

Praxeología del enfoque avanzada e integrador de la transcomplejidad en las organizaciones

Aristides Gil Rodríguez

Magister en Gerencia Pública.

Docente Asociado en Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, UNELLEZ.

aagilr@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7986-2321>

RESUMEN

El propósito de este ensayo es presentar las reflexiones heurísticas de la praxeología del enfoque avanzada e integrador de la transcomplejidad en las organizaciones, la emergencia de nuevos enfoques gerenciales demanda asumir diferentes posturas de dirección y liderazgo, ante entornos organizacionales riesgosos y cambiantes, resignificándose así la gerencia hacia innovadoras formas de conducir al mundo público y empresarial en esta aldea global. Desde el punto de vista praxeológico (hacer/ actuar) una gerencia debe considerar de forma integral el hombre en la organización en un proceso dialógico de ida y vuelta cada vez más profundo. Bajo este marco, el gerente actúa no solo como un tomador de decisiones aislado, sino como un facilitador y co-creador de significados compartidos, donde las múltiples subjetividades se entrelazan para construir una visión común y dinámica. Los gerentes deben ser capaces de anticipar tendencias, adaptarse a los cambios y tomar decisiones acertadas en entornos inciertos.

Palabras claves: Gerencia transcompleja, Gerencia, Praxeología.

Praxeology of the advanced and integrative approach to transcomplexity in organizations

ABSTRACT

The purpose of this essay is to present the heuristic reflections of praxeology within the advanced and integrative approach to transcomplexity in organizations. The emergence of new managerial approaches demands different leadership and management stances in the face of risky and changing organizational environments, thus redefining management towards innovative ways of leading the public and private sectors in this global village. From a praxeological perspective (doing/acting), management must consider the human element within the organization holistically, in an increasingly profound two-way dialogical

process. Under this framework, the manager acts not only as an isolated decision-maker, but also as a facilitator and co-creator of shared meanings, where multiple subjectivities intertwine to construct a common and dynamic vision. Managers must be able to anticipate trends, adapt to change, and make sound decisions in uncertain environments.

Keywords: Transcomplex Management, Management, Praxeology.

Práxeologia da abordagem avançada e integrativa da transcomplexidade nas organizações

RESUMO

O objetivo deste ensaio é apresentar as reflexões heurísticas da praxeologia da abordagem avançada e integrativa da transcomplexidade nas organizações. O surgimento de novas abordagens de gestão exige a adoção de diferentes posturas de liderança e gestão face a ambientes organizacionais arriscados e em constante mudança, redefinindo, assim, a gestão em direção a formas inovadoras de liderar o mundo público e privado nesta aldeia global. Numa perspectiva praxeológica (fazer/agir), a gestão deve considerar o ser humano dentro da organização num processo dialógico bidirecional cada vez mais profundo. Neste contexto, o gestor atua não apenas como um decisor isolado, mas como um facilitador e cocriador de significados partilhados, onde múltiplas subjetividades se entrelaçam para construir uma visão comum e dinâmica. Os gestores devem ser capazes de antecipar tendências, adaptar-se às mudanças e tomar decisões acertadas em ambientes incertos.

Palavras-chave: Gestão transcomplexa, Gestão, Praxeologia.

INTRODUCCIÓN

El mundo azaroso de hoy se encuentra sumergido en una concepción marcada por la globalización y los mercados comunes. El mundo gerencial propicia reflexiones profundas en la gerencia comprendiendo que una transformación no ocurrirá mecánicamente, sino que requiere de gerentes que accionen para satisfacer el abanico de cambios que emergen diariamente. Es esencial repensar la praxis, para el fortalecimiento de las concepciones epistemológicas que coadyuven en la transformación personal, profesional e integral en el análisis de realidades educacionales, culturales, económicas, políticas y sociales.

