá transdisciplinaria. (f) En un recuento histórico, el autor destaca cómo el conocimiento humano medido por los bibliometristas demoró 1750 años en duplicar por primera vez, su volumen; la siguiente duplicación aconteció a los 150 años, seguidamente a los 50 años y en la actualidad su duplicación es cada cinco años, estimándose que para el 2020 será cada 73 días. Lo cual conlleva a pensar que a la par del crecimiento del conocimiento está su fragmentación.

Seguidamente, Barrios-Cisneros en su trabajo *Principios Científicos de la Salud Holística*, hace una breve evaluación sobre las tendencias futuras de la ciencia y tecnologías para el manejo eficiente de la salud y llega a las siguientes conclusiones: (1) Las investigaciones en torno a la salud requieren de unas líneas bien estructuradas, que estrechen cooperaciones e integren simbióticamente ciencias biomédicas y sociales, servicios de salud, evaluación de técnicas de atención sanitaria, transferencias de tecnología, investigación, estadística y epidemiología aplicada. Para tal fin, se hace necesaria una gerencia coordinadora que oriente la visión médico asistencial hacia intervenciones holísticas que tengan como propósito modificar la conducta individual y colectiva, en tal cometido, se deben perfeccionar, ejecutar y evaluar planes y programas de prevención, protección y rehabilitación de la salud. (2) Que se hace necesario redimensionar los criterios gerenciales de administración e investigación de la salud, de manera tal que modifique sus paradigmas orientándolos hacia una acción participativa para el manejo integral del área médico asistencial, integrando equipos transdisciplinarios en la promoción de la salud holística. (3) Se requiere la aplicación de proyectos o programas transdisciplinarios de manejo de la salud, con directrices específicas que busquen la eficiencia, el buen uso de los recursos programados, la función del tiempo útil para abarcar las metas. (4) Los equipos transdisciplinarios no deben abordar el problema por simple curiosidad investigativa, al contrario, deben encausar su enfoque analítico hacia una identificación de un sistema integrado y colectivo que ubique las dificultades y prioridades del colectivo. (5) La perspectiva holística y transdisciplinaria en el ámbito médico asistencial debe superar las concepciones reduccionistas del mundo, superar los dogmatismos de las disciplinas aisladas y tener un concepto claro de la transdisciplinariedad.

También se destaca el trabajo de Bochatay, Maglio, Brondino, Feldman y Flichtentrei (2003) titulado *Cardiología Transdisciplinaria*, en el cual se concluye que:

- La cardiología actual como parte vital del área médico asistencial, ha adquirido tal complejidad científica que hace imposible que se gestione de manera aislada, es decir al margen de otras ramas del saber. Por lo tanto, cada día se hace más necesaria la simbiosis entre la cardiología y la biología molecular, la bioquímica, la genética y otras disciplinas distantes del saber cardiológico como la matemática, la física moderna, la psicología y la antropología.
- El amplio margen de conocimientos existentes cierra paso a la formación profesional compartimentada y a su séquito de estrechas fronteras disciplinarias, e insta a la adaptación de las mentalidades a formas complejas y transdisciplinarias del conocimiento.
- Los médicos y administradores de la salud observan con detenimiento que a veces trabajan con términos conceptuales que no son capaces de comprender en su exacta dimensión. En búsqueda de soluciones a estas coyunturas, las sociedades de cardiología del mundo ya han comenzado a incorporar institucionalmente instancias que consideren el tema transdisciplinar.
- La medicina no puede resolver únicamente desde la biología, la farmacología o la cirugía, enfermedades que están profundamente enraizadas en lo social, lo cultural, lo psicológico, lo económico; se hace necesario entonces, vencer las limitaciones paradigmáticas de la formación académica actual para tratar problemas tan diversos y múltiples.
- El espacio exterior de la formación disciplinada médico asistencial (genética, informática, biología molecular, teoría del caos, antropología cultural, psicología, etc.), no parece haber encontrado aún un lugar interior capaz de articular y enriquecer aquellos datos específicos.

- Los referidos autores en su trabajo proponen “crear un espacio de reflexión que nos permita enriquecer la práctica diaria, el ejercicio de la docencia y el aprendizaje cotidiano, convocando a las más diversas disciplinas con el propósito de construir nuevos modelos de abordaje y tratamiento de la enfermedad y de ensanchar nuestra comprensión en el propio ámbito que a diario convoca nuestros mejores esfuerzos”.

Concluyen los antecedentes investigativos presentados con las consideraciones que García de Berríos (2001) hace en su artículo investigativo titulado *Pensamiento Complejo e Interdisciplinariedad en Organizaciones: Vigencia de la Concepción Sistémica*, donde trata de sustentar el fenómeno de la interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y complejidad en las organizaciones sociales, tomando como punto de partida la teoría de los sistemas. Son relevantes en esta investigación acotaciones tales como: - La universalidad de la concepción sistémica arroja como fruto modelos que facilitan la comprensión de los fenómenos administrativos u organizacionales con la totalidad de sus componentes y extensiones, considerando válidos sus constructos teóricos y conceptos, para dar cuenta de la complejidad y transdisciplinariedad del conocimiento. La teoría de sistemas generaliza la complejidad, la transdisciplinariedad y el mecanismo de la termodinámica (mecanismo de relación entre fenómenos físicos Ej. fenómenos dinámicos y caloríficos), de forma tal que evoca la entropía (variación de un sistema entre dos estados de equilibrio cualesquiera, que se obtiene llevando el sistema a lo largo de cualquier camino reversible que una dichos estados) como inevitable, base de trabajo de los organismos que los hacen convertirse en sistemas lejos del equilibrio. La aseveración anterior es de utilidad para las organizaciones sociales, por la interconexión que requieren los sistemas que la integran dada la magnitud de que su vitalidad depende de la información y de la importación de energías o entradas al sistema. Al respecto, García de Berríos (ib,) hace énfasis en que “De allí que el enfoque de sistemas, conecta a las organizaciones al concepto de **auto-organización**, de auto-



construcción, y evidentemente al concepto de vida organizacional". En resumen, denota como el fenómeno organizacional y su respuesta efectiva de funcionamiento tienen como cimiento razones biológicas y físicas las cuales se cual fuere su denominación gerencial corresponden a la noción de *materia activa, especies sin barrera, marcha gradual a la perfección, autopoiesis y sistemas lejos de equilibrio*. Considera la vigente concepción sistémica y su transdisciplinarietà, como la visión organizacional que mantiene y alimenta elementos que perduran en el tiempo a pesar de cambios paradigmáticos y evolutivos de los sistemas, De aquí, la retrospectiva indagación a los anales de comienzo del siglo XX de la transición de los principios organizacionales dominantes, transición hacia conceptos de mediados de siglo, que marcan el momento donde cobran validez el planteamiento sistémico y la concepción de totalidad. La interrelación de estos elementos conceptuales y el campo de las organizaciones dan apertura a un sin número de revisiones, interrelaciones y adaptaciones entre las ciencias fácticas.

## CAPÍTULO III

### CONTEXTO FILOSÓFICO Y EPISTEMOLÓGICO

#### Del Origen del Conocimiento al Pensamiento Complejo y Transdisciplinario.

<<Nos bañamos en el mismo río y, sin embargo, no es el mismo; somos los mismos y no somos los mismos>> con esta reflexión de data 500 a.C. Heráclito de Éfeso nos enseña lo variante de este mundo. Claro, éste se refería a los cambios materiales resalta Herbig (1996), para quien tal pensamiento es aplicable totalmente al conocimiento en cuyo río las corrientes siempre traen aguas nuevas.

A lo largo del curso de la humanidad, ésta ha madurado su conocimiento instintivo y vago de la naturaleza, enfrentando los altibajos de la misma, con la experiencia, el sentido común y un fondo del saber técnico. Los recursos utilizados por el hombre prehistórico, tales como, el empleo del fuego, uso de armas y arados basados en elementos rústicos de piedras y palos, seguidamente utilizando los metales, posteriormente con la aparición de la rueda, no significaban otra cosa que el nacimiento de una ciencia, *la ciencia física*. El nacimiento de un río de agua siempre renovada, cuyo caudal surge y se desplaza a lo largo del territorio mundano y que en su delta se ramifica en múltiples disciplinas, que al final deben converger en el mar de la sabiduría universal.

De esta manera, el presente segmento pretende incursionar en el río del conocimiento humano, tratando de buscar en su cauce explicaciones que orienten y sustenten el cometido de esta investigación, es decir la necesidad

de la modalidad transdisciplinaria para adecuarla al tratamiento del saber gerencial.

En tal cometido comenzamos por indagar la historia Griega cuna de la sabiduría humana, punto de honor si se quiere, tomando en cuenta que es, en la floreciente capital de Jonia, Mileto, la mayor ciudad griega del entonces, donde surge una escuela cuyo fundador fue Tales y quien inició a juicio de Aristóteles, la investigación racional de la naturaleza. Al efecto Papp (1961) afirma, “Tales y sus discípulos intentaron reducir la complejidad del mundo físico a la metamorfosis de una sustancia única” (p.21)

La naturaleza en fin, de dicha sustancia no importaba, no había un acuerdo entre el maestro y sus discípulos afirma Papp (ib.), lo esencial dice “es que estos pensadores tuvieron la osadía de abstraer el mundo físico, de sustraer la sustancia al juego de las fuerzas naturales y buscar para los fenómenos una explicación accesible a la razón.” (p. 22)

La considerada grotesca sustancia del fuego etéreo de Heráclito de Éfeso, hoy es apreciada como una fuerza motriz universal algo afín a la energía de la física actual. Heráclito dinamizó la apreciación del universo, su espíritu moderno era contrapuesto a que la filosofía diera más importancia a los datos de los sentidos, opinión que compartía Parménides de Elea, quien fuera antagonista en otros aspectos del pensamiento de Éfeso, pues para Heráclito los cambios en el mundo físico eran constantes, en tanto Parménides trataba de reducir el universo a una esencia constante.

Cabe resaltar, que pese al decir habitual respecto a los fenómenos naturales, existía un consenso entre los pensadores presocráticos en relación a que en la naturaleza, todo acontecía por alguna necesidad. Dentro de esta misma idea Herbig (ib.) se pregunta “¿qué permitió a los pensadores presocráticos descubrir orden y regularidad allí donde sus antepasados habían visto la actuación intencionada de los dioses? Quizás afirma, la respuesta está en los resultados de las vivencias que experimentaron estos pensadores en la sociedad, el reclamo popular y la guerra los llevó a ello. Por

lo tanto, la apreciación de la regularidad del mundo era la resultante de la búsqueda de una solución a la crisis en la cual se encontraba sumida la sociedad de Grecia en los siglos VII y VI a.C. afirma al final el referido autor.

Es necesario destacar, que de la búsqueda de normas para una relación social armoniosa de la gente, surgió la ley divina que regía la sociedad, la cual fue trasladada al cosmos, y de la regularidad del cosmos fue posible descubrir el orden y la casualidad en la naturaleza. A lo que cabe significar que la ciencia de la naturaleza y la tecnología moderna, no existirían si no tuviéramos una concepción clara del orden y la regularidad del cosmos.

Se debe recordar que los siglos VII y VI a.C. se caracterizaron por la negativa del hombre en aceptar que el caos y la arbitrariedad eran la voluntad divina. Ante tal situación, fue perentoria la necesidad de admitir la existencia de una norma universal a la que estaba sometido todo acontecer. Como resultado un consenso aparece entre los primeros filósofos de la naturaleza. En este sentido Herbig (ib.) afirma:

Para los primeros filósofos de la naturaleza ya nada se entendía por sí mismo. Tanto lo normal como lo extraordinario todo debía tener una causa. Esta necesidad de comprender lo que los sentidos transmitían sobre el mundo elevó al nivel de conocimiento consiente lo que antes habían sido expectativas inconscientes. Era necesario comprender las informaciones de los sentidos, y comprender significa reducirlas a sus causas. (p. 227)

Así comienza a prevalecer las causas de las cosas sobre la imaginación de las mismas, decaen las convicciones subjetivas y el conocimiento comienza a descansar en la búsqueda sistemática de todo lo común de las cosas, o sea lo objetivo excluyendo cualquier subjetividad.

Pasa a ser el conocimiento lo que todos consideran común, con la conciencia despierta y el entendimiento sano, y crece por lo tanto el mismo en su historia. Esto es entendible si se considera que para alcanzar una imagen objetiva de la realidad, el hombre debe abstraerse de sí mismo, mirando al mundo con los ojos de un extraño, con ojos de piedad.

A tal efecto, es propicio el momento para recordar un extracto de las aseveraciones de Lucrecio citado por Herbig (ib.), quien en su poesía ilustrada *De la naturaleza*, afirma que la verdadera piedad y sabiduría "...consiste en que miremos todas las cosas con tranquilos ojos." (p. 97)

En su camino al conocimiento el hombre no sólo comienza a observar, a apreciar las causas y a ser objetivo en su análisis de los hechos, sino también hacen abstracciones en sus conceptos de los hechos y las cosas que aprecia, a tal reflexión se llega en los siglos VI y V a.C. Lo anterior, a criterio Herbig (ib.) es una condición básica previa para la ciencia,"pues ello unifica lo general que une los grupos de cosas y seres vivientes" (p.240)

Por otra parte, el autor citado considera que, para la comprensión de cómo las abstracciones y los conceptos pasaron a ser herramientas del conocimiento, se requiere de un análisis previo de las bases biológicas, a las que Lorenz citado Herbig (ib.) estipula como orígenes del pensamiento conceptual y que están conformadas como cinco funciones parciales que surgieron independientemente una de la otra, a saber. "1. la capacidad de abstracción de la percepción; 2. la orientación espacial y la representación centralizada del espacio; 3. la tendencia a la curiosidad; 4. el movimiento voluntario de la mano asidora, y 5. la imitación como precondition del aprendizaje." (p. 241).

A tal efecto Herbig (ib.) dice:

Los pensadores griegos llegaron al descubrimiento que constituyó el término y la culminación de su búsqueda del conocimiento, es decir, la aprehensión del mundo multicolor con sus olores y sabores, que percibimos con los sentidos y que en realidad no existe. La realidad sólo son los átomos y el espacio vacío. Ellos son la sustancia de lo que permanece en un mundo cambiante. (p. 12)

La evolución de los primeros pensadores griegos, en su camino del conocimiento pasa por la observación, el pensamiento causal, la abstracción y la conceptualización. De esta forma, los rasgos comunes y las diferencias

entre los fenómenos fueron resaltados y planteados en conceptos, estableciéndose las bases del pensamiento científico.

De lo anterior Herbig (ib.) afirma “La ciencia sólo es posible cuando se distingue entre cosas y propiedades, entre fuerza motoras y cosas movidas, entre seres animados y cosas inanimadas así como entre espíritu y materia.” (p. 247)

Así, para Heráclito, el conocimiento no puede ampararse en las convicciones subjetivas del género humano, el mismo implica una búsqueda minuciosa de *todo lo común en las cosas*, haciendo necesaria una exclusión total de toda subjetividad. Por lo tanto Heráclito hecha a un lado la convicción subjetiva como criterio del conocimiento.

Al analizar la posición del pensador de Éfeso, Herbig (ib.) enfatiza en lo siguiente: no puede considerarse conocimiento aquello que no es del común conocimiento de todos, por lo tanto el que quiere nutrirse de un verdadero conocimiento científico debe excluir los sentimientos subjetivos de su investigación. En el alcance de una objetiva realidad el hombre debe abstraerse de si mismo, buscando el común denominador de las cosas a las cuales quiere indagar, apreciándolas con ojos extraños. De esta forma, la imagen objetiva del mundo será el punto de congruencia de la visión propia del mundo y la del hipotético extraño. Para Heráclito según Herbig (ib.). “Aquel que está soñando se crea su propio Mundo. <<Los que velan tienen un cosmo único y común; los que duermen retornan al suyo propio y particular>>. (p. 230)

Ahora bien, en los siglos VI y IV a.C., el pensamiento griego estableció conceptos e ideas en las cuales se basan también nuestro pensamiento, a saber la materia, el espacio, el tiempo, la forma, el movimiento, la fuerza, la propiedad, la cosa, el ser viviente y la causa. Todas éstas se presentan en nosotros como abstracciones de la realidad del mundo que percibimos con los sentidos.

Por lo tanto se hace necesario resaltar las reflexiones de Herbig (ib.) quien afirma, que no obstante su inmaterialidad, el conocimiento humano es variante, es por ello que Honrad Lorenz fundador de la teoría evolucionista del conocimiento lo define como <<aparato generador de imágenes del mundo>> que toma en cuenta el espacio, el tiempo y la sustancia como hechos, concluyendo de causas a efectos, que nos suministran conceptos, con abstracción de lo contingente a fin de generar conclusiones sobre las configuraciones generales.

Para Herbig, (ib.) en su trayectoria el conocimiento ha contado con aparato generador de imágenes del mundo inmutable relativamente, pese a que han cambiado las imágenes del mundo. Sin embargo la captación que tiene el ser racional actualmente difiere de la que tenía en épocas pasadas y en otras culturas. Ahora bien, retrospectivamente la historia del pensamiento occidental sólo arroja el mismo tipo de seres humanos, por lo tanto el aparato generador de imágenes del mundo no ha variado pero la imagen del mundo sí y radicalmente, lo que distingue nuestra visión del mundo de épocas pasadas es la adquisición de ideas y de conceptos culturales.

El aparato generador de imágenes del mundo, a lo largo del tiempo se ha enfrentado, a una desarmonía entre la naturaleza y la cultura sobre lo que compete a nuestro conocimiento del mundo. A quienes corresponde el quehacer de las ciencias naturales, la indagación del conocimiento se basa en la fundamentación biológica del mismo y a los que atañe las ciencias humanas la tarea está ceñida al lado cultural.

Hacia falta entonces una conciliación entre dos ámbitos del conocimiento. Herbig (ib.) considera que los elementos conciliatorios surgen desde la perspectiva de las ciencias naturales en el apoyo que brinda la teoría evolucionista del conocimiento, utilizando como modelo histórico con el cual se analiza el componente cultural del conocimiento, a los relatos de la época donde florecen. Este hecho es considerado hoy, como la transición del pensamiento mítico al racional en la Grecia de los siglos VIII al IV a.C. A tal

efecto afirma Herbig (ib.), solamente dos siglos fueron necesarios para la observación de un mundo diferente.

Con sólo los sentidos y el entendimiento los primeros pensadores griegos llegaron a conocimientos fundamentales que luego han sido corroborados por notables como Einstein o como el fundador de la química moderna Antoine Laurent Lavoisier. Es así como, luego de 2.500 años, la ley de la conservación y la teoría del primer fundamento de los filósofos griegos de la naturaleza sólo se ha ido precisando y ampliando.

Debe recordarse, que la teoría del primer fundamento de los filósofos griegos sostenía según Herbig (ib.) que “todo lo que existe surgió de un fundamento primero e inalterable al que volvería al perecer. Mientras que las formas en que aparece la materia son cambiantes, este fundamento mismo no cambia.” (p. 248). Así, la ley de la conservación establece “Cuando desaparece materia se genera energía; y cuando se genera materia, desaparece energía.”(p. 250). Con todas estas aseveraciones de los siglos VI y IV a.C. se estableció la ciencia de la primera causa.

Considérese ahora el gran descubrimiento, *el mundo de los átomos*, la hipótesis del no ente o espacio vacío, se atribuye a Leucipo de Mileto, quien enseñó según Herbig (ib.) que los sentidos nos engañaban, pero en principio no nos engañan.”Y estos sentidos nos muestran que la multiplicidad y el cambio existen. Puesto que existen, la conclusión es ineludible: también debe existir el espacio vacío. Aunque es inimaginable, bajo la condición de que en principio los sentidos no engañan, debe existir por razones lógicas. Puesto que existe la multiplicidad y el cambio, es obligatorio suponer que él también existe.” (p.291)

Luego, la hipótesis del no-ente, de Leucipo declara de manera estelar e incluso demuestra la existencia de algo no tangible, de naturaleza no corpórea algo invisible que no puede captar el aparato generador de imágenes del mundo. Su tesis de que el mundo estaba compuesto de átomos y un espacio vacío, la exalta Anaxágoras, cuando afirma que en el



espacio vacío de Leucipo se establece una nueva concepción de la realidad, pues lo incorpóreo es real.

Ahora bien, si los átomos y el espacio vacío eran reales afirma Herbig (ib.) era necesario aclarar otro problema más; se requería levantar la interrogante que conlleva la producción de cualidades ¿Cómo se origina tal evento? El autor resalta que los átomos solos tienen sustancia, forma posición y tamaño. ¿cómo se produce el olor y el sabor, los ruidos, las sensaciones como caliente y frío, húmedo seco o los colores? La respuesta fluye de estos filósofos, esto no eran cosas eran cualidades contrarias y nosotros mismo producimos estas cualidades.

La danza cósmica que Capra (1992) describe en esta época moderna, como algo envolvente que lo inmiscuye y compenetra con la naturaleza, con un mundo de moléculas y átomos vibrantes compuestos de partículas que se interrelacionan unas con otras creando y destruyendo otras partículas, fue percibida mucho antes por Leucipo y ampliada por Demócrito, al respecto Herbig (ib.) nos dice:

La solución, que fue confirmada dos milenios y medio más tarde por la ciencia moderna, constituye la culminación y el final de la investigación de la naturaleza presocrática. El mundo de la materia –las plantas, los animales, los seres humanos, el agua, el aire y la tierra- se constituyen de partículas minúsculas indivisibles e invariables y de espacio vacío. (p. 296)

Como se puede apreciar, el hombre en su camino al entendimiento, ha enfrentado diversas vicisitudes, luego todos los descubrimientos que ha alcanzado son el producto de una búsqueda sistemática y un enfrentamiento constante entre los sentidos y el entendimiento, al cual contribuyeron tanto el aparato generador de imágenes del mundo como las ideas y concepciones culturales.

Luego, el mundo moderno no puede tomar como patrón único y exacto de modelo a seguir para enfrentar sus problemas, al modelo ateniense, sin embargo la historia griega contiene indicadores importantes que se deben

tomar en cuenta, más aun ahora, donde las palabras rigor, apertura y tolerancia –cualidades de un pensamiento transdisciplinario- llaman la atención sobre la necesidad de reflexionar en torno al rol del investigador, así como la importancia de una actitud transdisciplinaria en la producción de conocimiento, con especial énfasis en el vínculo complejo entre el observador y realidad observada.