La emergencia de nuevos enfoques gerenciales demanda asumir diferentes posturas de dirección y liderazgo, ante entornos organizacionales riesgosos y cambiantes, resignificándose así la gerencia hacia innovadoras formas de conducir al mundo público y empresarial en esta aldea global. La transcomplejidad

permite superar la visión fragmentada de la realidad, para alcanzar una visión transdisciplinaria, que debate la validez de otras formas de pensar, diversas perspectivas de la racionalidad y la multiplicidad de conexiones que ella nos ofrece; no se trata de renunciar a los principios de la ciencia clásica fundamentada en el orden, separabilidad y lógica, sino llegar a integrarlos en una totalidad que de manera simultánea es más amplia y más variada (Montenegro 2023).

El propósito del presente ensayo busca discernir sobre lo relacionado con la praxeología de la transcomplejidad en la gerencia avanzada como paradigma en las organizaciones públicas y empresariales; para ello vamos a profundizar en la transcomplejidad y su praxeología en la gerencia avanzada, transformación de la complejidad en el talento humano, así como las decisiones gerenciales; nuevas visiones en la toma de decisiones del gerente en la transubjetividad; y finalmente las tendencias del liderazgo.

1.-La Transcomplejidad y su praxeología, en la Gerencia Avanzada.

El ejercicio de la gerencia en la actualidad refleja cambios paradigmáticos, movidos por una transformación social y una manera distinta de abordar situaciones, por medio del cual, a través del tiempo, permite la complementación y adaptación a nuevos contextos transcomplejos, que no es más que una expresión que se viene empleando para integrar los planteamientos de la complejidad y de su método de estudio, y la transdisciplinariedad. Por lo tanto, si la complejidad parte de lo simple para integrar y trascender la realidad, por su parte, la transdisciplinariedad se origina del aporte de las diversas disciplinas a las que interrelaciona; entonces, lo transcomplejo de la realidad es la proyección de un pensamiento de gran magnitud (Tulasi, 2020, citado por Montenegro 2023).

En este orden de idea, Lobo (2017), plantea que es por ello que las nuevas reformas del pensamiento en las organizaciones deben asumir los retos del mundo actual, pleno de dudas, caos e incertidumbres globales, las cuales obstaculizan la comprensión del hombre y su mundo desde las perspectivas sociales, políticas, psicológicas, económicas y ambientales, buscando el desarrollo de los saberes, tomando en cuenta la diversidad de culturas y valores de la humanidad que permitan desaprender, aprehender las relaciones mutuas y reaprender de ellas y de las influencias recíprocas entre las partes y el todo en un mundo complejo, sin perder de vista al Ser.

En este punto, Arango (2004, citado por Cumare 2016), señala que la complejidad lleva a romper con la estructura cartesiana de las organizaciones, lo que implica cambiar viejas estructuras organizacionales que han predominado, buscando una estabilidad y permanencia antagónicamente dentro de un mundo transcomplejo que constantemente está cambiando con frecuentes inestabilidades. Las organizaciones complejas están sumergidas en la complejidad del mundo, ya que no pueden controlar todas las variables externas con las cuales tienen que vivir y, aunado a ello, el comportamiento de los sujetos que allí colaboran.

La emergencia de nuevos enfoques gerenciales demanda asumir diferentes posturas de dirección y liderazgo, ante entornos organizacionales riesgosos y cambiantes, resignificándose así la gerencia hacia innovadoras formas de conducir al mundo público y empresarial en esta aldea global. La transcomplejidad permite superar la visión fragmentada de la realidad, para alcanzar una visión transdisciplinaria, que debate la validez de otras formas de pensar, diversas perspectivas de la racionalidad y la multiplicidad de conexiones que ella nos ofrece; no se trata de renunciar a los principios de la ciencia clásica fundamentada en el orden, separabilidad y lógica, sino llegar a integrarlos en una totalidad que de manera simultánea es más amplia y más variada.