Ahora bien, la década final del siglo XX se caracterizó por la continua utilización en los estudios científicos de la noción de complejidad, de igual forma fueron usuales y consecuentes el empleo de términos asociados a dicha complejidad, tales como, autopoiesis o cualidad que tiene un sistema para auto reproducirse, caos, incertidumbre, no linealidad, referidos a procesos de naturaleza social. Tal hecho tiene un auge mayor en los últimos tiempos, por lo que se puede especular que en el río Heráclito de Éfeso, éstas son las nuevas aguas a las que se enfrenta el conocimiento humano.

El nuevo reto que debe asumir el *aparato generador de imágenes del mundo*, es la complejidad del conocimiento. Pero, ¿qué es tal complejidad, autopoiesis, caos, incertidumbre, no linealidad?

En respuesta a la anterior pregunta, Ibáñez (1998) advierte que con respecto a la teoría de la complejidad, la comunidad científica ha tenido una reacción no uniforme, puesto que para unos abre un camino innovador, que ayudará a enfrentar ciertas limitaciones del pensamiento social, y por otra parte, existen sectores que con relación a la misma están inmersos en un absoluto escepticismo y negación.

En tal sentido, para unos, la teoría de la complejidad aplica para explicar sistemas que aprenden, se auto generan y auto organizan, tal es el caso de Luhman (1982) quien la trata en su teoría de los sistemas complejos, y otros como Morin (1990) que la asumen en su sentido de Método. Por otra parte, enfatiza la autora sus opositores consideran la referida teoría como moda o nueva utilización de términos para denominar fenómenos y procesos ya conocidos y conceptualizados.

Dentro de esta misma idea Ibáñez (ib.) enfatiza lo siguiente “En lo que se refiere a la complejidad, podemos encontrar indistintamente referencias a la teoría de la complejidad, ciencia del caos, perspectiva de la complejidad, pensamiento complejo o de la complejidad, entre otros términos al uso.” (p. 13)

Dado que la orientación del presente segmento es la evolución del conocimiento se extrae de las diversas referencias antes indicadas, la del *pensamiento complejo*, no sin antes describir que la *teoría de la complejidad* es para Ibáñez (ib.)

...estudios que pueden ser agrupados en lo que se ha denominado análisis de dinámicas no lineales y de autoorganización (Delgado 2002) y tienen como una característica esencial el que, además de retar principios de la ciencia constituida, se colocan en cualidades y procesos que son tales en la interacción de diferentes formas de la existencia (física, química, biológica, por decirlo de una forma tradicional) y que, por lo tanto, se resisten a los moldes estrictamente disciplinares del conocimiento científico, ubicándose en un espacio transversal, transdisciplinar. (p. 14)

En cuanto a la denominación de *pensamiento complejo*, Ibáñez (ib.) expresa que el mismo se puede conceptualizar tomando como punto de referencia la propuesta de Morin (ib.) de:

....transitar hacia una reforma del pensamiento, que se propone superar las maneras de producir saber que reducen el conocimiento del todo al de las partes y lo descontextualizan, asumiendo la preeminencia de una causalidad universal, avanzando hacia una forma de pensar que “trata a la vez de vincular y de distinguir-pero sin desunir” y que acepta el reto de la incertidumbre. (p. 14)

Desde otra perspectiva, Morin (ib.) considera que el pensamiento complejo se nutre de las diversas acepciones que toma el vocablo cultura para el hombre en el recorrido de su vida. Así, influyen en su pensamiento la cultura de masas no sólo desde fuera y desde arriba, también desde abajo y desde

dentro, influyente es también la cultura callejera, la que le da el trabajo, lo concreto, lo vivo, lo singular en constante entre-alimentación mutua.

Dicha cultura nunca puede estar cerrada, desconectada de los problemas ajenos; recomienda Morin (ib.) hacerse de la experiencia ajena por medios propios, utilizando la virtud de la curiosidad que poseemos, para crear un banco de datos, no por acumulación, sino por diversidad y multifocalidad; no aditivamente, sino buscando los nudos estratégicos de conocimiento que controlan vastos sectores, las articulaciones que permiten conectar lo separado, y eso para permitir a todos, a cada uno, y en primer lugar al hombre, el poder alejarse de la ceguera parcelaria y de la ignorancia respetuosa. Por lo tanto afirma el autor, se hace necesaria la búsqueda no de un conocimiento enciclopédico, sino de un conocimiento enciclopedante, que ponga en ciclo los conocimientos desglosados para que uniéndose unos a otros, adquieran sentido. Así, esta voluntad de unir fue la que hizo emerger y luego desarrollar el pensamiento complejo en el antes referido autor.

Morin (ib.) afirma que, con respecto al pensamiento complejo, realizó un viaje entre lo contemporáneo y lo antropológico y luego entre lo antropológico y lo contemporáneo, todo esto alega, antes de adelantarse a unir lo uno con lo otro, lo biológico y lo antropológico, luego lo biológico con lo físico, de esta forma vio la necesidad de poner en relieve y formular los principios de un pensamiento que conecta. Afirma Morin (ib.) “Dicho de otro modo, de un pensamiento complejo en el sentido en que *complexus* significa <<lo que se teje junto>>”

Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>.>

En suma, para este autor el conocimiento complejo no es finito, tal afirmación no depende sólo de su carácter de inacabado e inacabable, sino por que llega por si sólo al desconocimiento; al efecto Morin (ib.) argumenta “Tras la complejidad está lo indecible y lo inconcebible. Bajo los conceptos está el mundo. ¿Bajo el mundo...?” Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>.>

La aparición de la visión transdisciplinaria en *el aparato generador de imágenes del mundo* surge en un momento en que la evolución del conocimiento humano se hace cada vez más compleja, haciendo que el aparato generador de imágenes sea insuficiente para el cúmulo creciente de datos con el cual se le pretende alimentar. Así tenemos, que en la última década del siglo XX las interrelaciones y las interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos a niveles micro y macro territorial se han incrementado. De esta forma la investigación clásica con su enfoque lógico positivista se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades.

Podría afirmarse, que la parte más afectada en lo antes expuesto, son los enfoques unidisciplinarios o monodisciplinarios, es decir los que con una visión reduccionista, convierten todo lo nuevo, diferente y complejo, en algo simple y corriente, transformando lo futuro en pasado. De acuerdo a este enfoque se paraliza *el aparato generador de imágenes del mundo*, dando origen a un estancamiento mental.

Esta coyuntura cognoscitiva, ha sido enfrentada en los últimos tiempos por grupos de destacados académicos universitarios, con estudios multidisciplinarios, luego interdisciplinarios y finalmente con estudios transdisciplinarios.

Dentro de esta misma idea conviene destacar, que analizando el proceso investigativo que supera lo meramente centrado en las disciplinas particulares, se pueden apreciar la aparición de varios niveles dentro de un *continuun*. Así, se aprecia el nivel monodisciplinar, multidisciplinar, interdisciplinar y finalmente transdisciplinar.

En este sentido, la investigación *monodisciplinaria*, ámbito de una sola disciplina, enfatiza la comprensión o profundidad a expensas de la extensión. La ejecutan uno o varios investigadores que comparten plenamente un determinado paradigma científico, en cuanto a la epistemología,

métodos, técnicas y procedimientos. Su defecto es aislar en suma partes y comportamientos, desconociendo los nexos y relaciones que tiene el todo con la totalidad.

Por su parte, en la investigación *multidisciplinaria*, trabajan diferentes investigadores colaborando en un proyecto común. Existe la participación de especialistas de diversas disciplinas y cada uno ejerce su trabajo de una manera independiente y aislada. En este caso existe un coordinador que vela por el éxito del proyecto investigativo, pero con una carencia lógica de lo que hace cada uno. La integración sólo se observa de manera introductoria en la presentación del trabajo final, el cual es producto de resultados yuxtapuestos, ordenados de acuerdo a criterios. Existe integración de términos y quizás de conceptos, pero las explicaciones más relevantes se mantienen dentro del ámbito de cada disciplina. Su defecto es similar al de la antes citada investigación no obstante que se observa una cierta búsqueda a la integración del saber.

Luego, en la investigación *interdisciplinaria*, también existe la participación de especialistas de diversas disciplinas, sin embargo la integración comienza en la formulación del plan de acción, cuando se describe el aporte de cada miembro, cada especialista toma en cuenta los procedimientos y trabajos de los otros en búsqueda de una meta común que defina la investigación. En esta investigación la comunicación, dialogo y coordinación son esenciales para traducir términos, se utiliza una metodología similar o común, lo más importante los resultados son totalmente integrados y no yuxtapuestos, los aporte son revisados teniendo en cuenta los otros hasta lograr un todo significativo. De la investigación la autoría es compartida.

En suma, la investigación transdisciplinaria, punto de honor del presente trabajo, va más allá de los niveles de investigación antes definidos, porque es una completa integración teórica y práctica. Los especialistas trascienden su propias disciplinas considerándolas sólo complementarias y ofreciendo *al aparato generador de imágenes del mundo*, un nuevo mapa cognitivo común

sobre el problema a indagar, según Morin (ib.) "Los investigadores transdisciplinarios comparten un marco epistémico amplio y una cierta meta-metodología que les sirve para integrar conceptualmente las diferentes orientaciones de su análisis o principios básicos, perspectivas o enfoques, procesos metodológicos, instrumentos conceptuales, etc." Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>.>

En crítica a la investigación tradicional Morin (ib.) afirma que el investigador tradicional con su aislamiento, reducción, desunión, medición, ha descubierto la ciencia, la célula, la molécula, el átomo, la partícula, las galaxias, la gravitación, el electromagnetismo, el quantum de energía, ha sabido interpretar rocas, sedimentos, huesos, la escritura en el ADN. Pero todos los anteriores saberes se encuentran disociados entre sí. Resalta también que entre la física y la biología hay una limitada comunicación. Significa, como el hombre ha enmudecido.

De igual forma resalta Morin (ib.), que es evidente que el saber básico adquirido por el hombre, es decir, el cuerpo de conocimientos humanos que se apoya en una base sólida, por ser las conclusiones de una observación sistemática y seguir un razonamiento consistente, debiera poderse integrar en un todo consistente y lógico, en un modelo universal o teoría global de la racionalidad. Destacando que lo fundamental es tener presente la perspectiva desde la cual se lograron.

Ahora bien, la transdisciplinariedad tiene su nacimiento en la conferencia internacional que sobre la misma se realiza en 1970. Su definición genérica según (Klein 2001) la refiere a "un sistema común de axiomas para un conjunto de disciplinas". (p. 30)

A su vez, el autor señala sobre el concepto de transdisciplinariedad lo siguiente: "El prefijo "trans", denota algo que va "entre", "a través" y "más allá", implicando una idea que es más amplia en perspectiva e incluso trascendente." Al mismo tiempo, "trans" implica "transgresivo", denotando disrupción e incluso disolución de fronteras". (p. 39)

También debe señalarse que Nicolescu (1987) efectuó un llamado para la consideración de un nuevo tipo de transdisciplinariedad; el autor destaca como el auge de saberes de nuestra era amerita una adecuación de las mentalidades humanas a esos saberes. De igual forma asevera que la sintonía entre mente y saberes, requiere que esos saberes sean comprensibles e inteligibles. Así las cosas, enfatiza en los múltiples obstáculos que tiene la comunidad científica, más aun la sociedad común para comunicarse, argumentando “Dos especialistas de la misma disciplina tienen dificultad en entender, hoy día, sus propios resultados recíprocos.”

Disponible en: <<http://www.iaf-world.org/transdisc.html>>

Para Nicolescu (ib.):

*La transdisciplinariedad* por su parte concierne, 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. Su finalidad es la *comprensión del mundo presente*, uno de cuyos imperativos es la unidad del conocimiento.

Disponible en: <<http://www.iaf-world.org/transdisc.html>>

Dentro de esta misma idea, el antes referido autor considera que con relación a la transdisciplinariedad se hace necesaria una nueva versión de dicho concepto, así Nicolescu (ib.) identifica tres soportes de esta nueva versión: complejidad, múltiples niveles de realidad, y la lógica del tercero incluido, los cuales van a determinar la metodología de la investigación transdisciplinaria.

De la complejidad ya se ha disertado en las líneas anteriores del presente segmento. Por lo tanto, se hace necesario considerar los niveles de la realidad. En este sentido Nicolescu (ib.) resalta que la transdisciplinariedad reconoce la multidimensionalidad de la realidad. Con relación a la lógica del tercero incluido, el autor asevera que su papel es describir la coherencia entre diferentes niveles de realidad.



Para apreciar de una manera sencilla el contenido transdisciplinario, se hace necesario considerar las apreciaciones de Klein (ib.) al respecto, así tenemos que:

La visión transdisciplinaria elimina la homogenización, y reemplaza la reducción con un nuevo principio de realidad que emerge de la coexistencia de una pluralidad compleja y una unidad abierta. En lugar de una simple transferencia del modelo desde una rama de conocimiento a otra, la transdisciplinariedad toma en cuenta el flujo de información circulando entre varias ramas del conocimiento. La principal tarea es la elaboración de un nuevo lenguaje, de una nueva lógica, y de nuevos conceptos que permitan un diálogo genuino entre diferentes dominios. La transdisciplinariedad no es una nueva disciplina, una herramienta teórica, o una súper- disciplina. Es la ciencia y el arte de descubrir puentes entre diferentes objetos del conocimiento. (p. 45)

Herbig (ib.) llama al pensamiento transdisciplinario; de esta forma haciendo alusión a la imagen de río de Heráclito, establece que es difícil para los representantes de las diversas disciplinas comunicarse en la misma orilla del río. Surge para él la interrogante sobre la orilla segura para iniciar la construcción de un puente que conecte el conocimiento, al respecto enfatiza que para los que argumentan que tal orilla es la de las ciencias especializadas, asevera “sólo les puedo contestar que el mundo real es un todo entretrejido. Si queremos conocerlo, el obstáculo mayor es la parcelación del pensamiento debida a la especialización científica.” (p. 13)

En suma, y en inspiración de la reflexión de Heráclito de Éfeso, *el hombre se baña en el mismo río y, sin embargo, no es el mismo, es el mismo pero con un aparato generador de imágenes del mundo, adecuado a nuevas culturas que si se quiere son, en su esencia, cultivo de épocas pasadas*. De los presocráticos a este siglo lleno de innovaciones y sobre todo colmado de disciplinas, del misticismo oriental al tecnicismo occidental la presencia de paralelismo de saberes y conocimiento a lo largo del río histórico del mismo son múltiples.

Así, Capra (1992) destaca:

Uno de los más acentuados paralelismos con el misticismo oriental ha sido el apereamiento de que los componentes de la materia y los fenómenos básicos que los contienen están todos interrelacionados; que no puede considerárseles como entes aislados, sino solamente como partes integrales de un tono unificado. (p. 351)

Las afirmaciones de Capra (ib.) tienen no sólo un paralelismo con el misticismo oriental, sino una similitud con el pensamiento presocrático, ya que como se puede observar al comienzo del presente segmento, el pensamiento griego estableció conceptos e ideas en las cuales se basa también nuestro pensamiento.

En sus comienzos el hombre trató de justificar el comportamiento de la naturaleza con apreciaciones divinas, luego con la relación de causalidad de dichos hechos y la conceptualización de los mismos llega a la deducción de las causas naturales, el movimiento y el cambio. Lo importante de todo fue descubrir que el cosmo estaba regido por una regularidad.

Así como el misticismo oriental y el tecnicismo occidental coinciden actualmente en múltiples hallazgos dentro de un espacio vacío, Leucipo en épocas muy remotas declara su hipótesis del no-ente e incluso demuestra la existencia de algo no tangible, de naturaleza no corpórea algo invisible que no puede captar el aparato generador de imágenes del mundo.

### **El Sujeto y el Objeto en la Complejidad y Transdisciplinariedad**

El quehacer científico clásico ha tenido la potestad habitual de determinar en cada campo investigativo, el *objeto* de estudio, de igual forma intenta describir o definir el *sujeto* de la investigación.

En este sentido, la consideración del sujeto obliga el análisis de las diversas acepciones de dicho término. Al respecto Carrizo (1993) afirma lo siguiente “En principio, debemos distinguir al “sujeto lógico”, en el sentido de una proposición predicativa (relación gramatical sujeto–predicado), del

“sujeto real”, enmarcado en la tradición aristotélica del ser individual (más vinculado al ser pensante y en oposición a la categoría “objeto”). (p. 54)

Ahora bien, Carrizo (ib.) considera que toda investigación o trabajo transdisciplinario debe comenzar por la consideración del sujeto y en un sentido ontológico, basando su aseveración en el análisis de lo que ha sido para la comunidad científica “el sujeto” como ser individual a través del tiempo; de esta forma destaca que históricamente no puede dejarse de un lado la metafísica de Aristóteles con su filosofía del ser como ser con las múltiples variantes que ha tenido, a tal punto de llevarla a la inmaterialidad, así como las distinciones opositoras del mundo platónico.

A tal efecto, Carrizo (ib.) destaca “Así desde Santo Tomás a Descartes- pasando por Kant, Bergson, Comte y otros- distintas aportaciones han contribuido fundamentalmente a dos operaciones: 1) separar lo espiritual de lo material; 2) dividir la realidad en clases incomunicadas: la sustancia y el fenómeno percibido.” (p. 54)

En virtud de lo anterior, el antes referido autor resalta como Comte considera lo objetivo como la exacta representación del mundo real y lo subjetivo como la natural evolución mental del ser cuyo destino es la satisfacción propia.

Al considerar Carrizo (ib.) el sistema sujeto-realidad-conocimiento, establece su vigencia y cuestionamiento actual. Denota cómo el Círculo de Viena con su empirismo-lógico o positivismo lógico junto con la revolución de la física cuántica, critica y tilda a la metafísica como un obstaculizador del pensamiento científico.

En tal sentido Morin (ib) afirma “el estructuralismo triunfante en las ciencias humanas eliminaba al hombre, el cuestionamiento histórico y la problemática del sujeto. No había individuo, no había sujeto, no había historia, no había hombre, no había alma. Tales estupideces se perpetraban en nombre de la Ciencia, considerándose cualquier negación como debilidad mental” Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/> .>

Por otra parte Carrizo (ib.) considera que otros pensadores hicieron frente a las críticas del Círculo de Viena, destacando como Popper y Feyerabend apoyaban la individualidad en el desarrollo del conocimiento, y resaltando como Feyerabend en la segunda mitad de siglo XX trata de rehumanizar la producción del conocimiento.

Es importante destacar que Feyerabend citado Carrizo (ib.), estableció en su oportunidad la crítica siguiente:

La ciencia dejó de ser un instrumento humano variable para explorar y cambiar el mundo y se transformó en un sólido bloque de “conocimiento”, impermeable a los sueños, deseos y expectativas humanas. Al mismo tiempo los científicos se hicieron más y más distantes, “serios”, ansiosos de especial reconocimiento, e incapaces y carentes de la voluntad de expresarse de un modo que todos pudieran entender y del que todos pudieran gozar” (p. 55)

Puesto en términos sumamente sencillos, aboga por una nueva concepción del sujeto que no llegue a los extremos de una visión metafísica pura e inmaterial, ni al opuesto de una visión positivista que sanciona la subjetividad.

Por su parte Morin (1993) propone volver al ser, a sus raíces de organización celular y tal efecto postula una novísima teoría de la subjetividad, afirmando que:

...el sujeto no es una sustancia, una esencia o una forma. Es una cualidad de ser que emerge de la auto-organización al mismo tiempo que el individuo viviente, del que es inseparable. Llego a esto a partir de reconocer la capacidad computante (unir, distinguir, disociar, combinar, permutar, identificar) del ser unicelular, que le permite una primera y fundante distinción si/no-sí, para permitir un proceso multidimensional conocimiento /organización/acción, imprescindible para la defensa de su vida. Esta primera computación (ego-céntrica y auto-referente) constituye también la primera emergencia biológica del sujeto a mi entender....creo que se puede proponer una noción de sujeto, no sólo objetiva, sino biológica. Tendremos que rechazar las concepciones degradadas para las que la subjetividad se reduce a la contingencia, al humor, al ‘estado de ánimo’ (Popper), al error...

*La definición de sujeto que se nos impone no reposa ni en la conciencia, ni en la afectividad, sino en el ego-auto-centrismo y en la auto-ego-referencia, es decir, la lógica de organización y de naturaleza propia del individuo viviente: es, pues, una definición literalmente bio-lógica. (p. 195)*

Carrizo (ib.) al analizar la anterior consideración del sujeto moriniano enfatiza:

En este primer, simple a la vez que complejo, proceso de auto-organización egocéntrica, ya están planteadas las grandes coordenadas: la distinción si/no-si que promueve la identidad subjetiva en oposición a los otros (El sistema inmunológico puede ser visto como una red de interacciones celulares que cada instante determina su propia identidad) ; la atribución de valor (al sí-mismo para la auto-preservación), así como un doble registro yo (subjetivo)/mi (objetivación del sujeto). (p.56)

Para Morin(ib.) tal proposición no es del todo aceptable desde una concepción trascendental o espiritualista del sujeto. Para él la carencia de un trabajo celular en lo que a la conciencia se refiere, y de la cual destaca que se generará con las sucesivas transformaciones o desarrollo del aparato neurocerebral humano o aparato generador de imágenes del mundo como se denominó en el anterior segmento de esta investigación, es posible establecer los fundamentos subjetivos del ser vivo que se mantendrán enriquecidos en el humano, a saber:

- un principio de *identidad* complejo (yo/mí/si-mismo), que posibilita la subjetividad y la objetivación del ser sujeto;
- un principio de *exclusión*, que posibilita la distinción y, de ahí, la identidad subjetiva;
- un principio de *inclusión*, que permite la identidad colectiva, el “nosotros” (en relación dialógica con el principio anterior, siendo a la vez concurrente, complementario y antagonista). Carrizo (ib.) (p. 56)

Dentro de esta misma idea Carrizo (ib.) establece que:

Si consideramos ahora las emergencias afectivas y cognitivas propias del desarrollo neurocerebral –especialmente del neocórtex- podremos valorar las posibilidades de conciencia autorre-

ferente y reflexiva (objetivaciones a través del lenguaje y la cultura), condición última – pero no única – del desarrollo superior del sujeto.

De este enraizamiento bio-lógico, en este viaje de la célula a *Homo* (y de *Homo* a la célula, como estamos haciendo ahora), no se nos debe escapar que subjetividad compleja es subjetividad que sí integra conciencia, pensamiento y racionalidad, pero también inconciencia, sueño irracionalidad y mito. (p. 57)

Desde su punto de vista Ricardi (1984) destaca:

...resulta extraordinario que *Homo Sapiens*, un ser inadaptado y prácticamente indefenso, pero con un cerebro apto para la inventiva y manos hábiles, pudo confeccionar armas e Instrumentos superiores en eficacia a los órganos especializados que los demás seres habían demorado millones de años en adquirir. Pero no sólo imitó sino que ha creado instrumentos y procesos desconocidos a que nunca se habría llegado por la vía de la biología natural o evolutiva. Cerebro, inteligencia, inventiva, habilidad manual. (p. 340).

Afirma el antes referido autor que todo esto hizo que el hombre llegara a la máxima expresión de ser viviente alguno, en pocos siglos. Luego también advierte que existe una amenaza para el futuro humano. A tal efecto, resalta que son múltiples los recursos y medios que el hombre requiere para su subsistencia y que a diferencia de otras especies no lo ha procurado en su evolución natural como esos otros seres vivientes. Cuestiona el hecho de que el hombre necesita de objetos, equipos o implementos más o menos sofisticados sin los cuales no puede desempeñar determinadas tareas.

A su vez Morin (ib.) concibe al *Homo* no sólo como *sapiens*, sino también como *demens*; en vez de oponer la unidad biológica del hombre a la diversidad de las culturas, planteó que la unidad de la naturaleza humana, en su complejidad cerebral, es fuente de ilimitadas diversidades.

Ahora bien, Morin (ib.) en los inicios de la década de los sesenta incorpora a sus conocimientos antropológicos la concepción de BolK sobre la inclusión del ser humano, que interviene para corregir al *Hombre* genérico de

Marx. Es en su publicación *Le Vif du sujet* donde llega al máximo su reflexión al considerar *la antropocosmología*, es decir su consideración antropológica de la multipersonalidad y la histeria propiamente humana. Desde su punto de vista, su búsqueda de una explicación de la muerte y su carencia de formación universitaria, lo llevan a considerar al hombre como un ser biológico y que todo lo que concierne a la biología concierne también al hombre. Sin embargo, el autor aclara que a pesar de su ignorancia sobre que los núcleos, átomos, moléculas de los que está constituido el hombre procedían del cosmos, sentía que el hombre era un ser cósmico y a tal efecto se pregunta “si lo más enigmático que hay en el mundo no sería análogo a lo más enigmático que hay en el hombre” (p. 328)

Para Morin (ib.) siempre ha habido una fuerte conciencia en él, de la realidad, de lo imaginario, de los mitos y de los dioses. Afirma que sus obras: *El hombre y la muerte*, *El paradigma perdido*, *la Autocrítica*, le han permitido comprender que lo real no existe sin una inyección de lo imaginario y del mito, y que lo imaginario es un ingrediente de la realidad. Advierte el autor que la realidad física es otra cuando se observa por el microscopio, que la partícula es un ser semi-fantasmal y que todo esto lo llevó a complejizar y relativizar la idea de la realidad. Dentro de esta misma idea Morin (ib.) enfatiza:

El conocimiento del conocimiento nos enseña que solo conocemos una delgada película de la realidad. La única realidad que nos es conocida es coproducida por el espíritu humano, con la ayuda de la imaginación. Lo real y lo imaginario están co-tejidos y forman el *complexus* de nuestros seres y nuestra vida. La realidad humana en sí misma es semi-imaginaria. La realidad es solamente humana y sólo parcialmente es real.

Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>.>

En el análisis de la subjetividad Morin (ib) afirma que hay que desdoblarse en observador-observado, que nunca puede presentarse la subjetividad como dueña de la verdad objetiva. Por lo tanto, afirma el autor que se hace necesario al sujeto como ser, la autoobservación, la autocrítica, la

autoética y el autoconocimiento, hecho que puede considerarse como la regresión del ser hacia el ser mismo, para alcanzar una evolución sincera, transparente y transdisciplinaria.

En virtud de lo antes expuesto, se hace necesario citar algunas de sus afirmaciones, así tenemos que, con relación a la autoobservación y autoconocimiento Morin (ib.) se expresa de la siguiente forma “La integración del observador en su observación, volverse hacia uno mismo para objetivarse, comprenderse y corregirse, constituye, para mí, al mismo tiempo un principio de pensamiento y una necesidad ética” [Documento en línea]

Así mismo, respecto a la autocrítica, el Morin (ib.) asevera:

Estoy así cada vez más convencido de que la autocrítica es, en profundidad, el mejor auxiliar contra la ilusión egocéntrica y favor de la apertura a los demás. Por ello, la autocrítica se cegaría a sí misma si rechazara las críticas exteriores. La autocrítica no sustituye la crítica del otro, la reclama - reclama un diálogo auto-hétero-crítico. La consecuencia lógica es que la ética-para-sí, sobre—todo cuando comporta la autocrítica, acarrea necesariamente una ética para el otro. Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>.>

La autoética para Morin (ib.) viene como consecuencia de fundados principios, que no distan en encontrar sus obstáculos que no pueden ser solucionados con pura conciencia del hacer bien, actuar en buena forma o cumplir con los deberes: a tal efecto afirma “Como todo lo humano, debe enfrentarse con incertidumbre. Éstas brotan de las dificultades del autoconocimiento y del auto-examen crítico, de la propia acción y, finalmente, de imperativos éticos contrarios” Disponible en: < <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>.>

Ahora bien, considerando el concepto de organización en el sujeto como ser, se hace necesario la comprensión de la unidad compleja de elementos interrelacionados. En este sentido Morin (ib.) afirma:

En esta nueva concepción organizacional de la complejidad, se asocian tres elementos distinguibles:



- *la interacción*, esto es, tipos y formas de unión entre elementos o individuos, entre estos elementos /individuos y el todo;
- *el sistema*, esto es, unidad compleja del todo interrelacionado, caracteres y propiedades fenoménicas;
- *la organización*, disposición de partes dentro, en y por un todo. (p.115 y ss).

La organización debe ser concebida de forma articulada y multiramificada, poniendo en funcionamiento las ideas de reciprocidad, de acción y de retroacción; todo a través de un movimiento recursivo organizacional, esto es a su vez apertura y cierre, similar a las condiciones inherentes a los sistemas vivos, incluido el ser humano.

De esta forma se aprecia la subjetividad abriéndose en un campo de relación entre los distintos organismos que la circundan y el medio donde se desenvuelve en un continuo recursivo.

En suma, el conocimiento científico no puede sólo atender la resolución de problemas complejos con fuertes elementos de incertidumbre y contextualidad. En su auxilio acuden formas de conocimiento instrumental, ético y estético. En un grupo de especialistas con tendencia transdisciplinaria, surge un proceso de negociación que permite a cada uno expresar sus puntos de vista y sus propuestas. De tal situación, emana según Klein (ib.) un producto híbrido, como resultado de la generación colectiva de sentido, que denomina como:

*La intersubjetividad*, el proceso por el cual los participantes aprenden a escuchar y a comprender a los demás, requiere un esfuerzo incesante de mutua comprensión tanto para entender como para actuar. A medida que van emergiendo progresivamente significados, diagnósticos y objetivos comunes, los intereses y las visiones individuales son visualizadas desde una perspectiva diferente. (p.41)

También debe señalarse cómo Morin (ib) considera que intentar la pura objetividad de los especialistas en un estudio, o ante una disyuntiva, o pro-

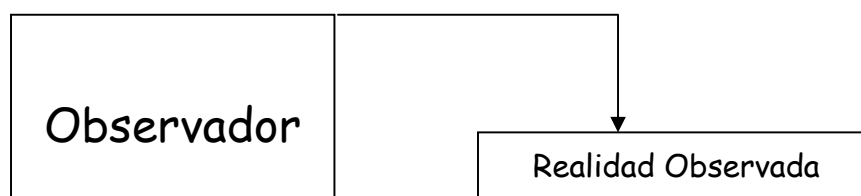
blema es condenar al subjetivismo a un totalitario y clandestino destino. Luego afirma el autor “Hay que distinguir la realidad de la subjetividad de la ilusión del subjetivismo (...) *...el desarrollo de la lucha contra el subjetivismo exige el reconocimiento del sujeto y la integración crítica de la subjetividad en la búsqueda de la objetividad*” (p. 328)

La dimensión subjetiva, finalmente, se encuentra tanto en el especialista o profesional como en el nexo con el otro homólogo o no y en el cúmulo de conocimientos y saberes humanamente construidos que cada cual porta.

Por su parte y en apéndice a lo expuesto en el presente segmento, tenemos que el profesional o especialista Suárez Gayo (1995) explana su idea en los términos siguientes:

...todos estos recursos y conocimientos lo mismo pueden servir para facilitar la comprensión de lo que sucede, y permitir un acercamiento progresivo [al tema] y en definitiva a uno mismo ya que contribuiría a un desarrollo y crecimiento personal, o, por el contrario, pueden ser utilizados defensivamente, y regresivamente, para manejar y controlar las fuentes de angustia, lo que bloquea la comprensión. Esto es lo que sucede cuando nos atrincheramos detrás de nuestros conocimientos y tratamos de reducir la realidad que tenemos delante exclusivamente a aquello que estos conocimientos nos permiten ver.” (p. 9)

Desde otra perspectiva, para Carrizo (ib.) la relación sujeto-realidad en la complejidad, requiere ser considerada como una relación donde sujeto-objeto es colocado en una situación de observación. Un tema si se quiere complejo cuando el objeto en estudio compete al ámbito humano.



**Gráfico 1. Posición del observador ante la realidad.**

Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006).

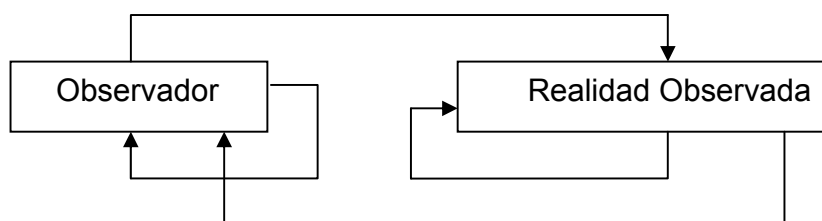
Ante tal complejidad Carrizo (ib.) establece la necesidad de considerar tres campos de problemática articulados. Así argumenta en un primer término: que toda la reflexión debe estar asociada a la noción de *verstehen*, entendida esta como una internalización de los factores observados en una situación dada; así como la presencia de una máxima de comportamiento que hace la conexión entre ellos pertinente. Con este señalamiento el autor considera que la observación del observador estará delimitada por supuestos básicos que reflejan el antagonismo habitual entre comprensión y explicación el cual desde una visión de complejidad, debería transformarse en relación dialógica. Luego Morin (1998) por su parte, afirma:

...no hay comprensión sin explicación. (...) en las ciencias antropológicas, los mismos fenómenos dependen a la vez de los distintos esclarecimientos y las complementariedades de una y otra y, si bien los humanos no son objetos, también pueden y deben ser considerados como objetos. Digamos más ampliamente: todo lo que depende de la comprensión también puede depender legítimamente de la explicación, a condición de que ésta no ahogue a la comprensión. Pues, mientras que la explicación introduce en todos los fenómenos las determinaciones, reglas, mecanismos, estructuras de organización, la comprensión nos restituye los seres, los individuos, los sujetos vivientes. (p.165)

En segundo término está la cualidad de hermenéutica doble de las ciencias sociales. A tal efecto, el autor resalta en la hermenéutica de las ciencias sociales un doble papel de transformación, el primero está referido al objeto de estudio y el segundo al conocimiento sin instrucción sobre el trabajo del investigador. De esta manera, advierte el autor, se disminuye la distancia entre el conocimiento científico y el conocimiento vulgar ya que se establece un intercambio entre ambos, el conocimiento vulgar se nutre del científico debido a que lo producido por éste es de fácil acceso por la comunicación y participación, luego en este intercambio ambos se van formando su propio sentido común.

En su tercera consideración Carrizo (ib.) establece el problema de la auto-observación del observador, en este sentido atribuye como un obstáculo para el proceso de comprensión la brecha que separa el sujeto y objeto, el saber y no saber; alega de igual forma, que el pedestal donde se ubica el sujeto observado convierte en improductivo nuestro andar por el conocimiento.

De igual forma, Carrizo (ib.) afirma que el desdoblamiento del observador en a) sujeto que observa y b) objeto observado (por sí mismo), representa una de las claves para no solamente prevenir una desvinculación improductiva de la relación de trabajo, sino también para nutrirla, a través de un mayor conocimiento de las propias ideologías, para relanzarse en un continuo hacia la comprensión del otro.



**Gráfico 2. Posición del observador ante si mismo.**

Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006).

En suma, como observamos en los tres campos de problemáticas hasta aquí señalados por Carrizo (ib.), si bien son diferentes, funcionan como un sistema donde sus elementos se encuentran interconectados: dependiendo de con qué supuestos filosóficos comprendemos el comprender (*verstehen*), será que concibamos la posición del observador y, más allá, los efectos de sus intervenciones (la permeabilidad a la mutua influencia por parte de los actores en situación). Luego, al respecto, bajo la visión de Carrizo (ib.) lo que aquí está en juego es toda una concepción de la realidad y de la ciencia, que deberá ser elucidada por el actor técnico. Las estructuras

lógicas mediante las cuales se construyen hipótesis, teorías y predicciones debe estar abierta a cuestionamiento, especialmente en el campo de las ciencias sociales y humanas. En este sentido, Morin (ib.) señala esta “paradoja clave”: “el operador conocimiento debe convertirse al mismo tiempo en objeto del conocimiento” (p. 36)

Se trata, entonces afirma Carrizo (ib.), de poner en claro las cualidades de lo “real” como *vínculo complejo*, donde la propia figura del observador (conceptuador, investigador) forma parte de los rasgos característicos de ese vínculo que es, a la vez, dialógico, multidimensional, intersubjetivo, mítico/lógico, inacabado y pro-visorio.

En este devenir de criterios, es oportuna la cita de Capra (1992) quien afirma:

La idea de que el proceso de conocimiento es parte integrante de la comprensión de la realidad es bien sabida por todo estudiante de misticismo. El conocimiento místico nunca puede obtenerse mediante la observación independiente y objetiva; siempre implica la plena participación de todo el ser. En realidad, los místicos van más allá de la postura de Heisenberg. En la física cuántica, el observador y lo observado no pueden estar separados, pero aún pueden distinguirse. Los místicos en estado profundo de meditación llegan al punto en que la distinción entre el observador y lo observado desaparece por completo, en que sujeto y objeto se funden. (p. 376)

En suma, a lo largo de este segmento, se ha destacado la necesaria reintegración del sujeto a la escena del conocimiento. Se observa sus múltiples facetas, su enraizamiento biológico y su proyección antro-po-social, sus *icebergs* de conciencia y sus mitos en diálogo con sus técnicas. También se aprecia las múltiples dimensiones de la representación de realidad, el riesgo de reducirla en su riqueza, los diálogos entre sus antagonismos y complementariedades, así como el vínculo complejo entre observador y realidad observada.

## ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURADA

Para Mooney considerado el innovador de la teoría de la organización, citado por Chiavenato (2001) la organización es la aglutinación de seres humanos cuya orientación similar los lleva a implementar técnicas que los ayuden a correlacionar funciones específicas que se encuentran ceñidas a una coordinación.

En este sentido se puede considerar que una organización es un conjunto de personas cuya labor y fin común las insta asumir técnicas que faciliten el ejercicio de sus actividades las cuales deben estar sometidas a una dirección; su denominación de organización estructurada proviene del hecho de poseer ciertas características, tales como, estructura, cultura, estrategia y un sujeto conocido como *gerente* que correlaciona actividades y funciones de un grupo multidisciplinario, siendo este sujeto el problema y eje principal del presente estudio, debido a la necesidad cada vez más imperante de adecuar su actividad a la visión transdisciplinaria.

Con estos señalamientos, a continuación se analiza cada uno de los elementos que conforman el concepto expuesto por el investigador, a fin de visualizar si los términos utilizados encuadran con el objetivo que se quiere tomar como muestra investigativa, es decir la organización estructurada. En virtud de lo cual se considera en un primer lugar la estructura organizacional, posteriormente la cultura y la estrategia, para finalmente considerar el ente coordinador, es decir, *la gerencia organizacional y el sujeto* que la ejerce, a fin de acceder específicamente al problema objeto de la presente investigación.

En este sentido, Francés (2001) considera que todas aquellas relaciones permanentes que se dan entre los diversos cargos de una organización constituyen su estructura. Por lo tanto, la estructura determina la división, reunión y dirección de toda actividad organizacional.

No toda la configuración estructural de las organizaciones venezolanas obedece al mismo lineamiento. Hay organizaciones que tienden a la burocracia institucional y que se destacan por poseer una estructura que requiere de un organigrama funcional para dividir, agrupar y coordinar las tareas, siendo sus métodos de comunicación complejos, basados en sistemas informáticos con ingeniería de punta, cítese como ejemplo, las organizaciones bancarias.

Existen también organizaciones más sencillas, conformadas por un sistema estructural más ágil y flexible, caracterizadas por poseer un método de comunicación menos complejo entre los diferentes elementos que conforman su organigrama funcional, como por ejemplo una industria manufacturera, una institución educativa o una institución médico asistencial.

Con estos señalamientos, se puede aseverar que la estructura organizacional es un ente generador de cultura. De esta forma, la complejidad de la estructura en una organización va a definir el nivel de cultura que en ella impere, puesto que no es igual la diversidad disciplinaria, técnica y operativa de una empresa de estructura simple, en relación con la que presenta una empresa de estructura compleja.

Por lo tanto, a continuación se considera la cultura, a la cual Rocher (citado por Sallenave, 1995) denomina como “un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta.” (p. 264)

A lo expuesto anteriormente se puede agregar, las consideraciones que sobre la cultura asume Serna (2002) para quien en términos administrativos, es la forma como la organización asume su quehacer diario, establece sus prioridades y resalta las tareas empresariales más importantes. Así mismo,

el autor afirma que la cultura influye en la manera como *los gerentes resuelven las estrategias planteadas*.

A tal efecto, ¿se puede afirmar que la cultura dentro de una organización es una acción subjetiva? El investigador considera que cada organización desarrolla su propia cultura, esta es diferente e individual, nace con ella y le otorga su propia identidad. Por otra parte, recordemos que Husserl (citado por Bunge, 1999) afirmaba que “la subjetividad es anterior ontológicamente a la objetividad.” (p. 407).

Por otra parte, hablando en términos estratégicos se puede decir, que la cultura es uno de los elementos más importantes dentro de la organización, es su mayor fortaleza, luego también puede tornarse en su principal debilidad, ya que de la cultura fluye el quehacer diario organizacional, ella da lugar al establecimiento de las directrices, a la fijación de las destrezas y al reconocimiento de las virtudes.

Siendo la cultura un elemento fundamental de la organización estructurada y la raíz de su compleja configuración, tal elemento es vital para la gerencia organizacional, y lo más importante es que de ésta parte su acción.

La cultura organizacional ayuda al gerente en la observación del hacer y no hacer cotidiano, define la forma como establecer las prioridades y da importancia a los requerimientos necesarios. Serna (2002) considera que la manera de actuar de la alta gerencia, junto con la orientación normativa y de procesos y la forma como se desenvuelve los miembros de la organización, completan la combinación de elementos que definen su cultura.

Por lo tanto, la interacción de los miembros de una organización a sus diferentes niveles demarca la cultura en las organizaciones estructuradas, es el quehacer diario en la toma de decisiones, es el resolver problemas, es proyectar soluciones, bajo la inspiración de principios, valores, creencias, normas y procedimientos. Tal interacción requiere de una visión transdisciplinaria por parte de quienes la ejecutan.



Si existe estructura organizacional y cultura, lo que queda es orientar éstas a preservar la misión establecida para alcanzar la visión y los objetivos propuestos. Para tal fin se requiere de una estrategia adecuada, punto de honor de la acción gerencial.

La estrategia por lo tanto viene a ser para Serna (2002) “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (p. 32).

Al hablar de estrategia dentro de las organizaciones, se hace necesario resaltar el pensamiento de Chandler (citado por Francés, 2001) al afirmar que “el diseño de la estructura debe responder a la estrategia.” (p. 30). Tal hecho, obliga a que tenga que adecuarse cada vez que sea necesario el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, con miras a lograr un óptimo desempeño.

Luego, en toda organización existe una estrategia que puede estar establecida de manera explícita con notorios planes, lineamientos y proyecciones a seguir, o de manera implícita, la cual un observador capacitado la deduce de las acciones que realizan los actores, es decir aquellos que como los gerentes tienen injerencia en la correcta y atinada conducción de la organización.

De igual forma, toda estrategia lleva implícita la labor de sus creadores, diseñadores, actores de acción, por lo tanto se hace necesario considerar al estratega, a quien Serna (2002) caracteriza como aquella persona cuya inteligencia, formación, capacidad de análisis y dotes de comunicador, le permiten ejercer su liderazgo y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Su nivel de compenetración con el equipo de trabajo que lo rodea asegura el alcance de las metas propuestas, enaltecen sus características, su capacidad de aceptación de los demás, el reconocimiento que imparte a las virtudes ajenas y su condición humana. El rango que ostenta lo obliga a

estar al tanto de la funciones que le han sido encomendadas, para así lograr aglutinar el respeto y la consideración de sus subordinados.

Ahora bien, Serna (ib.) ilustra un estratega con características muy peculiares, cuyo retrato no es otro que el de un gerente, quizás su postura está inclinada a que es necesaria la existencia de un sujeto que canalice todas las inquietudes de la comunidad organizacional y que dirija la acción de esta comunidad.

En suma, es momento de disertar sobre *el gerente organizacional*, es decir, el referido por el investigador en su concepto de organizaciones estructuradas, como el sujeto que correlaciona actividades y funciones específicas, es hora pues de acceder al problema que motiva el presente trabajo.