Por ello establece Lobo (2017) desde el punto de vista praxeológico (hacer/actuar): Se considera la capacidad de actuar o de hacer de la auto-organización, que se manifiesta en producir resultados concretos a partir de la aplicación del saber teórico en un determinado escenario. Por lo tanto, desde la perspectiva de la praxis organizacional, se precisa estar fundamentado en bases teóricas capaces de dar respuestas eficaces y competentes a las actuales demandas que solicitan una reforma de pensamiento en el sentido de potenciar una manera de raciocinar más dialéctica y comprometida con las múltiples realidades, como nos señala Morín (1999, citado por Lobo 2017):

La reforma del pensamiento permitiría el pleno empleo de la inteligencia para responder a estos desafíos y permitiría el vínculo de dos culturas disociadas. Se trata de una reforma no programática sino paradigmática, que concierne a nuestra aptitud para organizar el conocimiento (p. 4).

Una vez realizadas estas precisiones, Duarte y Gutiérrez (2021), definen la gerencia transcompleja como:

Aquella que está en la búsqueda constante de alternativas, que permitan tener una visión más allá de lo esperado, convirtiéndose en una herramienta compleja que dé respuesta a problemas analizados transdisciplinariamente frente a la realidad de manera tal de orientar el logro de sus objetivos a través del manejo eficiente de recursos (p.75).

De lo anteriormente citado se desprende que, en las organizaciones actuales, se demanda el ejercicio de innovadoras formas de gerenciar, así como nuevos liderazgos que son fundamentales para la supervivencia organizacional, en un entorno altamente cambiante y muchas veces de limitados recursos para alcanzar los fines institucionales; lo que hace de la transdisciplina un elemento transversal para analizar y encontrar solución a problemas complejos del entorno empresarial.

A todo esto, se puede agregar, los señalamientos de Villegas (2009, citado por Cumare (2016), que la gerencia transcompleja debe “considerar lo humano y lo tecnológico, lo económico y político, lo ético y lo estético, la afectividad y la creatividad, lo normativo y la costumbre, la intuición y la espiritualidad... (p.2). Efectivamente una gerencia para estos tiempos debe apoyarse en estos planteamientos y aún otros que

permitan considerar de forma integral el hombre en la organización en un proceso dialógico de ida y vuelta cada vez más profundo.

2.- La gerencia Avanzada integradora bajo la transdisciplinariedad en la transformación de la complejidad en el talento humano y las decisiones gerenciales.

Según Bravo (2016) la transdisciplinariedad es alimentada y nutrida por la complejidad; que se convierte en elementos constitutivos que impulsan e incentivan los pensamientos y saberes, ayudan a contextualizar el conocimiento y a problematizar siempre que sea necesario. Ese impulso de pensamientos y saberes, viene dado por la ruptura de dogmas reduccionistas; que explican la realidad y el conocimiento. De allí, que se pueda percibir la complejidad de las relaciones existentes entre las partes y el todo.

Continúa la autora, la transdisciplinariedad es la que lleva a trasgredir y a romper las fronteras disciplinares, reconociéndolas no como barreras, sino como nuevos territorios que serán explotados, como espacios de intercambios y de enriquecimientos mutuos que permitirán nuevas miradas al conocimiento.

En este orden de idea, Lobo (2017) define el pensamiento gerencial-estratégico: Es un pensamiento que emerge fundamentado en los principios de horizontalidad y participación, en cómo actúan y aprenden los seres humanos y cómo deberían proceder y aprender en una actividad crítica, en una intervención activa, en la interacción, flujo y reflujo de la información, en la confrontación de experiencias y en el diálogo. Allí se descubre que es capaz de manejar su aprendizaje, aprende lo que quiere y cuando lo quiere hacer, al ser capaz de autodirigirse y autocontrolarse y al ser capaz de fungir como un ser integrador de relaciones sinérgicas, competentes en el manejo de las necesidades de la incertidumbre, de la información y de las diferencias. El gerente ejerce su liderazgo desde su interioridad.