Para el investigador, un gerente organizacional, viene a ser como el punto de unión de los diferentes subsistemas o departamentos que conforman ámbito organizacional; su carácter gerencial lo insta a poseer, un amplio sentido crítico, una visión proyectiva y un humano desempeño en su relación interpersonal.

Un gerente transdisciplinario, con su cultura, estructura, estrategia, no puede estar a espaldas del sentir humano, de su entorno social externo.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### Camino a la Construcción del Conocimiento

Si consideramos al sujeto en su complejidad y a la representación de lo real como vínculo complejo, se debe entonces promover la construcción de un tipo de conocimiento que dé cuenta de estas complejidades, lo que aquí se denomina conocimiento transdisciplinario. Tal hecho, a criterio de esta investigación, es pensar en red, señalando precisamente una estrategia, la cual no es otra que la necesidad de reformar las categorías del pensamiento para incursionar el conocimiento real desde una visión compleja.

En este sentido Morin (1993), insta a los nuevos investigadores a superar las barreras que en su camino a la construcción del conocimiento, le coloca la sociedad científica, la sociedad cultural, en fin, el hombre con su discurso totalizante, con su lenguaje mezquino y sectario.

Para Morin (ib.) transgresor de las fronteras disciplinarias y parcelarias del saber, y precursor del pensamiento complejo, el investigador debe considerar en su construcción investigativa que:

Todo neófito que entra a la Investigación ve cómo se le impone la mayor renuncia al conocimiento. Se le convence de que en adelante es imposible construir una visión del hombre y del mundo. Se le demuestra que el aumento informacional y la heterogeneización del saber sobrepasan toda posibilidad de engramación y tratamiento por el cerebro humano. Se le asegura que no hay que deplorarlo, sino felicitarlo por ello. Debería, pues consagrar toda su inteligencia a aumentar este *saber-aquí*. Se le integra en un equipo especializado, y en esta expresión el término fuerte es <<especializado>> y no <<equipo>>. Disponible en: <<http://www.geocities.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>>

## Diseño de la Investigación

La investigación realizada es una investigación-acción, porque su propósito es producir cambios concretos en un contexto particular. El término *investigación-acción* proviene del autor Lewin utilizado inicialmente en 1944, para el mencionado autor, a través de ella se puede alcanzar simultáneamente avances teóricos y cambios sociales mediante tres etapas que él establece del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación.

Lewin 1973 (citado por Cortés y Leiva ) estableció que el proceso consiste en lo siguiente:

- 1) Insatisfacción con el actual estado de cosas;
  - 2) Identificación de un área problemática;
  - 3) Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
  - 4) Formulación de varias hipótesis;
  - 5) Selección de una hipótesis;
  - 6) Ejecución de la acción para comprobar hipótesis;
  - 7) Evaluación de los efectos de la acción;
  - 8) Generalizaciones.
- Disponible en: <[www.ced.ucn.cl/seminario\\_taller/temas/investigacion.htm](http://www.ced.ucn.cl/seminario_taller/temas/investigacion.htm)>

Ahora bien, el presente estudio parte de la inquietud, de aclarar ciertos aspectos que obstaculizan la gestión de los gerentes en las organizaciones estructuradas, a saber: de comunicación y de coordinación con los diferentes grupos multidisciplinarios que la integran, así como también, de falta de visión para gerenciar conocimientos.

A tal efecto, en una indagación preliminar, a través de una guía de observación, se diagnosticó la gerencia actual en las organizaciones estructuradas.

En consecuencia de lo anterior, la investigación se abocó a la búsqueda de fuentes documentales que sustenten la aproximación a una gerencia transdisciplinaria, que facilite la gestión estratégica organizacional. Por lo tanto, se elabora una síntesis de la evolución del conocimiento en el hombre desde su origen hasta la presente época del pensamiento complejo.

Posteriormente, la investigación fija su visión en los criterios existentes de gerencia transdisciplinaria utilizando para tal cometido entrevistas y discusiones grupales. Así mismo, la investigación emprendida tiene un enfoque cualitativo, el cual centra su atención en el cambio, el contexto, la función y el significado de los actos humanos obviando las generalizaciones universales, dando importancia al estudio, al conocimiento y al servicio de una comunidad, adoptando inicialmente una actitud exploratoria y de apertura mental para comprender las realidades tal como existen, y describirlas con riqueza de detalles.

Dentro de esta misma idea, Martínez (citado por Hurtado de Barrera, 1998) opina:

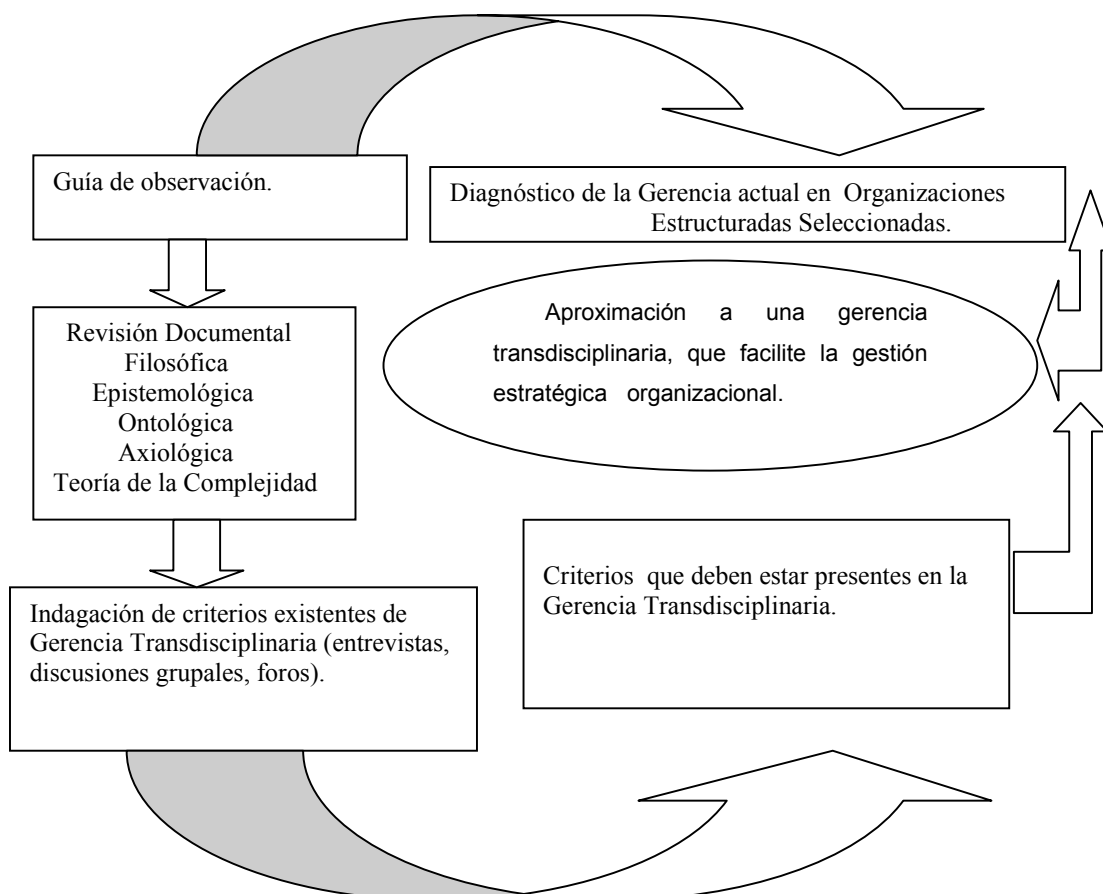
El enfoque cualitativo rechaza la pretensión de cuantificar toda realidad humana, pues considera que con frecuencia la cuantificación es irrelevante. Se centra en la importancia del cambio, el contexto, la función y el significado de los actos humanos y no pretende hacer generalizaciones universales. (p. 5)

Es criterio de esta investigación, que el enfoque cualitativo nos permite establecer diferencias entre actitudes, así como también localizar realidades y potencialidades.

Por su parte el investigador en la utilización de la metodología cualitativa, en lugar de utilizar definiciones operacionales, de usar conceptos que captan el significado de los acontecimientos, utiliza descripciones conceptuales para aclarar las variadas facetas del concepto. En suma, el enfoque cualitativo rechaza la pretensión, irracional, de cuantificar toda realidad humana, por considerar poco importante tal cuantificación, y en cambio da importancia significativa, al contexto, la función y el significado de los actos humanos.

En refuerzo a lo aquí expresado cítese Espina (2003) quien afirma “En el plano metodológico complejo, la investigación debe reflejarse en el desarrollo de la perspectiva metodológica cualitativa, por ser la opción más viable para atrapar lo simbólico, lo cotidiano, lo particular”.

Seguidamente para hacer más efectiva la visualización del cometido de esta investigación, ilustramos la forma y orientación que llevará la misma a los fines propuestos.



**Gráfico 3. Diseño de la Investigación.** Elaboración propia (2004).

### Tipo de Investigación

La holopraxis de la investigación holística emprendida obedece a dos tipos de investigación, de acuerdo al objeto es proyectiva y en cuanto a la fuente es de campo.

La investigación proyectiva enmarca aquí por ser una propuesta para solucionar un problema práctico que afecta a los gerentes o administradores de organizaciones estructuradas.

De acuerdo a la conceptualización emitida por Hurtado de Barrera (1998), este tipo de investigación que se ocupa de describir como deberían ser las cosas para alcanzar fines propuestos y mejorarlos en su funcionamiento encaja perfectamente con la presente investigación, ya que el objeto perseguido está destinado a un mejoramiento social, basado en el análisis de los criterios de la gerencia transdisciplinaria.

La creatividad se hace necesaria, la misma es inherente a la investigación proyectiva asumida, por lo tanto, se hizo imprescindible remontar las barreras de la realidad, de lo actual, lo observable, a través del intelecto y de la imaginación creando, inventando e ingeniando todos los escenarios posibles para alcanzar el fin del presente estudio.

Ahora bien, la investigación es de campo porque tiene un contexto natural, a fin de describir, analizar, comparar, explicar. Dicho contexto cubre tres áreas en su cometido, a saber, la educacional, la médico asistencial y la financiera. De esta forma se recoge la información de la realidad directamente donde acontece sin ninguna manipulación o control.

Esta investigación consideró que su finalidad es buscar realidades o criterios gerenciales a través de fuentes vivas o directas de las organizaciones estructuradas en las áreas antes referidas, es decir de los gerentes de sectores financieros, educacionales y médico asistenciales ubicados en la ciudad de Mérida.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En la mayoría de las investigaciones se requiere de la medición, lo cual hace necesario percibir las características de los eventos. De igual forma, es necesaria la clasificación, categorización e interpretación de dichas percep-

ciones en función de una serie de reglas o normas establecidas con anterioridad.

Luego, toda actividad de medición requiere de la utilización de técnicas e instrumentos, para de esta forma tener acceso a la información necesaria que coadyuve al proceso investigativo.

Para tal fin, se estableció una serie de procedimientos y actividades que permitieron obtener la información necesaria para lograr la estrategia transdisciplinaria gerencial, fin de este estudio.

Por otra parte, el investigador consideró que mediante las técnicas de recolección de datos se puede optimizar sus expectativas investigativas y dichas técnicas le facilitaron apreciar la realidad existente en el campo de investigación. De esta forma, se visualizó diferencias de criterios, experiencias de quehacer diario, en fin, un variado menú de opciones útiles para la consecución de este proyecto transdisciplinario.

Entre las técnicas utilizadas en esta investigación, se distingue la observación y la entrevista.

Conviene destacar, que la observación tiene un papel significativo en esta investigación ya que permitió visualizar el problema y formular posibles soluciones al mismo. La observación permite a la presente investigación recopilar, seleccionar y registrar información, para el cual el investigador se apoyó en sus sentidos (vista, oído, sentidos kinestésicos y cenestésicos, olfato, tacto etc.

El investigador considera la observación como la manera de optimizar la percepción de las cosas mediante la utilización de los órganos sensoriales.

La entrevista, por su parte, es otro elemento importante en la tarea de recolección de datos, máxime cuando ella permite la obtención de información a distancia a través de los medios de comunicación existentes, tales como: teléfono, Internet.



A tal efecto, la entrevista permitió la interacción verbal con los gerentes a fin de obtener la información que se requería, ajustada a ciertos esquemas o pautas.

Luego, el investigador considera a la entrevista como un método más directo de profundizar la indagación, ya que en ella se pueden preestablecer inquietudes y expectativas.

En esta investigación, el tipo de entrevista utilizado según el grado de elaboración de las preguntas es estructurada, formal o estandarizada, ya que permite un interrogatorio uniforme con el mismo orden y los mismos términos, sin que ello signifique coartar las iniciativas que puedan acontecer durante su ejecución, sobre todo si provienen de parte del entrevistado.

Para Hurtado de Barrera (1998), los instrumentos vienen a ser las pautas e instrucciones que guían la atención del investigador hacia una información específica, buscando no distanciar tal atención del punto de interés buscado; así el instrumento generará preguntas y contenido, orientadas a tal o cual situación en un momento dado. De igual forma, es importante significar que mediante la técnica se ve como se recoge la información, el instrumento indica cual se escoge.

En esta investigación los instrumentos de recolección de datos, pasan a ser el apoyo puntual de la misma. Es la forma o manera como se quiso que fluyera la información (Ver Anexo A).

Es oportuno señalar, que en la presente investigación, el instrumento viene a estar establecido por dos guías de entrevista, a saber:

- La guía de entrevista de diagnóstico, donde se establece una investigación inicial sobre la situación existente en las gerencias de las organizaciones estructuradas merideñas seleccionadas (ver Anexo B).
- La guía de entrevista sobre una situación deseada, que permite identificar los criterio transdisciplinarios existentes en las organizaciones estructuradas merideñas seleccionadas (ver Anexo C).

También es necesario indicar, que los instrumentos de recolección de datos comprenden un sistema de selección de la información (qué es lo que se va a requerir); un sistema de registro (a través de qué medio); y un sistema de interpretación de lo obtenido.

Respecto a la discusión grupal, dicha actividad se requirió para validar los criterios comunes a la gerencia transdisciplinaria en las organizaciones estructuradas objeto de esta investigación

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Para Egg. (citado por Hurtado de Barrera, 1998) el análisis de contenido une recursos que permiten alcanzar los eventos en estudio, hechos situaciones, textos, autores, video, cine. Su interés radica en profundizar su comprensión. Por lo tanto, considera el estudio de las ideas más que el de las palabras.

Se aprecia como una técnica que facilita la realización de una descripción estandarizada, ordenada e integrada a las categorías escogidas respecto a la investigación que cuantifica la frases significativas aun cuando dicha cuantificación no deba tomarse como regla para no limitar el análisis.

En esta investigación que atañe al sistema organizacional administrativo, se hizo necesario por lo tanto implementar una estrategia de análisis y ésta se puede visualizar estudiando la frecuencia de las respuestas obtenidas tanto en el análisis de las entrevistas como en los resultados que arrojen los grupos de discusión.

### **Confiabilidad y Validez**

Entre los aspectos más difíciles del trabajo transdisciplinario está el referido a la evaluación. No existe una gran literatura sobre este tópico, sin embargo en los antecedentes presentados en esta investigación, se observa

la postura de los investigadores de invocar la elaboración de criterios más amplios, que sean adaptables a las necesidades de problemas particulares.

Ahora bien, los criterios tradicionales de validación científica juegan un papel importante, a pesar de que se requiere en los proyectos transdisciplinarios criterios más amplios. Para Morin (ib.) la orientación a problemas en sistemas complejos de actores y el alto valor del rol de la innovación también significa que las fronteras no están bien definidas. Por lo tanto, considera que todos estos factores hacen de la transdisciplinariedad un desafío múltiple.

Luego, seguidamente se tratará lo concerniente a la confiabilidad y validez no desde un enfoque positivista que reduce la explicación del comportamiento del hombre, al considerar los hechos sociales como cosas, sino bajo una visión pospositivista que valora la importancia de la realidad tal y como el hombre la vive.

Con estos señalamientos, a continuación se destacan las reflexiones que con respecto a la confiabilidad tradicional hace Martínez (1999) para quien su conceptualización y características pueden establecerse de la siguiente manera:

El concepto tradicional de *confiabilidad* implica que un estudio se puede repetir con el mismo método sin alterar los resultados, es decir, es una medida de la *replicabilidad* de los resultados de la investigación. En la ciencia humana es prácticamente imposible reproducir las condiciones exactas en que un comportamiento y su estudio se llevaron a cabo. (p. 117)

Dada esta falta de frecuencia idéntica en los eventos humanos el citado autor sugiere un estudio “más bien, naturalista, fenomenológico, etnográfico y hermenéutico y la confiabilidad orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo, es decir, la confiabilidad será, sobre todo interna, *interjueces*” (pp. 117-118).

Propone Martínez (ib.) como un aceptable o buen nivel de confiabilidad el 70%, lo que significa que de diez jueces, siete marcan el consenso.

En esta investigación la anterior proposición se tomó en cuenta, pues el estudio de las cualidades gerenciales, considerado como un evento humano no frecuencial, requiere de la observación y evaluación de cierto número de expertos o conocedores de temas transdisciplinarios, de pensamiento complejo y de gerencia de conocimiento.

Dentro de esta misma idea, el citado autor coloca en el tapete las dos caras de la confiabilidad, a las cuales define como, externa e interna. A tal efecto, asevera que la confiabilidad externa viene dada por el mismo resultado a los cuales llegan investigadores independientes que estudian una realidad en momentos o épocas y situaciones diferentes. Por otra parte, la confiabilidad interna está referida a la concordancia que en sus conclusiones alcanzan varios observadores, al estudiar una misma realidad.

Goetz y LeCompte citados por Martínez (1999) suministran ciertos consejos para alcanzar la confiabilidad externa y los cuales se resumen en: precisar la participación y posición del investigador en el grupo estudiado; identificación precisa de los informantes; descripción del contexto; hacer posible la repetición de la investigación mediante la identificación de los supuestos y metateorías subyacentes en la elección de la terminología y los métodos de análisis; y finalmente establecer claramente los métodos de recolección de la información y de análisis para que otros puedan percibir el camino a seguir si quieren repetir el estudio.

Con relación a la confiabilidad interna se pueden utilizar otras estrategias, a fin de minimizar las amenazas que atentan contra ella, a saber: usar datos primarios, frescos y no manipulados; trabajar en equipo para garantizar un equilibrio de observación, análisis e interpretación; solicitar el apoyo de los informantes de tal forma que coadyuven en la confirmación de notas y apuntes de campo; utilización de tecnología de forma tal de mantener la evidencia en videos, fotografías y grabaciones.

En esta investigación se considera que sea interno, externo o ambos el enfoque que quiera darse a la confiabilidad; este estudio debe asumir para sí los consejos y estrategias antes referidos, con miras a que el fin perseguido, el cual no es otro que lograr una investigación confiable, se cumpla a plenitud.

Finalmente, entre los presupuestos establecidos en este segmento se encuentra la consideración del nivel de validez de una investigación.

Para Martínez (ib.) la validez es el factor que ejerce mayor peso en una investigación cualitativa y respecto a la misma asevera lo siguiente:

Una investigación tiene un alto nivel de validez si al observar, medir o apreciar una realidad se observa, mide o aprecia *esa* realidad y no otra; es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada. Este hecho constituye la *validez interna*. Hay también otro criterio de validez, la *validez externa*, que consiste en averiguar hasta qué punto las conclusiones de un estudio son aplicables a grupos similares. Ésta coincide parcialmente con la *generalización*. (p.119)

Para la perfectibilidad de la validez Martínez (ib.) plantea lo siguiente: recabar y cotejar la información en diversas oportunidades del proceso a fin de subsanar las dudas que se puedan presentar por los cambios que acontezcan; calibrar hasta dónde puede considerarse que la realidad observada es en función, posición, status o rol del investigador; contrastar en momentos diferentes la información recibida, a fin de detectar mentiras, omisiones o visiones distorsionadas de las cosas; considerar que lo que funciona o es admisible para algunas personas no funciona ni es admisible para otras; por lo tanto la importancia que se le asigne a dichos términos depende del enfoque epistemológico que se adopte.

La presente investigación indagó cualidades, hecho tal que la refiere a las consideraciones de la investigación cualitativa, por lo tanto la validez, es

punto de honor de la presente investigación. A tal efecto, se hace necesaria una coherencia lógica en los resultados presentados y tomar muy en cuenta todas las ya referidas recomendaciones que Martínez (1999) enumera para hacer de la validez de una investigación algo perfectible.

En suma, el marco metodológico de la presente investigación parte de la premisa de que se tuvo que realizar una investigación-acción, a fin de llegar a conocer los aspectos actuales que caracterizan la gerencia en la población tomada de muestra, sin obviar que la holopraxis de la investigación holística emprendida obedecía a dos tipos de investigación: de acuerdo al objeto es proyectiva y de acuerdo a la fuente de investigación de campo.

Las técnicas utilizadas para la labor investigativa son *la observación y la entrevista*. A su vez, el análisis de datos contempla la implementación de una estrategia que visualice la frecuencia de las respuestas que provengan de la entrevista o de los grupos de discusión.

Finalmente se hace necesario considerar la confiabilidad y validez del presente proyecto investigativo; al respecto se llega a inferir en la confiabilidad mediante la observación y evaluación que hicieron a este trabajo cierto número de expertos en temas gerenciales, transdisciplinarios, de pensamiento complejo y de gerencia del conocimiento. En cuanto a la validez, la misma está ceñida a que los resultados de esta investigación reflejen una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada, así como también debe indagarse si las conclusiones de este estudio son aplicables a grupos similares.

## **CAPÍTULO V**

### **CONTEXTO ONTOLÓGICO**

En busca de elementos que soporten esta inquietud investigativa se procedió a la aplicación de los instrumentos elaborados para tal fin, que como ya se indicó en el Capítulo III, se ciñen a la observación y a la entrevista. Por lo tanto, este capítulo contiene no sólo las apreciaciones resultantes de la aplicación de una entrevista estructurada, que refleja los resultados de una indagación sobre la situación existente en las instituciones que conforman la muestra, sino que también en él se describe la posición de lo que el sujeto gerencial considera como *el ser*, es decir, la situación que él vive lo que hace o se le permite hacer dentro de la estructura funcional de la organización donde se desempeña.