Según Barroso (1998, citado por Lobo 2017), un gerente

debe ser gente, congruente, ubicarse en el tiempo y en el espacio, estrategia, competente con alta autoestima, con aprecio a los valores y principios y un alto compromiso de integridad en los procesos estratégicos y culturales para el cambio y la toma de decisiones. El autor expresa, “Si no estás abriendo nuevos caminos, adquiriendo nuevos conocimientos, estás arriesgando quedar atrapado en tu propio éxito” (p. 38). El gerente no puede perderse en algo ajeno a sí mismo y necesita entender que las organizaciones son diseños que adquieren forma y sentido en manos de gerentes-personas (p.163).

3.Las nuevas visiones en la toma de decisiones del gerente en la transubjetividad de la visión conjunta en las organizaciones transcompleja públicas y empresariales

El rol del gerente ha experimentado una profunda transformación en el siglo XXI, impulsada por un entorno dinámico y desafiante caracterizado por la globalización, la revolución tecnológica, cambios socioculturales

y económicos acelerados. En este contexto, el compromiso del gerente va más allá de los pilares empresarial tradicionales de planificación, organización, dirección y control, asumiendo responsabilidades más amplias y complejas Arupón (2025).

La complejización del pensamiento gerencial en tiempos de incertidumbre se refiere a la capacidad de los gerentes para abordar y resolver problemas complejos en entornos dinámicos y cambiantes. Arupón (2025) por ello plantea:

En este contexto, el pensamiento complejo de acuerdo a Morín (1994) se presenta como una vía proactiva para gestionar los procesos gerenciales en la administración pública. Implica una visión que considera las interacciones, interrelaciones, interdependencias e interdefinibilidades entre los diferentes elementos y actores involucrados en la gestión pública. Esto permite a los gerentes abordar problemas de alta complejidad de manera reflexiva y no totalizante ni reductiva (p.83-84).

Por ello, se requiere conocimiento de los diversos factores internos y externos que inciden en la interacción permanente del ambiente donde se desempeñan las organizaciones públicas o privadas.

Al mismo tiempo, Arupón (2025) señala que la complejización del pensamiento gerencial implica la capacidad de los gerentes para manejar la incertidumbre en la toma de decisiones; lo que se logra mediante el uso de estrategias gerenciales que contribuyen al continuo logro de los objetivos de la organización, junto con los sistemas de control y dirección. Además, el pensamiento complejo se basa en la abstracción y permite construir un contexto común donde convivan todas las dimensiones y resultados.

Por ello Lobo (2017) plantea que capacidad de aprendizaje emergente-transcomplejo, conectivista-colectivista: La capacidad de aprendizaje emergente pone el acento en la flexibilidad y superación de las formas rígidas dadas hasta el momento. Requiere agilidad, integración, sinergia, reflexibilidad, flexibilidad frente al cambio, capacidad para asumir riesgos, iniciativa, creatividad, eficacia social, mayores desafíos de liderazgo, capacidades para mejorar los talentos o conocimientos existentes en la organización, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, trabajo en equipo. Busca y necesita elevar sus niveles de productividad y competitividad a través de la creatividad e innovación de sus miembros, para lo cual deben poseer un “Saber” (conocimientos), un “Saber hacer” (habilidades), “Saber estar” (actitudes), un “Querer hacer” (motivaciones) y un “Poder hacer” (disponer de medios y recursos).

Bajo este marco, el gerente actúa no solo como un tomador de decisiones aislado, sino como un facilitador y co-creador de significados compartidos, donde las múltiples subjetividades se entrelazan para construir una visión común y dinámica. Esta transubjetividad enfatiza la interacción continua entre actores diversos y la gestación de acuerdos que trascienden las perspectivas singulares, promoviendo adaptabilidad, creatividad y resiliencia en entornos complejos y en constante transformación. Así, la gestión eficiente surge

de la capacidad de integrar y armonizar voces heterogéneas, habilitando decisiones más inclusivas y estratégicas que responden a la incertidumbre y diversidad propias de las organizaciones transcomplejas.

4.- Las tendencias del Liderazgo, toma de decisiones

El panorama gerencial actual se caracteriza por un alto grado de incertidumbre y complejidad, impulsado por factores como la globalización, la revolución tecnológica, el cambio climático y las disrupciones en diversos sectores.

El gerente del siglo XXI debe ser un líder capaz de inspirar y motivar a su equipo de trabajo, creando un ambiente laboral positivo y proactivo que fomente la colaboración, la creatividad y el alto rendimiento. Es fundamental que los gerentes posean una visión clara del futuro de la organización y desarrollen estrategias efectivas para alcanzar los objetivos establecidos. Deben ser capaces de anticipar tendencias, adaptarse a los cambios y tomar decisiones acertadas en entornos inciertos (Arupón 2025).

En este sentido Pérez y Golcheidt (2024) consideran al gerente transcomplejo,

como individuo, utiliza la reflexión, interpreta y capta el sentido coherente de enunciados orales o escritos, así como también, se convierte en un sujeto que posee conocimientos de dirección y autoridad, pero que está abierto a la adquisición de nuevos conocimientos, como líder de una organización busca ajustar desde las experiencias propias de sus recursos humanos el trabajo de manera individual y grupal, en tiempos y espacios adecuados, codificando datos e interpretando como ocurren los cambios.(p. 25).

Por ello, el gerente debe tener comprensión de su entorno, además de tratar las emociones propias y de los demás, esto es crucial, también debe ser excelente comunicador, para transmitir ideas de manera clara, concisa y persuasiva.

En este sentido, Pérez y Golcheidt (2024) plantean que, el gerente transcomplejo hoy día tiene la misión de mantener un diálogo que fluya entre todos los miembros de la organización, donde no exista la exclusión, que todos participen en los planes, aporten ideas, que estén en constante capacitación para que juntos logren las metas y estrategias propuestas.

En relación a la toma de decisiones gerenciales, esta es una de las principales funciones de todo gerente, Robbins y Coulter (2008, citado por González 2023) definen la toma de decisiones gerencial como “las diferentes etapas en la identificación de alternativas, evaluando la eficacia de la elección tomada” (p. 134).

El enfoque del pensamiento complejo parte de la idea de que cualquier elemento del mundo no es un objeto aislado, sino que forma parte de un sistema mayor que lo contiene, por lo que se encuentra en constante interacción con otros elementos del sistema, así como con el sistema completo (Morin 2003, citado por González 2023).

En ese orden de idea, González (2023), recomienda la aplicación de una metodología, enfoque praxeológico del pensamiento complejo, mucho más cercana a la experiencia humana que se haga en forma multifacética y multirreferencial se encuentra la instauración de equipos transdisciplinarios, ya que estos brindan información que permiten responder de manera estratégica desde distintas áreas y distintos frentes.

Por ello, la praxeología de la transcomplejidad en la gerencia, implica una práctica flexible y sistemática, capaz de responder creativamente a la multiplicidad de factores interrelacionados, reflejado en una gestión que fomenta la innovación continua, la resiliencia organizacional y la capacidad adaptativa frente a escenarios turbulentos.

Por ello, la tendencia del liderazgo, así como en la toma de decisiones bajo esta lógica avanzada, el gerente transcomplejo asume un rol transformador, donde prima el enfoque colaborativo, ético y humanista. El liderazgo emerge como una praxis comunicacional que promueve la inteligencia colectiva y la co-construcción de soluciones integrales, basadas en la sensibilidad, la ética y la capacidad para la improvisación en contextos de incertidumbre. Este gerente avanzado desplaza la toma de decisiones lineal hacia procesos reflexivos, participativos y transdisciplinarios, donde integran la complejidad y la diversidad como recursos para el desarrollo sostenible y la efectividad organizacional. Así, la gerencia avanzada no solo gestiona recursos, sino que también lidera procesos complejos de conocimiento y transformación cultural en las organizaciones transcomplejas.