En los sectores indagados, la gerencia ha sido tratada tradicionalmente de una manera ortodoxa, ello se aprecia en casi la totalidad de la muestra considerada por esta investigación. En este orden de ideas, es importante destacar que tanto en el sector educativo, financiero, como en el sector médico asistencial, existe una cierta apatía a cambios o transformaciones que conlleven modificaciones trascendentales, de una manera dinámica.

Ahora bien, los gerentes que conforman la muestra de esta investigación, fueron indagados sobre el comportamiento de los siguientes elementos organizacionales: integración organizacional, la confianza de la gerencia en el personal administrado, la actividad de comunicación de la gerencia, la estructura organizativa, la participación de la gerencia en la planificación estratégica de la organización y la autonomía gerencial.

Inicialmente puede afirmarse, que si bien los grupos de trabajo investigados están en cierta manera internamente integrados, esta función se encuentra al margen, excluida o no atendida éticamente por los altos niveles

organizacionales en este tipo de institución, esto en cierta forma depende de que la organización gerencial tradicional, siempre obedece a patrones de mando verticales y descendentes. Es importante destacar que según lo apreciado por esta investigación, el egocentrismo juega un papel prioritario y dañino en todos los sectores.

Para Toynbee (1968) todo ser humano, como cualquier otra criatura viviente de cualquier especie, es egocéntrico. Considérese entonces que el egoísmo influye en el hombre contra su sentido del deber hacia sus semejantes y contra su conciencia que le aconseja cooperar con sus compañeros de trabajo, por su bien, el de ellos y el de la institución. En consecuencia, la cooperación, en el desenvolvimiento de los asuntos organizacionales, ha sido siempre parcial e imperfecta. El comportamiento en las relaciones con el prójimo ha sido siempre el secular fracaso del hombre. No obstante su facultad de dominar la naturaleza no humana, a través de la comprensión científica y de la aplicación de la ciencia a la tecnología, ha sido su notable éxito.

Por otra parte, considera el investigador, que el espíritu de competencia de la sociedad moderna ha creado una paradoja y es que al actuar el individuo en forma egoísta, es decir, buscando lo mejor para sí, automáticamente está buscando lo mejor para los demás, ya que vivimos en sociedades donde el aislacionismo individual es absolutamente imposible. Según Fromm (1957), un resultado de esta contradicción es la confusión en el individuo. Esta confusión para él, es una de las causas más significativas del desconcierto y desamparo del hombre moderno.

Se observó que en cada organización se llega a un acuerdo en el que ciertas acciones deben ser evitadas, a pesar de que existen discrepancias al calificar de adecuada o justa una acción, según el criterio de la opinión que califica. Para los gerentes entrevistados, sería imposible, ni siquiera a modo tentativo establecer un menú, de acciones que pueden ser calificadas de



buenas o malas. Consideran que en esto, las apreciaciones subjetivas y de cultura organizacional juegan un papel muy importante.

A tal efecto, cabe destacar que estos patrones cada día son más cuestionados pese a que muchos de los entrevistados afirman que lo prioritario es adaptarse a la cultura existente dentro de la organización.

La afirmación referida a la cultura no se aleja de lo cierto si toma en cuenta que los resultados obtenidos en la investigación, en cuanto a la integración grupal y colaboración institucional, van variando de sector en sector, de institución en institución.

De tal manera que el sector financiero, marca un cambio en cuanto a jerarquización e integración grupal y en cuanto a la confiabilidad que tiene la gerencia en relación al grupo administrado. La respuesta afirmativa en relación a la integración grupal laboral que se obtuvo en este sector, responde a una consideración micro organizativa, ya que estas instituciones tienen dos integraciones una central y otra sectorial. Es decir se integran a nivel local, regional, pero la integración global no se da plenitud.

Según algunos de los gerentes financieros entrevistados, se hace necesaria la adaptación de este sector a un nivel organizacional plano donde la función gerencial esté más orientada al continuo asesoramiento de su equipo, para de esta forma enfrentar las exigencias que establece la competitividad y el incremento demográfico, ya que los usuarios de este sector no son sujetos pasivos que están a la espera de un gerente que les aclare sus dudas, sus expectativas son otras; el tiempo, la premura, hacen necesaria una administración plana sin tanta estratificación. Los usuarios quieren una respuesta rápida y efectiva, bien sea de su gerente o de cualquier funcionario o empleado.

No obstante afirman los entrevistados, la adaptación de este sector a un nivel organizacional plano está lejos de materializarse y actualmente a medida que la estratificación avanza van surgiendo la jerarquización y a su

vez la integración grupal va perdiendo su génesis en lo que se suscita dicho avance.

Los gerentes financieros entrevistados consideran que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Luego afirman, que no se debe pensar que todos estos recursos y procesos a implementar están a disposición del gerente financiero al unísono. En este sentido aclaran existe un elemento primordial génesis del vocablo gerencia y dicho elemento no es otro que el humano, sin un equipo humano que dirigir no tiene sentido la gerencia, pues si de máquinas se trata lo que es necesario es un operador.

Ahora bien, en relación a la confianza de la gerencia con el personal supervisado los entrevistados afirman que en este sector prevalecen factores éticos, la identificación que cada empleado tiene con la organización, así como su compromiso institucional.

Por lo tanto enfatizan, que el gerente como sujeto coordinador es particularmente responsable del éxito o fracaso de una empresa, y es sumamente indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos y coordinados por alguien para lograr el mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia a su vez debe proveer de liderazgo a la acción grupal, dándoles confianza, humanizando su acción.

También consideran los entrevistados, que desde el punto de vista de comportamiento administrativo es importante el desarrollo, por parte de las organizaciones, de las cualidades y habilidades de sus empleados a los fi-

nes, en primer lugar, de ubicarlos en el cargo adecuado y, en segundo lugar, poder efectuar las promociones ineludibles en toda organización de acuerdo a las características del individuo. En todo caso afirman, cuando el empleado posee un número elevado de las cualidades señaladas y el medio en que se desenvuelve es propicio para desarrollarlas aún más, el cúmulo de características se consolida en el sentimiento de mística, es decir, en la identificación plena con la organización hasta convertirse en el denominado universalmente *empleado de confianza*.

Para el investigador, esta identificación del empleado, esta mística es un concepto muy afín a la dedicación y el cumplimiento del deber, pero tiene características muy definidas que la diferencian de los otros dos conceptos. La mística se forma a través de un proceso en el cual interviene una serie de factores. Tanto el cumplimiento del deber como la dedicación son conceptos más limitados, ya que se puede estar cumpliendo el deber por pura responsabilidad o necesidad de empleo, pero no por sentirse el individuo integrado a la organización. Lo mismo puede afirmarse con respecto a la dedicación. El sentimiento de mística y pertenecía por la organización, a criterio de esta investigación es diferente de un *espíritu de mística*, va más allá, trasciende como la transdisciplinariedad, *es algo que se va formando en el individuo inconscientemente a través de una adecuada formación*.

Los entrevistados consideran que su comunicación es fluida con relación al personal que administran, argumentando que cada vez es más efectiva. Caso contrario agregan, es el que se presenta entre ellos y los niveles superiores; en este sentido a pesar de que existen mecanismos, tales como manuales y protocolos que establecen la normativa de consulta, su configuración compleja o burócrata limita la fluidez comunicacional.

Para el investigador, en cuanto al desenvolvimiento organizacional, la burocracia puede definirse como poder o ejercicio de poder administrativo. Tal hecho según lo observado debe ser reestructurado y el término en sí no debe ser utilizado en término peyorativo. La burocracia es absolutamente

necesaria, pues ella también implica control ya que sin el poder administrativo o burócrata las organizaciones sobre todo las financieras, tampoco se desenvolverían a plenitud; recordemos que la burocracia organizacional surge con importancia cuando la información dejó de ser fluida y se tuvo que crear grupos administrativos que canalizaran las inquietudes. La masificación demográfica interna y externa de las organizaciones ameritan un sistema burocrático eficiente y bien orientado.

También debe señalarse, que el sector financiero tiene una estructura compleja, bastante jerarquizada y con niveles burocráticos significativos, que parten de estratos locales a los extractos superiores situados a nivel central. En este sentido, se debe recordar lo que antecede a este segmento en cuanto a la burocracia, factor de control que se destaca con mayor énfasis en el ámbito financiero. Siendo importante resaltar que para este sector, el establecimiento de controles internos asegura la fidelidad e imparcialidad en la ejecución de las directrices institucionales.

En torno a la estructura del sector financiero, la indagación realizada detectó una organización de grupos financieros, que usualmente antes operaban independientemente del banco comercial que los liderizaba, es decir comprendían una amplia red de instituciones, tales como: sociedades financieras, bancos hipotecarios, fondos de activos, arrendadoras financieras, casas de bolsa y compañías aseguradoras, con instalaciones propias y cierta autonomía funcional.

Actualmente el grupo de instituciones antes indicadas se encuentran concentradas en lo que hoy se denomina Banca Universal y si bien todas estas ramificaciones financieras a nivel central tiene sus divisiones operativas, regional y localmente deben ser atendidas por la gerencia de la sucursal o región, tal hecho aumenta la exigencia de un conocimiento transdisciplinario del sujeto que la ejerce. Lidar cotidianamente ante la exigencia de un público sobre tópicos hipotecarios, fondos mutuales, fideicomisos de inversión, actividades bancarias y de corretaje de seguros, es nuestro deber

y trabajo, afirma un gerente entrevistado, lo cual asevera, significa administrar un multidisciplinario conocimiento sobre estos temas, y exige un constante adiestramiento y adecuación para tal actividad, concluye.

De lo antes expuesto y en relación a la diversificación estructural antes referida, se pudo apreciar que tal hecho, a pesar de su cometido de control obstaculiza la fluidez comunicacional.

En este sentido, los gerentes financieros consideran que el staff organizacional debe estar veraz y debidamente informado de todo el acontecer institucional y disponer de datos que le permitan responder a los problemas que se le presentan. La falta de información, sobre todo la falta de comunicaciones internas, es una de las causas más frecuentes en la toma de decisiones erróneas. Esta falta de información sistemática se hace sentir sobre todo en el aspecto económico, donde la carencia de datos actuales y fidedignos es factor principal de tantas decisiones improvisadas.

A tal efecto, recordemos que en los actuales momentos, el nivel de coordinación organizacional no es el producto de ejercicio de autoridad centralizada o de establecer comportamientos estancos que se coordinan *por arriba*, sino del *empoderamiento* del personal en la medida en que ello es posible.

Con referencia a la planificación se puede agregar que según la indagación realizada, las opiniones de los gerentes locales no son tomadas en cuenta significativamente en la elaboración de la planificación, pese a que son consultados en cuanto a sus expectativas por las gerencias regionales; a su entender, sus aportes no tienen la aceptación deseada.

Considera el investigador que para el sector financiero, la planificación tiene un significado relevante debido al fin de lucro en el cual está inmerso dicho sector y a la alta competitividad que tiene que afrontar. Por lo tanto, es básica la implementación de una estrategia acertada, planificando para que determinadas cosas sean hechas, como deben ser hechas y cuando deben ser hechas.

Dentro del sector financiero, la autonomía es gradual más nunca plena. En consecuencia a lo afirmado se observó que:

En relación a la actividad administrativa, el gerente goza de autonomía para la disposición de recursos, tales como manejo de caja chica para afrontar gastos menores (compra de café, azúcar, artículos de limpieza, artículos misceláneos de bajo costo). El resto incluyendo la papelería, adquisición de equipos de oficina, mobiliario etc., le son remitidos de la sede principal a través de divisiones o departamentos que tiene la institución financiera para tal fin.

El reclutamiento del equipo humano que acompaña al gerente en su gestión, es realizado en la mayoría de los casos por la división o departamento de recursos humanos ubicado en la sede principal. En su selección a veces se permite al gerente presentar una terna de candidatos el cual él previamente ha entrevistado y que acompaña con su debida recomendación.

En lo que al aspecto de recursos humanos se refiere, considera el investigador que en este sector acontece el incentivo laboral con mayor énfasis que en los otros sectores indagados.

De igual forma, en su actividad de atención al público, dicha actividad es el centro de la atención organizacional y en la mayoría de los casos observados está sujeta a una supervisión constante. Así tenemos, que su desempeño en la administración de recursos activos (colocaciones de dinero en la colectividad) y de recursos pasivos (obtención de dinero del público para ser colocados en los diferentes instrumentos financieros), está sujeto a limitaciones en cuanto al margen de créditos a su disposición, en número y en monto, así como también a topes máximos y mínimos de tasas de interés a negociar en el ejercicio de su intermediación financiera.

Para una mayor visualización y comprensión de los resultados obtenidos por esta investigación dentro del sector financiero se refleja en el siguiente cuadro los, elementos indagados en nuestra muestra de campo:

**Cuadro 1**  
**Elementos indagados en el sector financiero.**

ELEMENTOS INDAGADOS	<b>SECTOR FINANCIERO</b>
Integración Organizacional	La integración de grupos se presenta a nivel de cada unidad (sucursal). Cuando la integración se analiza, desde el punto de vista de la sucursal con la región también es efectiva pero con menos intensidad, dicha intensidad va decayendo a medida que se acerca a los niveles centrales de mando.
Confianza en el Personal Administrado	Está relacionada con la antigüedad y lugar que ocupa dentro de la estratificación organizacional. Aquí juega un papel muy importante factores como, la actitud que asume el empleado ante el compromiso organizacional, su identificación con la imagen de la institución, su compromiso con las metas que se le fijan a cada oficina, sus deseos de ser y estar dentro de la institución. Dichos factores imponen el tratamiento institucional que se otorga al empleado.
Actividad Comunicación Gerencia	Se da a plenitud entre el gerente de la sucursal y sus administrados, no fluye igual entre el gerente y los niveles superiores.
Planificación Estratégica	La participación de la gerencia local no es significativa. Sin embargo las regiones se reúnen con los gerentes locales para escuchar sus expectativas y las mismas las canaliza a niveles superiores.
Estructura Organizativa	Compleja, jerarquizada y burocratizada, tanto regional como nacionalmente.
Autonomía Gerencial.	Limitada de acuerdo al rango ocupado dentro la estructura organizacional.

Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006).

En cuanto al sector educativo, la investigación efectuada aprecia que, pese a que su jerarquización es menos compleja que la del sector financiero, también posee su cuota de estratificación organizacional, siendo ésta más relevante en el sector educativo público que en el privado.

Los gerentes educativos consideran que tanto la jerarquización como la integración grupal en este sector, están estrechamente relacionadas con las nuevas exigencias de los usuarios del mismo, con mayor énfasis en el ámbito de la educación pública que la privada.

La investigación obtenida en este sector refleja que los niveles de confianza que se tiene con relación al personal supervisado, es considerado desde dos puntos de vista: Desde un punto de vista académico, va relacionado al conocimiento del supervisado. Desde un punto de vista administrativo y de servicios, se toma en cuenta destreza, experiencia y trayectoria.

Consideran los entrevistados del sector educativo público y privado que la actividad comunicacional gerencial se da eficientemente con relación al personal docente de investigación y administrativo, así como a nivel de las direcciones, coordinaciones, supervisiones regionales. Pero aclaran, que la relación entre los tres últimos citados y los estratos superiores no fluye con la misma eficacia.

La participación gerencial del sector público educativo en la planificación estratégica de su organización es preferentemente académica y administrativa, a ella se integran los aportes de las diversas coordinaciones y regiones. Dentro del sector educativo público, el problema esencial es el de realizar objetivos definidos e imperiosos con medios limitados por las doctrinas y las posibilidades financieras, por lo tanto la planificación se asemeja más a una técnica que a una estrategia. Caso contrario sucede en el sector privado, donde los lineamientos académicos y administrativos son plenamente establecidos a niveles superiores. Aquí se trata de obtener ganancias y un subjetivo bienestar.



Ahora bien, la estructura en el sector educacional público se presenta como un conjunto orgánico, integrador de políticas y servicios y comprende según la investigación realizada, niveles y modalidades de diversa índole. Dichos niveles son, la Educación Preescolar, la Educación Básica, la Educación Media Diversificada y Profesional y la Educación Superior. Siendo modalidades del sistema educativo: la Educación Especial, la Educación para las Artes, la Educación Militar, la Educación para la Formación de Ministros del Culto, la Educación de Adultos y la Educación Extraescolar.

En cuanto a los establecimientos escolares existen los oficiales que son los planteles fundados y sostenidos por el Ministerio de Educación, las Entidades Federales, los Concejos Municipales, los Institutos Autónomos y las Empresas del Estado, debidamente autorizados por el Ministerio de Educación, y los particulares, cuya organización y formas de funcionamiento son autorizados y supervisados periódicamente por este Ministerio. El Estado, por disposición legal, contribuye al sostenimiento de los planteles privados si la educación que imparten es gratuita o de un costo tan poco elevado que les impida cubrir los gastos normales y necesarios para su funcionamiento. Los establecimientos escolares se denominan: Preescolar, Escuela Básica, Liceo, Escuela Técnica, Unidad Educativa etc.

De la investigación realizada se deduce que las instituciones universitarias públicas, autónomas y experimentales, así como las instituciones universitarias privadas, constituyen un sector de estructura heterogénea, lo cual es lógico si se considera que la función del sector educativo debe estar orientada hacia la equidad, eficiencia, pertenencia social, eficacia, impacto y desarrollo integral de las funciones que le competen y le son propias, tales como la docencia, investigación y extensión.

La gerencia educativa universitaria pública por lo tanto tiene que afrontar toda una compleja estructura en su quehacer administrativo, pues la actividad educacional pública sea cual sea su nivel de autonomía debe

obedecer a directrices estructurales nacionales (presupuesto, control interno). En cuanto a las instituciones de educación superior privadas, se observó que pese a que el Estado delega parte de la prestación del servicio en la actividad privada, éste se reserva su supervisión permanente, el dictado de normas, la evaluación y el control de dicha actividad, a través de las leyes que ha establecido sobre la materia, que le permiten revertir el permiso otorgado a una institución, en caso de incumplimiento por parte de cualquier particular que se encuentre prestando el servicio educativo, en conformidad con lo establecido en el artículo 183 de la ley de Universidades vigente.

Es importante destacar, que gran parte de lo gerentes del sector educativo entrevistado, alegan como una debilidad estructural organizativa la excesiva burocracia y jerarquización que existe en este sector.

Los gerentes educacionales casi en consenso consideran que se deben contrarrestar las estrategias dominantes del desarrollo y de la masificación educativa propiciando la consolidación de dos elementos en el proceso educativo: conocimiento y ética. De manera que gerenciar educación para una nueva ciudadanía implique *educar* en las temáticas sociales relevantes para producir transformaciones progresivas y autónomas de la escala de valores de los de los ciudadanos, perfilando un pensamiento social crítico, creativo, decisorio y resolutivo que aprecie la pluralidad, diversidad, respeto al ambiente, al patrimonio, a los derechos humanos individuales y colectivos, la valoración del diálogo como herramienta de negociación, valoración de la participación y compromiso en la construcción social.

Simultáneamente afirman que la nueva gerencia educativa debe echar de lado la jerarquización y la estratificación, e ir en búsqueda de una relación grupal que trate de establecer un modelo sostenible que asegure el futuro y se oriente hacia valores como la dignidad, el respeto por uno mismo, y por quien lo acompaña, la justicia, la seguridad para abrir un proceso de concienciación social y cambio de mentalidad, que facilite la comprensión de forma crítica y constructiva de la necesidad de transformar la gerencia

educativa en una gerencia integrativa, donde el docente se convierta en intermediario directo entre una gerencia educativa plana e integral, y el sujeto primordial del sistema educativo el estudiante.

En cuanto a la autonomía, la presente investigación detectó que la misma varía de acuerdo a la normativa de la institución; en este sentido se detectó una diferencia según sea pública o privada la actividad desempeñada. Luego, de acuerdo a la información obtenida la autonomía en el sector educativo va acorde a la actividad que se desempeña y dicha afirmación es válida para ambos sectores.

Tomando en cuenta las opiniones de los gerentes entrevistados, puede afirmarse que en el sector educativo existe una autonomía plena cuando se gerencia el conocimiento, cuando se planifica las actividades docentes y se toman decisiones sobre contenidos curriculares. Aquí el factor normativo ejerce su presión, pero su papel es indicativo del camino a seguir y no limitativo de la innovación y creatividad; en cambio cuando se gerencia recursos tanto económicos, como de instalaciones físicas, otra es la situación, la jerarquía ejerce su potestad imperativa, hecho que se observa en mayor grado en instituciones públicas que en las privadas.

Para una mayor visualización y comprensión de los resultados obtenidos por esta investigación dentro del sector educativo público y privado se refleja en el siguiente cuadro los elementos indagados en nuestra muestra de campo:

**Cuadro 2**  
**Elementos indagados en el sector educacional público y privado**

ELEMENTOS INDAGADOS	SECTOR EDUCATIVO
Integración Organizacional	Se presenta a nivel de cada unidad educativa con mayor énfasis en el sector privado que en el público. Jerarquización menos compleja en el sector privado que en el público.
Confianza en el Personal Administrado	En el campo académico va en relación al nivel de conocimiento. En el campo administrativo va acorde a la destreza y trayectoria del personal administrado.
Actividad Comunicación Gerencia	Se da a plenitud entre la dirección, el personal docente, el de investigación y el administrativo, tanto en el sector público como en el privado. A niveles superiores es menos efectiva.
Planificación Estratégica	En el sector público a nivel local, la gerencia o dirección tiene su planificación más que toda académica, la cual se va anexando a la de las unidades, divisiones, regiones etc. En el sector privado depende más de la alta administración y política institucional.
Estructura Organizativa	En el sector público, compleja, jerarquizada y burocratizada, tanto regional como nacionalmente. En el sector privado más directa y menos estratificada.
Autonomía Gerencial.	En ambos sectores, se otorga de acuerdo a la función que se desempeña, de supervisión, dirección o administración, académica e investigativa.

Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006)

A lo expuesto anteriormente, se puede añadir la situación encontrada en el sector médico asistencial así como también las expectativas gerenciales que se percataron en dicho sector.

En este caso, la investigación realizada en clínicas y hospitales, refleja lo difícil que se torna la gestión gerencial cuando se tiene que atender a todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo que se presenta en este sector; esto no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un hospital o clínica sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la institución. Es debido a esta diversidad que los gerentes de este sector afirman, que deben de estar preparados para manejar adecuadamente el contexto organizacional y no centrar mucho su atención en la jerarquización y relación grupal, por lo cual deben de empezar por entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización.