Reflexiones finales

La emergencia de nuevos enfoques gerenciales demanda asumir diferentes posturas de dirección y liderazgo, donde la transcomplejidad permite superar la visión fragmentada de la realidad, para alcanzar una visión transdisciplinaria, no se trata de renunciar a los principios de la ciencia clásica fundamentada en el orden, separabilidad y lógica, sino llegar a integrarlos en una totalidad, que, de manera simultánea, es más amplia y más variada.

El rol del gerente ha experimentado una profunda transformación en el siglo XXI, el compromiso del gerente va más allá de los pilares empresarial tradicionales de planificación, organización, dirección y control, asumiendo responsabilidades más amplias y complejas. El gerente actúa no solo como un tomador de decisiones aislado, sino como un facilitador y co-creador de significados compartidos, donde las múltiples subjetividades se entrelazan para construir una visión común y dinámica.

El gerente del siglo XXI debe ser un líder capaz de inspirar y motivar a su equipo de trabajo, creando un ambiente laboral positivo y proactivo que fomente la colaboración, la creatividad y el alto rendimiento.

Deben ser capaces de anticipar tendencias, adaptarse a los cambios y tomar decisiones acertadas en entornos inciertos.

REFERENCIAS

- Arupón Jorge (2025) Conexiones Complejas: Rizomas ontológicos y saberes multidisciplinares “V. Gestión social de las organizaciones desde una perspectiva compleja”, Colección: Campos fundantes y transversales de la transcomplejidad Primera Edición, pág. 71-89.
- Bravo Rosa (2016) Diálogos Transcomplejo “Transcomplejidad y transdisciplinariedad: un desafío de la globalidad”, Volumen 2, Número 4, San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentennial de Aragua, pág. 109-114
- Cumare Gabriela (2016) Diálogos Transcomplejo “Complejidad y Gerencia” Volumen 2, Número 4, San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentennial de Aragua, pág. 115-119
- Duarte, R. F. M. y Gutiérrez, J. R. (2021). Gerencia Transcompleja en Instituciones Educativas Colombianas. Base para el Liderazgo Emergente. Revista Digital de Investigación y Postgrado, 2(4), 73-84. Disponible en <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/30/30>
- González Rivas, C. A. (2023). Enfoque praxeológico para la toma de decisiones gerenciales en entornos empresariales complejos. Aula Virtual, 4(9), 9-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7600185>
- Lobo M Antonio R (2017) Gestión transcompleja en una organización virtual Inteligente desde la perspectiva del aprendizaje Emergente, Gerencia para el desarrollo humano. Unidad en la diversidad. Vol. II Mérida: Sello Editorial Publicaciones del Vicerrectorado Académico - ULA, Edición digital, 2018, pág. 156-171.
- Montenegro José (2023) La iteración en la gerencia transcompleja: una redimensión praxeológica transformacional, pág. 115-119, Coordinación: Aracelys Piñate Resignificación de la Teoría y Praxis Gerencial desde la Mirada de Latinoamérica y del Caribe, Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), Disponible en: <https://www.sela.org/wp-content/uploads/2024/03/resignificacion-de-la-teoria-y-praxis-gerencial-desde-la-mirada-de-latinoamerica-y-del-caribe.pdf>
- Pérez Vega, J. C., & Golcheidt Carrera, O. (2024). El Gerente Transcomplejo, un hermeneuta gnoseológico de las organizaciones inteligentes en la praxeología de una codificación abierta. Revista Venezolana

De Pedagogía Y Tecnologías Emergentes, 4(2), 22-37.

<https://revistascespe.com/index.php/REVEPTE/article/view/31>