Para estos gerentes de este sector asistencial, el recurso humano está presente en diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una manera de actuar frente al personal que la conforma; también es necesario ingresar a la realidad de cada clínica y hospital, entender y conocer cada uno de los perfiles del personal que en ellas se presentan tomando en cuenta que en una organización de salud, pueden laborar conjuntamente desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Consideran los gerentes del sector médico asistencial, que los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios y que usualmente no se toma en cuenta en este tipo de instituciones. Igualmente afirman que en la actualidad, los médicos están considerados como profesionales cuya

relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente por ello no considera su trabajo como parte de una institución, no se identifica con objetivos globales de la institución debido a que muchas veces por necesidad laboran en muchas instituciones de salud públicas y privadas, constituyéndose éste en uno de los factores más difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión gerencial, pues su motivación básica y exclusiva es la económica.

Por otra parte aclaran en sus aseveraciones, que la mayoría de los demás empleados tienen una formación profesional de trabajo en conjunto y por ello manejan otro tipo de perspectivas en el clima organizacional, además éstos dentro de las organizaciones de salud se agrupan como administrativos.

Según los gerentes de este sector, la idea es generar una política de personal que sea efectiva y que considere a todos sus administrados, los cuales a manera de referencia son: médico, asistencial, técnico, paramédico y administrativo. Consideran también que estos grupos tienen diferentes características, diferentes expectativas, diferentes responsabilidades y roles dentro de las instituciones de salud.

Los gerentes entrevistados enfatizan que estos trabajadores no tienen un objetivo en común como es brindar el mejor servicio en la atención de pacientes, preocupación que debe considerarse como la prioridad de la organización de salud. A tal efecto, proponen conjugar esfuerzos y orientarlos hacia la satisfacción de los pacientes a través de una excelente atención médica y mecanismos de control efectivos para el logro de este objetivo.

Ahora bien, considerando la estructura organizacional, se observó en primer término la del sector salud público. En la investigación efectuada uno de los gerentes entrevistados de dicho sector, afirmó que la interrogante que surgen este sector, es por el diseño institucional de los hospitales públicos

venezolanos que hace poco eficiente la gestión y el uso de los recursos financieros disponibles y dificulta que los directores de hospital puedan rendir cuentas por su gestión y desempeño. A tal efecto, agrega que un estudio realizado por el Banco Mundial señala que los hospitales públicos no cuentan con sistemas de gerencia para el control de la gestión y, en caso de existir, son muy limitados.

Para el entrevistado, uno de los factores que afecta de manera significativa la administración gerencial hospitalaria es la gestión del personal, ya que no sólo existe una distorsión de la composición del personal de este sector, sino también que los hospitales públicos tienen un control muy limitado sobre sus recursos humanos. En efecto, los sindicatos y los gremios profesionales han acumulado tal cuota de poder que se ha producido un profundo desequilibrio en materia de relaciones laborales y los gerentes públicos han visto seriamente mermada su capacidad y autonomía en la gestión de personal. Las distintas regulaciones en materia laboral se establecen al más alto nivel jerárquico y la administración de la mayor parte de los hospitales públicos queda por tanto, al margen de la elaboración de las normas que rigen las relaciones laborales. La negociación colectiva en salud se ha convertido en un perverso ejercicio por el cual dos fuerzas desiguales se enfrentan, para después de un ritual de amenazas y acciones conflictivas, terminar comprometiendo recursos económicos con los que el Estado no cuenta y que, invariablemente, postergan el conflicto de fondo hasta que se produzcan los naturales incumplimientos de aquello sobre lo cual se ha pactado.

Finaliza su disertación agregando que la mayor parte de los hospitales públicos no tiene competencias en temas tan cruciales para la administración de personal como la selección, contratación y despido de los profesionales y obreros que laboran para ellos. Estas funciones son desarrolladas en un nivel jerárquico superior, en donde los sindicatos y gremios tienen una gran capacidad de presión. Una de las principales consecuencias de tal situación

es que, en la práctica, la mayoría de los hospitales están limitados en su capacidad de sancionar las actividades irregulares que puedan producirse en su seno, creándose así un notorio ambiente de impunidad, propicio para todo tipo de prácticas de corrupción.

Por lo tanto, puede afirmarse en relación a la autonomía, que en el sector salud público no se observó un comportamiento que difiera notablemente de lo relacionado en los anteriores sectores objeto de esta investigación. Tomando en cuenta que este sector tiene estructura organizacional vertical, donde las directrices emanan de estratos superiores, se puede decir que en el caso médico asistencial, el gerente funge como un administrador de procesos preestablecido.

De acuerdo a este enfoque, se aprecia que la verdadera gestión administrativa en el sector médico asistencial público, la ejerce la Dirección General de Gestión Administrativa, del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, porque su objetivo es: planificar, dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades inherentes a planes operativos, proyecto presupuestario y administrativo de recursos financieros y humanos en la adquisición y suministro de los servicios. La Oficina de Gestión Administrativa está integrada por las Oficinas de Planificación y Presupuesto, Recursos Humanos y Administración y Servicios.

En cuanto a las funciones de esta Dirección Administrativa las mismas pueden resumirse en: apoyar técnicamente la formulación, ejecución y evaluación de la planificación presupuestaria, estructural y funcional del Despacho en correspondencia con lo establecido por el Consejo de Planificación. Participar como parte del Consejo de Planificación en la evaluación del cumplimiento de las políticas de salud y desarrollo social. Coordinar la formulación, ejecución y supervisión de las políticas, normas y procedimientos que en materia de reclutamiento y selección, clasificación y remuneraciones, jubilaciones y pensiones, registro y control, bienestar social y prestaciones sociales se desarrollen en el Ministerio. Coordinar, supervisar



y evaluar las actividades de seguridad, vigilancia y protección de los bienes, estructuras, instalaciones y equipos de las dependencias administrativas del Ministerio. Por lo tanto, se aprecia en forma notoria la disminución de los elementos mínimos que maneja la actividad gerencial, tales como la planificación, recursos humanos, económicos y políticos, entre otros.

El sector médico asistencial privado tiene una estructura más plana permitiéndole al gerente una acción más activa dentro del proceso organizacional, pese a que el personal que conforma las clínicas y hospitales privados es igualmente heterogéneo y tienen las mismas inclinaciones nómadas de las cuales se hizo referencia en el sector salud público. El sujeto gerencial tiene un mayor control del mismo, debido a que existen normas institucionales que regulan el comportamiento de los citados profesionales y les exige una mayor identificación y sentido de pertinencia hacia la organización que los contrata. La actividad privada trata de alejar lo máximo posible el ejercicio sindical y gremial de sus instalaciones, por lo tanto la gestión administrativa tiene menos obstáculos para llevar a plenitud sus quehaceres.

Este sector donde rige el lucro, tiene un comportamiento organizacional cuyos parámetros son la competitividad, el máximo beneficio con costo mínimos, así como su atención al comportamiento económico que se deriva de la oferta y la demanda de este tipo de negocio. Por lo tanto la política que se considera y ejecuta esta distante de la atención de necesidades médico asistenciales gratuitas que atañen al sector público.

Ahora bien, en cuanto a la autonomía gerencial en el sector médico asistencial privado se puede afirmar que la misma está limitada a la cualidad de gerencia que se ejerza, ya que se observó que en algunos casos la gerencia general a veces funge como dirección general y a quienes le toca ejercer esta actividad son accionistas de la institución asistencial y están en

pleno conocimiento de que el inmediato superior administrativo es el presidente de una Junta Directiva, y éste y la Junta son quienes le exigen, resultados sobre su gestión administrativa, así como sobre el cumplimiento de los programas y metas previamente establecidos de los cuales el mismo ha participado.

Dentro de esta misma idea, se observó que el papel del gerente se amplía a tal punto que a su cargo se encuentra la selección, el reclutamiento y manejo de personal, su intervención en el manejo de recursos dinerarios, en la dotación de equipos y suministros obedece a una planificación que si bien es ejecutiva, en cuanto a que la misma es estipulada de una forma institucional por grupos de personas, dicha gestión con miras hacia el futuro cuenta con su participación y opinión.

Para una mayor visualización y comprensión de los resultados obtenidos por esta investigación dentro del sector médico asistencial público y privado se refleja en el siguiente cuadro los elementos indagados en nuestra muestra de campo:

**Cuadro 3**  
**Elementos indagados en el sector médico asistencial público y privado**

ELEMENTOS INDAGADOS	<b>SECTOR MÉDICO ASISTENCIAL</b>
Integración Organizacional	La diversidad profesional del personal administrado, impide una integración satisfactoria, tanto en el sector público como el privado. El sector privado no tiene una jerarquización compleja, el sector público es más estratificado.
Confianza en el Personal Administrado	Satisfactoria, en ambos sectores público y privado depende de la actividad realizada y del rol que ocupa dentro de la organización.
Actividad Comunicación Gerencia	A pesar de lo variado que es el personal administrado tanto público como privado, se observa una comunicación fluida entre la gerencia y sus subordinados, no en igual magnitud entre la gerencia y sus superiores.
Planificación Estratégica	En el sector público la gerencia no juega un papel tan importante en la planificación pues las directrices se establecen de estratos superiores a nivel regional y nacional. En el sector privado la participación de la gerencia local es significativa.
Estructura Organizativa	En el sector público, compleja, jerarquizada y burocratizada, tanto regional como nacionalmente. En el sector privado más directa y menos estratificada.
Autonomía Gerencial.	Limitada de acuerdo al rango ocupado dentro la estructura organizacional en cada sector. En el sector privado cuando el gerente o director gerente es accionista su autonomía de acción es bastante significativa.

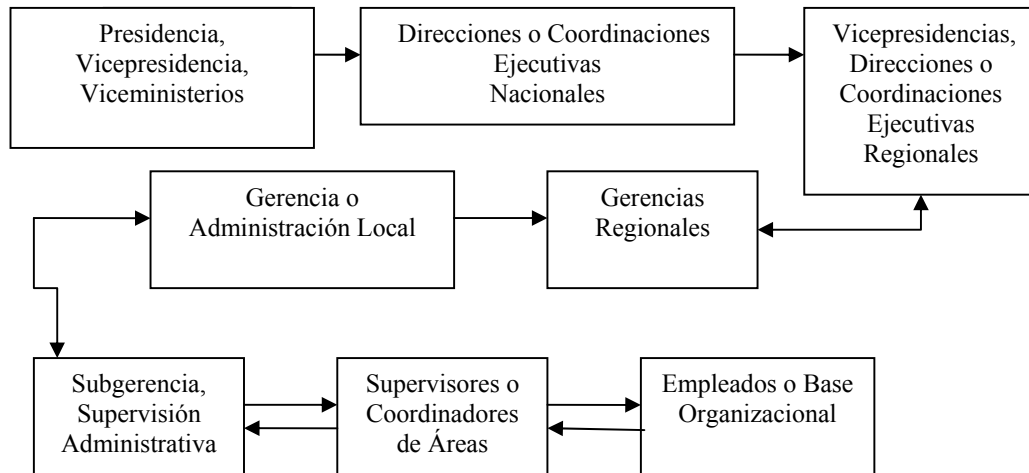
Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006)

A continuación se señalan los hechos más relevantes a criterio del investigador que se deducen de la indagación efectuada:

Se observa que las organizaciones indagadas están jerárquicamente conformadas por diversas divisiones, bajo la responsabilidad directa de presidentes, vicepresidentes, viceministros, directores o coordinadores ejecutivos nacionales, vicepresidentes, directores o coordinadores ejecutivos regionales, gerentes regionales, gerentes o administradores locales, subgerentes, supervisores administrativos, supervisores o coordinadores de áreas, gerentes regionales, jefes de divisiones, encargados de áreas específicas, supervisores, coordinadores, gerentes locales etc. Por lo tanto, se destaca una cierta burocracia administrativa, la cual en cierta forma coadyuva al distanciamiento comunicacional entre la base organizacional y las altas direcciones.

Es criterio de esta investigación, que gran parte de la distorsión, deficiencia o ausencia en la comunicación en todos los sectores considerados estriba en estratificación estructural organizativa, que impide la fluidez directa e inmediata de asesoramiento, directrices, recomendaciones e instrucciones de los niveles superiores jerárquicos hacia la base organizacional. De igual forma, se observa la ausencia de un mecanismo idóneo que permita que la base organizacional participe en la política institucional ya que sus posibilidades de comunicación con los niveles superiores en la mayoría de los casos alcanza el nivel subgerencial o de supervisión o a lo sumo el gerencial, como indica el Gráfico N° 4.

Esta estratificación impide el cabal cumplimiento de uno de los cometidos más importantes de la acción gerencial, como lo es: *la habilidad de comunicar y convencer* a sus administrados. Para una mejor visualización de lo expresado se elaboró el gráfico siguiente:



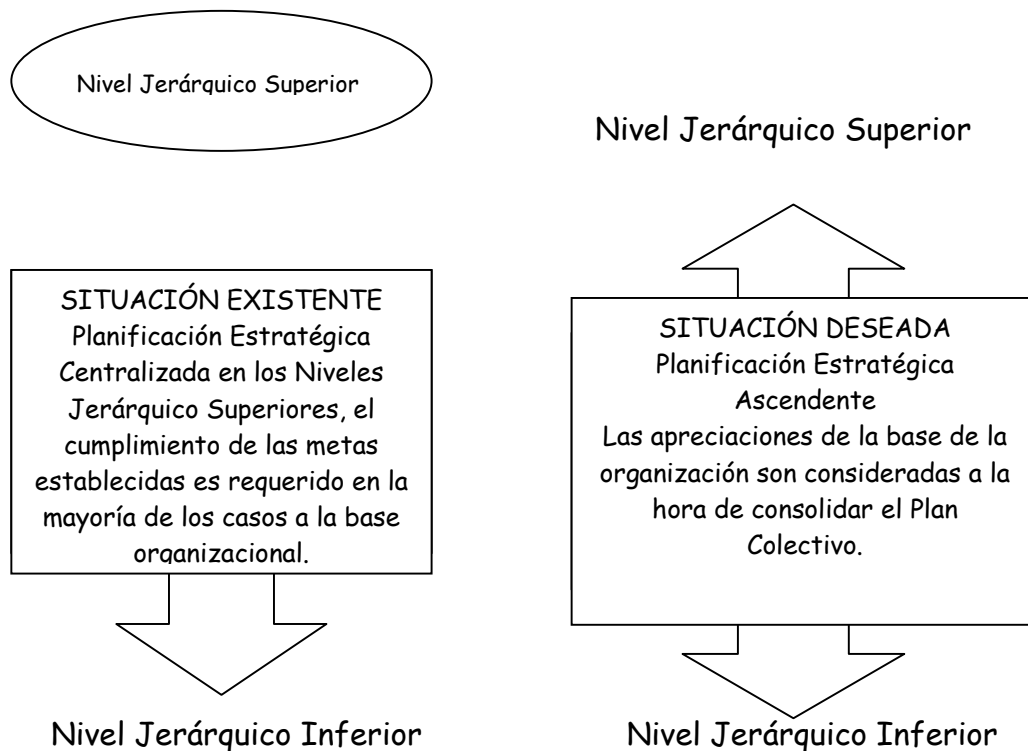
**Gráfico 4. Comunicación en una Organización Estructurada.**

Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006).

Significativo es también lo observado por el investigador, con relación a la participación del sujeto gerencial local en la planificación estratégica de la organización, hecho que es similar en casi la totalidad de los sectores indagados, con más énfasis en el área pública que la privada. Su minúsculo papel en este evento con miras al futuro hace insincera la estimación organizacional.

Conviene destacar que las expectativas de los gerentes son de una planificación ascendente donde sus inquietudes organizacionales formen parte de los escenarios considerados. De esta forma, el gerente pasaría de ser un sujeto pasivo en la relación organizacional, a ser un sujeto activo de la misma aportando conocimientos, creando expectativas con su ingenio y destreza, recogiendo y transmitiendo lo que sus subordinados le aportan para tal cometido.

El antes referido planteamiento representa un ruptura de barreras, un mayor acercamiento entre los niveles de la estratificación organizacional, tal efecto se puede apreciar en el gráfico siguiente:



**Gráfico 5. Planificación estratégica existente y deseada.**  
 Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados (2006).

Relevante es también la apreciación de esta investigación con relación a la autonomía gerencial. El ámbito de aplicación de esta investigación arroja resultados claros: la autonomía de los gerentes a nivel local es poco significativa; tal apreciación inmiscuye a todos los sectores considerados y con mayor énfasis dentro de área pública de cualquiera de estos sectores.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONTEXTO AXIOLÓGICO**

La gerencia venezolana tiene necesariamente que afrontar las transformaciones esenciales de relevo que exigen los nuevos tiempos. Es por lo tanto el momento de que el sujeto gerencial se despoje de sus tradicionales costumbres administrativas, sus vicios morales, no éticos y asuma los patrones que imperan en nuestra hipercompleja sociedad.

En tal cometido esta investigación efectuó una indagación sobre el *deber ser*, es decir, sobre la situación deseada, es importante resaltar que los sujetos entrevistados son los mismo y pertenecen a los sectores objeto de la muestra investigativa, pero sus disertaciones cambian, ya no están referidas a las vicisitudes que aquejan su ejercicio sino a la visión que ellos tienen sobre el mismo.

A tal efecto, es significativo el carácter ético y axiológico que ellos imprimen a sus expectativas, ya que consideran que su futuro se vislumbra como una era de valores, transparencia, sinceridad, comunicación efectiva y de humanización.

Antes de analizar los resultados de la investigación realizada sobre las expectativas gerenciales, se hace necesario resaltar que los elementos indagados fueron: sus proyecciones en relación a la coordinación de grupos multidisciplinarios, sus expectativas sobre la ética y valores que deben ser manejados dentro de la organización en la cual se desempeña; clases de incentivos que debe otorgar a sus administrados; posición de la gerencia ante la administración del conocimiento y finalmente cómo consideran estos sujetos que debe acontecer el proceso de desaprender y reaprender a aprender.

En relación a las proyecciones gerenciales sobre la coordinación de grupos multidisciplinarios, los gerentes entrevistados consideran que deben perfeccionar su capacidad de procesar información constantemente, así como también afinar su destreza en el movimiento en red y no lineal. Es importante resaltar que según la observación de esta investigación, tal destreza es más propiciada y ejercida por la gerencia del sexo femenino que por la gerencia del sexo masculino. Durante el desarrollo del trabajo de campo en diversas oportunidades se observó una conducta de acción gerencial diferente entre ambos sexos. Los gerentes comienzan una tarea, la ejecutan a plenitud y pasan a la otra. Son muy directos en sus procesos mentales y en sus actos, tratan las personas de la misma forma centrada, diciendo exactamente lo que quieren decir, sin agenda oculta de ningún tipo. En las gerentes se observó la administración de cierta astucia en sus procesos mentales y en sus actos, el ejercicio de su acción tiene una mayor aproximación al movimiento en red y disponen de una capacidad mayor para atender a muchas actividades al mismo tiempo, ellas consideran que cuando realizan múltiples labores simultáneamente, están ponderando y asimilando mentalmente una profusión de datos, luego, están pensando en red.

Tal hecho, no es una visión inédita de esta investigación ya que otros análisis de investigadores así lo demuestran. Como ejemplo tenemos las investigaciones National Foundation for Women Business Owners (Fundación Nacional de Mujeres Empresarias) de Norteamérica las cuales resaltan que las propietarias de empresas norteamericanas dan gran importancia al pensamiento intuitivo, la creatividad, la sensibilidad y los valores personales. Los empresarios dan importancia a la concentración, al procesamiento metódico de información y al análisis concreto de datos. Así, según ellas, *las propietarias de empresas tienen mayor facilidad para moverse entre múltiples tareas.*



Respecto a sus expectativas sobre la ética y valores que deben ser manejados dentro de la organización en la cual se desempeñan, los gerentes indagados consideran que Es posición de esta investigación que el proceso de desaprender y reaprender a aprender, corresponde a una adecuación reorganizadora de lo que Honrad Lorenz citado por Herbig (ib.) define como *el aparato generador de imágenes del mundo*, idealizando las proyecciones, racionalizando su efectivo cumplimiento y normando el resultado obtenido. De esta forma cuando se idealiza se acepta un proceso incierto y junto a él un conjunto de posibilidades de éxito, al racionalizarlo la realidad es ya cognoscitiva pasándose a la regularización mental del mismo.

Si bien se reconoce la importancia de la discusión teórica, los gerentes consideran como necesario pasar a visualizar y comprender los efectos prácticos que encierra la aceptación de los valores éticos para posibilitar el desarrollo humano en el campo administrativo. A tal efecto, plantean que deben ser rescatados los valores anticorrupción para generar una gestión pública y privada acorde con las prioridades que tiene la región merideña y el país en general. Para tal cometido, ellos consideran a la educación como un instrumento valioso para estimular a la actual y nueva generación de gerentes hacia un comportamiento responsable, cónsono con la resolución de los conflictos más apremiantes que vive la humanidad.

El investigador se adhiere a esta postura de los gerentes indagados. Hay una sed de ética en las organizaciones públicas y privadas venezolanas. Es un clamor popular de los gerentes y asiduos a las organizaciones objeto del presente estudio, la exigencia de comportamientos éticos en los ejecutivos y empleados de todas las áreas, así como también que temas cruciales como el diseño de las políticas económicas y sociales, y de asignación de recursos sean orientados por criterios éticos.

El investigador a su vez considera que contrariamente a ese sentir, las posiciones y visiones predominantes en las organizaciones tienden a desvincular la ética de la administración y la economía. La aprecian como

mundos diferentes con sus propias leyes, situando a la ética en el reino del espíritu, y a la economía y administración como en el reino del humano y cotidiano proceder. Este tipo de concepción que margina los valores morales parece haber sido una de las causas centrales del “vacío ético” en el que se han precipitado varias sociedades y organizaciones a nivel mundial. La idea de que los valores no importan mayormente en la vía administrativa y económica práctica, ha facilitado la instalación de hábitos corruptos que han causado enormes daños. La ética importa, los valores éticos predominantes en una sociedad influyen cotidianamente en aspectos vitales de su funcionamiento administrativo, económico y productivo.

Por encima de todo, para esta investigación, la organización debe estar regida por una ética y honestidad indivisible, entendiéndose como tal que dichos elementos no debe estar circunscritos a las altas esferas organizacionales, sino que los niveles medianos e inferiores actúen con la misma conciencia.

Ahora bien, es imposible pretender que en las organizaciones y mucho menos en las públicas con su complejidad, se conjuguen la ética y honestidad en todos sus trabajadores. Siempre se sucederán violaciones éticas del tipo de soborno, comisiones, tráfico de influencias y similares, pero la indivisibilidad de todos estos valores dentro del sistema organizacional está en crear efectivos mecanismos tanto legales, de aplicación universal, como de control interno en los diferentes organismos que la componen, para sancionar a todos aquellos integrantes de la misma que incurran en irregularidades. Lo que realmente interesa y debe considerarse importante es que en conjunto las organizaciones tomen como estandarte los patrones éticos y morales.

Tomando en consideración en esta investigación la clase de incentivos que la gerencia debe otorgar a sus administrados, la indagación efectuada con los gerentes arroja resultados que disienten de lo puramente pecuniario pues en ellos se conjugan más que todo en principios y valores personales e

institucionales, sus pensamientos pueden resumirse a un adagio axiológico. Valores contestan los indagados, es lo que hay que propiciar a través del estímulo e incentivando al personal mediante el ejemplo o utilizando ciertos artificios, no hay algo más efectivo asevera un gerente, para propiciar comportamientos éticos ceñidos a la moral y sentir institucional, que dar ejemplo de ello y éste es el papel que deben asumir quienes aspiran liderazgo en la organización.

También afirman que existen artificios que llevan al personal al punto deseado por la organización y ellos están referidos al reconocimiento de su honestidad, pericia y potencial intelectual. El empleado de la semana, del mes, su foto en una cartelera visible, es una de las actividades usadas, otras usadas en el sector financiero es enviar al empleado más destacado a un viaje institucional, bien sea a una convención o a un entrenamiento por la apertura de un nuevo producto, o bien sea auspiciarle una visita a la sede principal con miras a un futuro acenso. Luego, aseveran los entrevistados, un estímulo verdadero al intelecto humano es propiciar su proyección y su crecimiento, no hacia lo que no es perentorio organizacionalmente, sino en función de lo que para el sujeto es esencial en base a su potencial cognitivo, la institución tiene que pensar que tal tratamiento subjetivo se transforma en objetivo al ser observado y su visualización por el conglomerado laboral no es económica y sino axiológica.

El investigador comparte el criterio de los gerentes indagados y en apoyo resalta que las organizaciones pueden concebirse como entes vivos, que reproducen en sus operaciones y en sus relaciones con el entorno el cúmulo de acciones y hábitos de los grupos humanos que las integran. Por ello registran cíclicamente momentos de armonía y enfrentamiento que afectan la calidad de vida de todos los que conforman el organigrama organizacional y de los terceros que la frecuentan o se benefician de sus servicios. Este contexto de creciente estrés e incertidumbre ha motivado el auge de filosofías gerenciales, de herramientas psicológicas y motivacionales

que le facilitan el descubrimiento de capacidades y destrezas medulares. Cada día se propicia más el manejo de la comunicación directa cara a cara, mecanismo ideal para el desarrollo de procesos de liderazgo e influencia personal, cuyo fin primordial es propiciar valores, tales como la honestidad, el respeto mutuo a la persona, a su innovación y a su compromiso institucional.

La posición de la gerencia ante la administración del conocimiento es, para los gerentes entrevistados, descubrir dentro de los administrados intelecto, creatividad, liderazgo y calidad humana, y luego de una manera ética saber llevar este potencial profesional al capital intangible de la organización, no la ven como una ingeniería del conocimiento o training que utiliza la informática para su cometido, resaltan como un hecho certero la negación a aportar capital intelectual de una manera sistémica, consideran que la voluntad juega aquí su papel acompañada de elementos éticos y de principios profesionales arraigados en cada quien.

Para el investigador la necesidad de administrar el conocimiento se hizo patente dentro de las organizaciones, principalmente en empresas de negocios e industrias. Los problemas enfrentados para formar recursos con la rotación de personal, la pérdida de experiencias, de saberes y habilidades desarrolladas, cada vez que alguien salía de la empresa para irse a otra o para jubilarse, la incapacidad de aprovechar por parte de los demás todo lo que algunos miembros han logrado saber, desarrollar y experimentar, hizo surgir la necesidad de administrar ese *capital intangible* de la empresa, que puede extenderse incluso a los significados constitutivos y valores de la misma, a las políticas de trabajo y de desarrollo de personal. Se comenzó a hablar de capital cultural, capital intelectual, capital simbólico y a identificar todo eso que debe ser considerado como valioso para el desarrollo y crecimiento de la organización, con el nombre común *de unidad de conocimiento*.

También considera esta investigación que a tal acontecimiento se llega exaltando los valores institucionales, no es una acción coactiva, es una actividad voluntaria, no se trata de resumir procedimientos, para eso están los manuales; se trata de aprovechar intelecto y creatividad. A este punto se llega con una política de personal muy bien orientada basada en el estímulo y reconocimiento del ser. Un ejemplo en tal cometido sería el tratamiento dual o grupal de los sujetos portadores de intelecto y creatividad.

De igual forma, el investigador considera que todo ser humano tiene su porción de intelecto y creatividad, que subjetivamente administra. Sobretudo los niños son verdaderos genios y en su trayectoria hacia la madurez son regulados y hasta mutilados en su creatividad. Siempre se enseña a no hacer, con afirmaciones tales como: *fíjate como yo lo hago; hay otra manera de hacer las cosas*. Las organizaciones actuales han comenzado un nuevo tipo de motivación en lo que a conocimiento se refiere con el agrupamiento de criterios destinados a un fin determinado, logrando varios objetivos: unión entre los agrupados, no hay nada que cree más vínculo entre las personas que el hecho de crear algo juntas; transparencia y ética en el aporte individual propiciado por el objetivo dual o grupal que se persigue. A pesar de todo surge una pregunta ¿Podemos transferir conocimiento? Algunos dicen que no, que sólo existe en la mente. La posición de esta investigación, es que no es un proceso organizacionalmente hablando directo pues en él se conjugan ética, valores y experiencia, esto se pudo observar a lo largo del proceso investigativo. Administrar conocimiento es como pescar soluciones y una buena pesca necesita de un buen anzuelo y de un buen pescador.

Ahora bien, en cuanto al acontecer del proceso de desaprender y reaprender a aprender, la indagación investigativa arroja como resultado la conciencia que existe en el ámbito gerencial de que deben incrementar su habilidad para encontrar los elementos semejantes, análogos o sintetizados de realidades diferentes, encausando su visión ejecutiva o gerencial hacia el pensamiento transdisciplinario. Para los gerentes la búsqueda de

pureza del ser no es su opción de vida ni de trabajo, aunque reconocen la existencia de ese ideal en las aspiraciones que sus sueños le proporcionan. En sus pensamientos también está claro que tampoco la realidad se presenta como un concepto puro, definido, claro, distinto. Más bien, lejos de eso, aparece como un precipitado lógico-simbólico tributario de muchos agentes, desde lo que recibe por medio de los sentidos a lo que recibe a través de los medios informáticos de computación.

Los gerentes indagados consideran que aprenden cada vez que logran establecer contacto con nuevos conocimientos y desaprender y reaprender a aprender, cuando se desligan de viejos preceptos, procesos y conocimientos no acordes con el sentir organizacional actual y sobre todo con la internalización ética y axiológica que poseen.

En este mismo sentido, uno de los gerentes entrevistados aseveró que reaprender es un cambio de adentro hacia fuera, no es el intento de cambiar a los demás. Es como dentro de la pareja, se trata de hacer a tu mujer feliz, no mejor. La influencia es algo que puedes controlar, que está dentro de ti. Es ser un modelo o inspirar antes que cambiar a otra persona, hechos o cosas.

Otro de los gerentes entrevistados entiende el proceso de desaprender y reaprender a aprender, como un paradigma en boga que se asemeja al desarrollo de hábitos o rituales que ciñen la vida cotidiana de cada quien, pero sobre todo de quienes se enfrentan todos los días a una estructura organizativa donde acontecen hechos a veces simple y a veces complejos. Yo intento practicarlo regularmente todos los días, afirma. Eso nos renueva y da más equilibrio en la vida. La conciencia, prosigue, hay que desarrollarla ella es más poderosa que la mente. La paz de la mente es más orientada al exterior, es como cuando pagas una hipoteca. Tener paz en la conciencia es ser honesto en todas nuestras actividades, decir la verdad a nuestra familia, dedicarnos a nuestros hijos. Todos estos hechos coadyuvan al éxito de la organización, por lo tanto ésta debe propiciarlo cediendo espacio huma-

nizando su estructura; la conciencia es la clave, concluye, cuanto más una persona entrena su conciencia, más sensibilidad tendrá hacia su misma conciencia, es renovarse, es para mí concluye, lo que denominan reaprender a aprender.

Es posición de esta investigación que el proceso de desaprender y reaprender a aprender, corresponde a una adecuación reorganizadora de lo que Honrad Lorenz citado por Herbig (ib.) define como *el aparato generador de imágenes del mundo*, idealizando las proyecciones, racionalizando su efectivo cumplimiento y normalizando el resultado obtenido. De esta forma cuando se idealiza se acepta un proceso incierto y junto a él un conjunto de posibilidades de éxito, al racionalizarlo la realidad es ya cognoscitiva pasándose a la regularización mental del mismo.

Según Morin (ib.) desaprender y reaprender a aprender, es despojarse de la concepción de la realidad pasada y presente, aceptando caminar sin camino. Considera que en la racionalización comienza la búsqueda que da origen al método y el método no puede formarse más que durante la búsqueda; no puede despejarse y formularse más que después, llega en el momento en que el término vuelve a un nuevo punto de partida, pero esta vez dotado de método. Para el autor en este significativo hecho, está el proceso de desaprender y reaprender a aprender.

En suma, uno de los gerentes entrevistados en la búsqueda de la situación deseada, aseveró que la función gerencial ya no es la misma pese a que organizaciones tradicionales como las indagadas por esta investigación, así no lo reconozcan. Para él, la gerencia no sólo debe ser participativa, autónoma y con reconocimiento institucional a plenitud en todas funciones que le son pertinentes, el gerente moderno afirma, debe ser agresivo, convencido internamente de que para triunfar profesionalmente, lo primero que se debe tener *son ganas de tomar riesgos*. Creo concluye, que uno tiene que ir como un taladro, rompiendo paradigmas.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONTEXTO PROYECTIVO DE LA GERENCIA TRANSDISCIPLINARIA**

El reto más importante del gerente con visión del segundo milenio es alcanzar un transdisciplinario proceder, aprendiendo a desaprender soltando realmente su ortodoxo pensamiento administrativo y reaprendiendo a asumir los nuevos paradigmas de la administración y de la complejidad organizacional.

Desde el punto de vista del investigador, holísticamente se reconoce que una organización es un sistema abierto, influido y permeado por lo que ocurre en su contexto. Si enfocamos este análisis desde la identificación y construcción de oportunidades para el nacimiento y creación de organizaciones, que le otorguen el espacio de actuación al Gerente, ellas sólo son posibles mediante el alineamiento con otras disciplinas, a saber: la política, que imagina un modo de organización de la sociedad, lo diseña y lo promueve; la economía, que imagina, diseña y promueve grandes corrientes de transacciones de bienes y servicios en interpretación de concepciones políticas; y el derecho que le da la legitimidad a través de las normas para hacer de obligatorio cumplimiento las concepciones políticas y económicas. A las anteriores disciplinas se deberían agregar aquéllas del campo humano que generan grandes corrientes de comportamiento inducidas desde modelos de agrupación, interpretando concepciones políticas y económicas.

Si reconocemos como disciplinas trazadoras las mencionadas, ¿en dónde queda la universalidad y la especificidad de la gerencia? No dar el paso al nuevo desarrollo del pensamiento gerencial colocaría a los gerentes desde el punto de vista de su formación, en técnicos expertos en Instr.-



mentos para gestionar empresas en su concepción funcional y de procesos y a que grosso modo, es el papel que actualmente desempeñan muchos. Por lo tanto, para hacer tangible la universalidad y especificidad de la disciplina gerencial, debería considerarse la gerencia como el sustrato esencial y armónico, para concebir y gestionar negocios con todas las transacciones organizacionales que se derivan desde una perspectiva compleja y holística, la cual no podría explicarse desde la teoría administrativa con enfoque funcionalista.

Reconociendo que existen gerentes efectivos que ejercen esta profesión a través de disciplinas diferentes a la administrativa, es necesario para la formación de los gerentes de escuela, desarrollar nuevos saberes y capacidades aprovechando lo transdisciplinar:

- Para dirigir desde una filosofía gerencial no polarizante, nutrida de diversidad de saberes.
- Para liderar en un ambiente de tecnología, multicultural y multilingüe, donde el conocimiento sea un activo relevante con nuevas formas y estructuras de trabajo.

Por estas razones, la gerencia de organizaciones se debe concebir desde una perspectiva transdisciplinaria, es decir, utilizando categorías de análisis de otras disciplinas para desarrollar administradores para la complejidad, competentes para integrar y relacionar los distintos fenómenos que afectan la vida organizacional. De acuerdo a este enfoque, las decisiones de los gerentes deben tener un componente político–estratégico sustancial, con unas nuevas responsabilidades con el entorno en coordinación con el talento humano.

De igual forma, debe tomarse en cuenta que un cuerpo doctrinario, que emerge de un solo saber, no da la competencia suficiente para emprender y dirigir las organizaciones que exige el mundo de hoy y del mañana.

A lo expuesto anteriormente se puede añadir, que en la gerencia disciplinaria se observó:

- Falta de seguridad en la acción, motivado a las limitaciones que la estructura organizacional le impone.
- Promoción de valores dentro de la organización subjetiva, crecer sin tomar en cuenta el aporte del colectivo en tal avance.
- La ética es conocida conceptualmente y la autoética es desconocida.
- Actitud apática hacia la complejidad de pensamiento, bajo la excusa de que un campo de trabajo como el actual sólo requiere de constancia en el cumplimiento de la norma y la cultura institucional, que incurrir en una preparación intrínseca, bajo el supuesto de que tal hecho puede ser reconocido, no es viable.
- El lado humano de la organización sigue sin alcanzar su posición dentro de la misma, por lo tanto, el saber capitalizar lo intangible, como la calidad humana y las capacidades cognitivas de los administrados, es ignorado tanto por la organización en lo que al gerente se refiere, como por él en lo que a sus subordinados atañe.
- Reduccionismo en la forma captar y aportar información de y a sus subordinados, se cierra la mente a ideas nuevas y se esconden las generadas en espera de la supuesta oportunidad propicia.
- Renuencia a exigir que se respete su liderazgo y autonomía, en búsqueda de la inversión y el cambio de los patrones de comportamiento organizacional.
- Utilización de sistemas organizacionales foráneos, no cónsonos con la cultura de su organización, con el agravante de que dichos sistemas le son impuestos desde niveles jerárquicos superiores.

En este sentido, una gerencia transdisciplinaria debería aproximarse a la complejidad tomando en cuenta los siguientes supuestos o nociones generales:

- Superación de las limitaciones organizacionales tratando de imponer su rol y criterio.
- El avance gerencial es resultado de la coordinación de un exitoso equipo, considerando aunque sea una visión egoísta, que el crecimiento de los demás subordinados es impulso que recibe la gerencia.
- La autoética, la autocrítica y todas estas automaneras de revisión intrínsecas permiten exteriorizar un conocimiento y liderazgo transparente y transgresor.
- Ver la complejidad como un atributo ordinario y cotidiano de la existencia natural y social, que presenta un carácter sistémico integrador. Preeminencia del holismo sobre el reduccionismo.
- Adaptabilidad de los sistemas complejos, donde los elementos constitutivos están fuertemente asociados entre sí y tienen a la vez capacidad potencial de actuar individualmente, como agentes autónomos del cambio, e influir sobre los demás abandonando las rutinas para adaptarse a nuevas circunstancias.
- Desarrollo de una visión transdisciplinaria, en el manejo comunicacional, tanto de recepción como de emisión de datos que haga posible la comprensión holística de los problemas tratados.
- Plantearse que la comunicación llega a ser objeto de estudio transdisciplinario, por cuanto su análisis y cabal explicación trasciende las fronteras establecidas entre los diversos campos de especialización.

- Concebir al enfoque transdisciplinario como un paradigma que permite orientar el quehacer administrativo, desde la observación de la realidad hasta la interpretación de los resultados obtenidos.
- Considerar que el saber parcelario, de corte disciplinar, se instaló en todas las rendijas posibles que hay en las instituciones. Enfrentarlo creativamente será un movimiento de largo alcance, de mucha prudencia; habrá que lidiar con una tradición cognitiva de larga data.
- Se debe procurar trascender las estrategias expositivas contemporáneas, que pretenden circunscribir el estudio de la administración pública y privada a su puro diseño organizativo y a su mera ingeniería de operación. Una nueva visión es considerar que la realidad administrativa está integrada no solamente por las prácticas, sino también por los valores; no se trata de analizar el diseño organizativo o la mera ingeniería de operación, sino de descubrir los aportes teóricos intrínsecos de cada sujeto de la organización, lo que no está expuesto a simple vista el lado humano de la organización.
- Tomar en cuenta que la transdisciplinariedad, resulta indispensable para la administración del conocimiento, en las organizaciones donde participan varias disciplinas y saberes de los trabajadores, así como para las aportaciones transgeneracionales de los trabajadores que se están retirando y de los nuevos ingresos.

#### Cuadros 4

#### La Actividad Gerencial Disciplinaria vs. la Actividad Gerencial Transdisciplinaria.

<b>Actividad Disciplinaria</b>	<b>Vs.</b>	<b>Actividad Transdisciplinaria</b>
Inseguridad en la acción, motivado a limitaciones organizacionales		No se admite limitaciones de acción, propicia la tolerancia.
Promoción de valores dentro de la organización subjetiva		Automaneras de revisión intrínsecas permiten exteriorizar conocimiento y liderazgo transparente.
Conocimiento de la ética conceptualmente. Autoética desconocida.		Adaptabilidad de los sistemas complejos.
Actitud apática hacia la complejidad de pensamiento, carencia de estímulo.		Manejo comunicacional, tanto de recepción como de emisión de datos.
Organizacionalmente se ignora la calidad humana y las capacidades cognitivas de los administrados.		Apertura transdisciplinaria desde la observación de la realidad hasta la interpretación de los resultados obtenidos
Reduccionismo en la forma captar y aportar información de y a sus subordinados.		Trascender las estrategias expositivas contemporáneas, que pretenden circunscribir el estudio de la administración pública y privada a su puro diseño organizativo y a su mera ingeniería de operación
Renuencia a exigir que se respete su liderazgo y autonomía.		
Utilización de sistemas organizacionales foráneos, distantes del quehacer institucional.		

Elaboración propia, con base a la información suministrada por los entrevistados y marco teórico (2006).

Si bien todas las observaciones señaladas del acontecer disciplinario no reflejan la universalidad de los hechos que pueden suscitarse dentro de las

organizaciones sujetas a esta investigación, tampoco las nociones y supuestos que debe considerar un gerente con deseos de un ejercicio transdisciplinario son exclusivamente las aquí señalados.

En este sentido cabe destacar, que en 1994 en el Convento de Arrábida, Portugal se elaboró la Carta de Transdisciplinariedad, cuyo artículo 14 contempla como características fundamentales de la actitud y visión transdisciplinaria, *el rigor, la apertura y la tolerancia*. El *rigor* en la argumentación que toma en cuenta toda la información disponible. La *apertura* implica la aceptación de lo desconocido, lo inesperado y lo imprevisible. La *tolerancia* es el reconocimiento del derecho a las ideas y verdades opuestas a las nuestras.

En suma, esta investigación considera que se hace impostergable en la época actual, reconstruir la integralidad del conocimiento, inventar nuevas maneras de organizarlo, nuevas visiones y actitudes. La gerencia como academia debe construir dispositivos de formación para comprender la complejidad empezando desde sí misma, debe volcarse a la contextualización, aprender a construir representaciones abundantes y numerosas de la que ella capta y hace.

A pesar de los obstáculos ya señalados es totalmente viable, intentar un cambio en el pensamiento y en el comportamiento, así como en lo referente a la reestructuración organizacional y modificación o penetración reformista de la cultura de la misma. En tal cometido, se debe buscar el auxilio de metodologías de investigación transdisciplinarias, construyan a la vez una nueva visión de la producción del conocimiento y la ética gerencial.

### **Una propuesta transdisciplinaria para la Gerencia**

Esta inquietud de aproximación de una estrategia transdisciplinaria, que facilite la gestión gerencial organizacional, requiere superar ciertos obstáculos, a saber:

- Epistemológicos, relacionados fundamentalmente con los paradigmas del conocimiento.
- Culturales, referidos fundamentalmente al distanciamiento existente entre la cultura científica, cultura humanista y cultura popular.
- Organizacionales, referidos fundamentalmente a las necesidades de reforma en su estructura, comunicación, formación de formadores, arquitectura edilicia organizacional, medición y reconocimiento entre campos del saber.
- Psicosociales, referidos fundamentalmente a la crisis y transformación de las identidades profesionales, a la evolución del ser al querer ser.
- Económicos, referidos fundamentalmente a los cambios, promoción e incentivos de un mercado de empleo crecientemente tecnocrático e hiperespecializado a un mercado de enfoque holístico donde tenga cabida la transdisciplinariedad gerencial.

Una vez que se suscite la situación deseada el sujeto gerencial tiene su camino despejado hacia la construcción de conocimiento gerencial transdisciplinario, para lo cual propone tomar en cuenta:

- Que el vocablo auto se adhiere a los términos: ética, examen, crítica, comunicación, conocimiento, organización, producción y justificación entre otros, para darle un giro a su contenido conceptual, de manera tal que se interiorice en el sujeto, bajo el supuesto de que una vez cumplido su recorrido interno fluya exteriormente de una forma transparente.
- Que la comunicación rige la relación social de sus comienzos, saber utilizarla correctamente da inicio a una gestión administrativa transdisciplinaria.
- Que el lado humano de la organización, es el lado que debe centrar la atención de quien gerencia. Cada día toma más auge la consideración

de ése activo intangible que conforma hombre, en el quehacer organizacional.

Una aproximación de gerencia transdisciplinaria es aquella que moldea el conocimiento, tomando en cuenta que el conocimiento no es algo exclusivo humano, sino que surge con la vida y se va adaptando a sus requerimientos.



## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES

En el transcurso del presente trabajo de investigación se ha analizado el problema de una actividad milenaria llamada gerencia, el cual se destaca en el primer capítulo como la carencia de características tales como poseer, un amplio sentido crítico, una visión proyectiva, *comportamiento ético* y sobre todo un *humano desempeño en su relación interpersonal*, de igual forma se resalta la necesidad encaminar estratégicamente todas estas vicisitudes del cotidiano ejercicio gerencial venezolano y hacia la visión transdisciplinaria es decir hacia el pensamiento complejo.

En relación a los *fundamentos que sustentan la gestión gerencial tradicional se observó*: una gerencia limitada en su autonomía, en su integración a la estructura global de la organización, con poca o ninguna injerencia en su planificación, de una proyección institucional y liderazgo no relevante y que no domina una comunicación igualitaria en sentido ascendente y descendente dentro de estructura organizacional.

En la búsqueda de los factores que inciden en la construcción del aprendizaje transdisciplinario, se incursionó teóricamente en primer término en los antecedentes de investigaciones transdisciplinarias, los cuales en la *rama educativa* resaltan elementos estratégicos como que la confluencia de las ciencias sociales y humanidades es el terreno emergente de los estudios culturales, cuyo denominador común consiste en reconocer las articulaciones metodológicas de los conceptos de identidad y cultura; el argumento de que a través de un modelo ternario (teoría de los laberintos) se puede establecer

diversos paralelismos en terrenos tan generales como lógica, pedagogía, epistemología y sociología del conocimiento.

En el sector educación, se aprecia significativamente la aseveración de que las transformaciones universitarias tanto en lo académico como en lo administrativo deben dirigirse a la visión holística o sistémica del mundo; que se debe redefinir la compartimentalización excesiva del conocimiento, adecuándolo a la óptica que hoy existe de éste desde una apreciación transdisciplinaria.

En el ámbito médico asistencial investigado se reportan elementos tales como la redimensión de los criterios gerenciales de administración e investigación de la salud; el hecho de que a través de la perspectiva holística y transdisciplinaria en el sector médico asistencial se puede superar las concepciones reduccionistas del mundo y superar los dogmatismos de las disciplinas aisladas. También estos hechos nos demuestran, que ante la diversidad disciplinaria se hace necesario entonces vencer las limitaciones paradigmáticas de la formación académica actual para tratar problemas tan diversos y múltiples. De igual forma, resaltan en tal sentido el hecho de que los médicos y administradores de la salud observen con detenimiento que a veces trabajan con términos conceptuales que no son capaces de comprender en su exacta dimensión, por lo que ya han comenzado a incorporar institucionalmente instancias que consideren el tema transdisciplinar.

En lo que a las organizaciones administrativas se refiere, se destaca que la universalidad de la concepción sistémica arroja como fruto modelos que facilitan la comprensión de los fenómenos administrativos u organizacionales con la totalidad de sus componentes y extensiones, considerando válidas sus construcciones teóricas y conceptos, para dar cuenta de la complejidad y transdisciplinariedad del conocimiento. Aportan también, el hecho de que el enfoque de sistemas, conecta a las organizaciones al concepto de auto-organización, de auto-construcción, y evidentemente al concepto de vida organizacional, y que el fenómeno

organizacional y su respuesta efectiva de funcionamiento tienen como cimiento razones biológicas y físicas las cuales indiferente de su denominación gerencial corresponden a la noción de *materia activa, especies sin barrera, marcha gradual a la perfección, autopoiesis y sistemas lejos de equilibrio.*

Seguidamente en relación a *los factores que inciden en la construcción del aprendizaje transdisciplinario*, se incursiona en la génesis en el conocimiento humano, se visualiza por lo tanto su trayectoria de la mitología a la apreciación del orden y la causalidad en la naturaleza. Se aprecia el cambio de la apreciación del hombre por los hechos y las cosas a través de la abstracción. Por lo tanto, la evolución de su pensamiento pasa por la observación, el pensamiento causal, la abstracción y la conceptualización, así surge el análisis de igualdades y diferencias que dan lugar al pensamiento científico.

Dentro de esta misma idea, se observó cómo en esa época, los pensadores griegos apreciaban, *que no puede considerarse conocimiento aquello que no es del común conocimiento de todos, y que por lo tanto el que quiere nutrirse de un verdadero conocimiento científico debe excluir los sentimientos subjetivos de sus apreciaciones.*

También la investigación teórica realizada observa la concepción evolucionista del conocimiento que Honrad Lorenz citado por Herbig (ib.) define como *el aparato generador de imágenes del mundo*, y su enfrentamiento a una desarmonía entre la naturaleza y la cultura sobre lo que compete a nuestro conocimiento del mundo, y cómo la conciliación entre ambos ámbitos establecen la transición del pensamiento mítico al racional, destacándose la necesaria reintegración del sujeto a la escena del conocimiento.

Desde otra perspectiva dentro el mismo contenido teórico, Morin (ib.) añade con su conceptualización la complejidad la que se observa que se

nutre de las diversas acepciones que toma el vocablo cultura para el hombre en el recorrido de su vida.

Todos estos aportes teóricos, permiten que este trabajo investigativo ordene ideas y observe cómo la aparición de la visión transdisciplinaria en el aparato generador de imágenes del mundo, es consecuencia de una visión del conocimiento humano que se hace cada vez más compleja, que denota algo que va “entre”, “a través” y “más allá”, implicando una idea más amplia y trascendente.

De la apreciación de *las actividades efectuadas por un gerente de formación disciplinaria, así como, las realizadas por uno de formación transdisciplinaria*, las entrevistas realizadas respecto a la situación existente, denota la existencia de un sujeto de comportamiento disciplinario, aislado de la estructura organizacional, de su integración y de su planificación; con una confianza en las habilidades de su administrados la basada más que todo en la experiencia y antigüedad de los mismo en términos generales. Luego, en cuanto a la comunicación de la gerencia con los administrados destacan que no fluye igualmente en el sentido descendente, que en el sentido ascendente del organigrama institucional.

La autonomía de un gerente disciplinario es limitada y ello se observó en todos los sectores indagados, su ética y autoética no están plenamente desarrolladas. La administración del conocimiento, su capitalización y la necesidad de pensar en la complejidad y visión transdisciplinaria, se aprecian como hechos ignorados o pocos atractivos por parte de los gerentes disciplinarios investigados.

Las actividades realizadas por los gerentes de formación transdisciplinaria, se puede afirmar que están referidas a expectativas y visiones futuristas. Los resultados de las entrevistas realizadas en este sentido, reflejan en los gerentes deseos de cambio en su autonomía de gestión y en el reconocimiento a sus conocimientos e inquietudes de aprendizaje.

De igual forma, los gerentes entrevistados consideran que su cuota de sacrificio está en adaptar su *aparato generador de imágenes del mundo*, a los nuevos niveles de la realidad, de la complejidad de manera acercase a una visión gerencial transdisciplinaria, que facilite su gestión ante los nuevos retos del mundo organizacional, los cuales se traducen hoy en retos de liderazgo, de agilidad en la decisión, de visión ante la incertidumbre y el riesgo, de acertada administración del equipo de trabajo y del capital intelectual que los acompaña, pero sobre todo, de reconocer el lado humano de la organización.

En suma, para el investigador, el hombre comenzó hace siglos atrás su andar por el camino del conocimiento y constantemente en dicho recorrido se ha enfrentado a obstáculos superables que le permiten visualizar de nuevo el camino; dicho camino está intersectado por diversos senderos que hacen multidisciplinaria su visión y dificultan su travesía. En el hombre está superar dichas barreras con su ético, complejo y proyectivo proceder, avanzando más allá de lo inimaginable afianzándose en sus valores morales, pues la ciencia ya los considera pilares fundamentales de toda organización y de todo proceder. *Avanzamos de nuevo por lo tanto, hacia los elementos que nos dieron la racionalidad.*

# **ANEXOS**

## ANEXO C

**Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables**

**Título del Trabajo: Gerencia Transdisciplinaria**

**Presentación:** El presente trabajo tiene como objetivo incorporar una visión transdisciplinaria a la gerencia organizacional, de manera tal que su gestión sea fácil, sencilla, de rápida captación y transmisión de conocimientos. Su autor Alex David Hernández Domínguez, integrante de la Cuarta Corte de la Maestría en Ciencias Contables, le agradece su sincera y espontánea colaboración en la contestación de las siguientes preguntas.

**Objetivo General:**

Diseñar la aproximación de una estrategia transdisciplinaria, que facilite la gestión gerencial organizacional.

**Dato del entrevistado:**

Profesión: \_\_\_\_\_ Años de Experiencia como Gerente: \_\_\_\_\_ Tipo de organización: \_\_\_\_\_.

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA  
[SITUACIÓN DESEADA EN LA ORGANIZACIÓN]**

1. En su opinión los gerentes pueden ser entrenados para ser mejores tomadores de decisiones. De ser afirmativo ¿cómo? de lo contrario ¿por qué no?
2. ¿Considera usted que las gerencias están en capacidad de coordinar a plenitud profesionales y técnicos, cuyo conocimientos corresponden a diversas disciplinas? ¿por qué?
3. ¿Cuál es el papel que para usted desempeña la ética y los valores dentro de una organización?
4. ¿Qué entiende usted por articulación, conexión, paralelismo o engranaje de conocimiento?

5. ¿Cómo cree usted que se puede incentivar la complementariedad del conocimiento en los equipos de trabajo?
6. ¿Qué es para usted gerenciar el conocimiento?
7. ¿En su opinión, debe el gerente involucrarse con el conocimiento de su equipo de trabajo? ¿cómo?
8. ¿Su actividad gerencial es sólo administrativa o sé gerencia también el conocimiento? ¿en caso de gerenciar el conocimiento como lo hace?
9. ¿Qué entiende usted por sociedad del conocimiento?
10. ¿Cuándo se deben cambiar las directrices en una organización?
11. En su opinión ¿como debe iniciarse y efectuarse el proceso de desaprender y reaprender a aprender en términos gerenciales y administrativos?



## ANEXO B

**Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables**

### **Título del Trabajo: Gerencia Transdisciplinaria**

**Presentación:** El presente trabajo tiene como objetivo incorporar una visión transdisciplinaria a la gerencia organizacional, de manera tal que su gestión sea fácil, sencilla, de rápida captación y transmisión de conocimientos. Su autor Alex David Hernández Domínguez, integrante de la Cuarta Corte de la Maestría en Ciencias Contables, le agradece su sincera y espontánea colaboración en la contestación de las siguientes preguntas.

#### **Objetivo General:**

Diseñar la aproximación de una estrategia transdisciplinaria, que facilite la gestión gerencial organizacional.

#### **Dato del entrevistado:**

Profesión: \_\_\_\_\_ Años de Experiencia como Gerente: \_\_\_\_\_ Tipo de organización: \_\_\_\_\_.

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA [SITUACIÓN EXISTENTE EN LA ORGANIZACIÓN]

1. ¿Su grupo de trabajo está integrado a la organización? ¿cómo?
2. ¿Tiene confianza en las habilidades del grupo de trabajo sujeto a su supervisión?
3. ¿Usted propicia las iniciativas individuales en el equipo de trabajo sujeto a su supervisión? ¿En qué forma?
4. ¿Cómo describe usted la organización donde desempeña sus funciones?
5. ¿En la organización donde se desempeña, existe un mediador encargado de facilitar la comunicación y colaboración entre sus

especialistas y sus diversas divisiones? ¿Cómo ese facilitador ejerce su función?

6. ¿Cómo percibe usted la comunicación de la gerencia a su cargo en el intercambio de ideas, técnicas y resultados?
7. ¿Cuál es su apreciación de la estructura organizativa, en la institución donde usted se desempeña?
8. ¿A su juicio, la gerencia a su cargo está investida de autonomía de mando y libertad de decisión? ¿de qué manera?
9. ¿Cómo cree usted que influye su actuación administrativa en la organización?
10. ¿Qué injerencia tiene la gerencia a su cargo, en la planificación estratégica de la organización?
11. Podría describir el proceso de planificación estratégica en la organización donde usted se desempeña ¿participan todos los niveles organizacionales?

## ANEXO D

### GUIA DE DISCUSIÓN GRUPAL

Introducción a cargo del Investigador: *BASES DE UNA ESTRATEGIA GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIA.*

Punto central de la discusión grupal: ¿Cuál es la aptitud que debe asumir la gerencia organizacional ante la proliferación de conocimientos y disciplinas?

#### Preguntas dirigidas al grupo

1. ¿Cómo asume su gerencia la coordinación de las actividades del grupo multidisciplinario que dirige?
2. En la organización a la cual pertenece ¿existen espacios físicos y temporales para la comunicación entre los distintos sujetos que la conforman?
3. ¿Se han realizado las previsiones necesarias de tiempo para el aprendizaje cruzado entre los integrantes del equipo de trabajo que usted coordina?
4. El equipo a su cargo ¿ha creado un *lenguaje interno de comunicación* (con características coloquial/local o lenguaje de intercambio)?
5. Entre el personal que usted coordina ¿hay receptividad para la clarificación sobre lo que cada cual requiere del otro?
6. En la organización donde usted ejerce la gerencia ¿existen recursos, políticas o proyectos para una comunicación efectiva de sus integrantes, en cuanto al intercambio de ideas, técnicas y resultados?
7. Como gerente ¿gerencia usted su conocimiento y el del grupo al cual dirige?
8. En la organización a la cual pertenece ¿la estructura y el plan de trabajo facilita la interacción?
9. En la organización donde usted ejerce la gerencia ¿existen incentivos para estimular la colaboración y la comunicación entre territorios disciplinarios?
10. ¿El equipo a su cargo se compromete en actividades conjuntas?

# VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Universidad de Los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Postgrado en Ciencias Contables**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Título del Trabajo:** Gerencia Transdisciplinaria.  
**Autor:** Alex David Hernández Domínguez

<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>C.I.N°</b>	<b>Nivel Académico</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Dirección:</b>
				<b>Teléfono:</b>
				<b>Celular:</b>
<b>FECHA DE LA VALIDACIÓN:</b>		<b>FIRMA DEL VALIDADOR:</b>		

**APRECIACIÓN CUALITATIVA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

<b>CRITERIOS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Presentación de la entrevista</b>				
<b>Claridad en la redacción de las preguntas</b>				
<b>Pertinencia de las preguntas con los objetivos</b>				
<b>Relevancia en el contenido de las preguntas</b>				
<b>Factibilidad de aplicación</b>				
<b>Observaciones:</b>				

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXISTENTE**

<b>N° de la Pregunta</b>	<b>DEJAR</b>	<b>ELIMINAR</b>	<b>INCLUIRLE LO SIGUIENTE</b>	<b>MODIFICARLE LO SIGUIENTE</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN DESEADA**

<b>N° de la Pregunta</b>	<b>DEJAR</b>	<b>ELIMINAR</b>	<b>INCLUIRLE LO SIGUIENTE</b>	<b>MODIFICARLE LO SIGUIENTE</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

### GUÍA DE DISCUSIÓN GRUPAL

<b>N° de la Pregunta</b>	<b>DEJAR</b>	<b>ELIMINAR</b>	<b>INCLUIRLE LO SIGUIENTE</b>	<b>MODIFICARLE LO SIGUIENTE</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				
<b>6</b>				
<b>7</b>				
<b>8</b>				
<b>9</b>				
<b>10</b>				

**FIRMA DEL VALIDADOR:** \_\_\_\_\_

## ANEXO A

Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Postgrado en Ciencias Contables

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**Título del Trabajo:** Gerencia Transdisciplinaria.

**Autor:** Alex David Hernández Domínguez

<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>C.I.N°</b>	<b>Nivel Académico</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Dirección:</b> <b>Teléfono:</b> <b>Celular:</b>
<b>FECHA DE LA VALIDACIÓN:</b>		<b>FIRMA DEL VALIDADOR:</b>		

### APRECIACIÓN CUALITATIVA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

<b>CRITERIOS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Presentación de la entrevista</b>				
<b>Claridad en la redacción de las preguntas</b>				
<b>Pertinencia de las preguntas con los objetivos</b>				
<b>Relevancia en el contenido de las preguntas</b>				
<b>Factibilidad de aplicación</b>				
<b>Observaciones:</b>				



**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXISTENTE**

<b>N° de la Pregunta</b>	<b>DEJAR</b>	<b>ELIMINAR</b>	<b>INCLUIRLE LO SIGUIENTE</b>	<b>MODIFICARLE LO SIGUIENTE</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN DESEADA**

<b>N° de la Pregunta</b>	<b>DEJAR</b>	<b>ELIMINAR</b>	<b>INCLUIRLE LO SIGUIENTE</b>	<b>MODIFICARLE LO SIGUIENTE</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				
<b>6</b>				
<b>7</b>				
<b>8</b>				
<b>9</b>				
<b>10</b>				
<b>11</b>				

## REFERENCIAS

- Barrios-Cisneros, H. Principios Científicos de la Salud Holística. [Documento en línea] Disponible en: <<http://www.fundesaluh.org/investigación/>>
- Bochatay, L.; Brondino A.; Maglio, F.; (2003), *Cardiología Transdisciplinaria*. [Documento en línea]  
Disponible en: <<http://www.fac.org.ar/tcvc/public/prof/transdis/trans01.htm>>  
[Consulta: 2004, mayo 14]
- Bunge, M. (1999). *Buscar la Filosofía en las Ciencias Sociales*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Capra, F. (1992). *El Tao de la Física*. Barcelona, España: Editorial Humanitas, S.L.
- Carrizo, L. (1993), *Implicación y narcisismo en la clínica grupal*. Uruguay.  
Documento presentado en el Congreso Nacional de Psicólogos.
- Carrizo, L. (2003), *Con Edgar Morin. Diálogos sobre Ética y Desarrollo*. Biblioteca digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo Disponible en: <<http://www.iadb.org/etica>>
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ª Ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Cortés W.; Leiva P. (2003). *La Investigación Acción*. [Documento en línea].  
Disponible en: <[www.ced.ucn.cl/seminario\\_taller/temas/investigación.htm](http://www.ced.ucn.cl/seminario_taller/temas/investigación.htm)>  
[Consulta: 2004, febrero 21]
- Díaz, F. (2004), *Comunicación y Transformación en Organizaciones Universitarias*. [Documento en línea]  
Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos15/org-universitarias/org-universitarias.shtml>> [Consulta: 2005, mayo 31]
- Frances, A. (2001). *Estrategia para las empresas en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Fromm, E. (1957). *Ética y Psicoanálisis*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fox Keller, Evelyn (1994). *La paradoja de la subjetividad científica*. En Fried Schnitman, Dora: *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.

- García, Pelayo y Gross. (1964). Pequeño Larousse Ilustrado. Buenos Aires: Ediciones Larousse.
- García de Berrios, O. (2001). Pensamiento Complejo e Interdisciplinariedad en Organizaciones: Vigencia de la Concepción Sistémica. Revista N° 5. Venezuela. Educere.
- Gallegos A. (Editor y Coordinador) (1999). Obras de Edgar Morin. [Fascículos en Línea]. Barcelona. Civilizar: La nueva conciencia planetaria. Disponible:<http://www.geocites.com/ResearchTriangle/Forum/9950/>. [Consulta:2002, No-viembre 6]
- Gómez, H.; Leal, C.; Márquez, P.; Vivas, L. Gerencia Exitosa con Sello Latinoamericano. Venezuela: Editorial Galac S.A.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sipal.
- Herbig, J. (1996). La evolución del conocimiento. Barcelona, España: Editorial Herder S.A.
- Ibáñez, J. (1988). Del pensamiento lineal, al pensamiento complejo. (Entrevista). Barcelona: Alfoz.
- Klein, J. (2001). Transdisciplinarity: Joint Problem Solving among Science, Technology, and Society. Birkhauser: Basel
- Luhmann, N. (1982). The differentiation of society. New York. Columbia University Press.
- Martínez, M. (1999). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ETNOGRÁFICA EN EDUCACIÓN. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw Hill.
- Morin, E. (1974). *El paradigma perdido*. Barcelona, España: Editorial Kairos, S.A.
- Morin, E. (1993). *El Método*. Tomo I: *La naturaleza de la Naturaleza*. Madrid: Cátedra S.A.
- Morin, E. (1993). *El Método*. Tomo II: *La vida de la Vida*. Madrid, Cátedra S.A.
- Morin, E. (1993). *El Método*. Tomo III: *El conocimiento del conocimiento* Madrid: Cátedra S.A.
- Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Ed. Gedisa

- Nicolescu, B. (1999). La Transdisciplinariedad una Nueva Visión del Mundo. [Documento en línea].  
Disponible en: <http://perso.club-internet.fr/nicol/ciret/espagnol/visiones.htm>  
[Consulta: 2002, julio 16]
- Papp, D. (1961). Historia de la Física. Madrid: Editorial ESPASA-CALPE, S.A.
- Párraga, M. (2000, Junio 4). Gerencia venezolana adolece de fallas en la comunicación [Entrevista a León Emperador]. EL NACIONAL E/10.
- Ricardi, M. (1984). Compendio de Evolución Biológica y Geológica. Mérida: Talleres Gráficos Universitarios.
- Sallenave, J. (1995). Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Editorial Presencia.
- Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.
- Suárez Gayo, F. (1995). Consideraciones sobre el cuidado del profesional en el trabajo con vejez. Madrid. Revista Área 3, N° 3.
- Toynbee, A. (1968). El Futuro de la Humanidad. Caracas: Editorial Arte.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL
- Watts, A. (1976). El Camino del Tao. Barcelona, España: Editorial Kairos, S.A.
- Zavala, L. (2002). LA TENDENCIA TRANSDISCIPLINARIA EN LOS ESTUDIOS CULTURALES. [Documento en línea]  
Disponible en:< <http://www.difusioncultural.uam.mx/revista/mar2002/zavala.pdf>>  
[Consulta: 2004, abril 4]