

DESAFÍOS GERENCIALES PARA CONSTRUIR VALOR CORPORATIVO

MANAGER'S CHALLENGES TO BUILD
CORPORATE VALUE

RAÚL OLAY*
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA, CARACAS. VENEZUELA
<https://orcid.org/0000-0003-3417-3105>

Fecha de recepción: 21/01/2023 Fecha de aceptación: 03/03/23
<https://doi.org/10.54642/RVAC.2023.29.1.5>

* Licenciado en Administración Comercial, especialista en Mercadeo para Empresas, magíster scientiarum en Gerencia Empresarial y doctor en Gerencia por la Universidad Central de Venezuela (UCV). Actualmente es investigador para el Programa de Investigación Postdoctoral *Gerencia y Complejidad*, del Centro de Investigaciones Postdoctorales (CIPOST-UCV) | e-mail: raul.olay@ucv.ve, editor en @smarketive Twitter e Instagram: @raulolay @axiopoiesis @mejorgerencia



Resumen

El mundo empresarial está en constante cambio y los gerentes han tenido que afrontar diversos desafíos para adaptarse a una nueva realidad. Entre estos: gestionar la investigación y desarrollo para productos tangibles e intangibles, cumplir estrictos estándares de bioseguridad, digitalizar procesos, reordenar interrelaciones, retener personal, formular estrategias comerciales y adaptarse a nuevas variables de mercado. Pero resulta extraño que no se hayan comprometido con la transformación desde la reconstrucción de sus cargas axiológicas. Siendo que el componente axiológico está presente en las personas al ser quienes dan vida a las organizaciones, los valores humanos son los moderadores de la praxis gerencial para crear competencia. Es por ello que el objetivo del presente trabajo es ofrecer una revisión descriptiva de una selección de grandes desafíos que debe asumir el gerente, en términos categóricos nominales de procesos ontológicos, axiológicos, autopoieticos y complejos, para formular estrategias centradas en el ser y en el hacer. La metodología parte del enfoque neodialéctico, al considerar un criterio exegético, libre y reflexivo de construcción argumentativa, para develar dentro de estas esferas generales de interés la reflexión principal en la cual, el aumento de la competencia de las personas en ambientes empresariales turbulentos y de alta incertidumbre, tiene su más sólida teleología en la axiopoietica corporativa.

Palabras clave: desafío, gerencia, valor corporativo, axiopoiesis.

Código JEL: D21, Z13

Abstract

The business world is constantly changing and managers have had to face various challenges to adapt to a new reality. Among these: managing research and development for tangible and intangible products, complying with strict biosafety standards, digitalizing processes, reordering interrelationships, retaining personnel, formulating commercial strategies and adapting to new market variables. But it is strange that they have not committed themselves to the transformation from the reconstruction of their axiological burdens. Since the axiological component is present in people as they are the ones who give life to organizations, human values are the moderators of managerial praxis to create competence. Therefore, the objective of this paper is to offer a descriptive review of a selection of major challenges to be assumed by the manager, in nominal categorical terms of ontological, axiological, autopoietic and complex processes, in order to formulate strategies focused on being and doing. The methodology starts from the neodialectical approach, considering an exegetic, free and reflexive criterion of argumentative construction, to unveil within these general spheres of interest the main reflection in which, the increase of people's competence in turbulent and highly uncertain business environments, has its most solid teleology in the corporate axiopoietic.

Keywords: management, strategy, person, values, axiopoiesis.

JEL code: D21, Z13

*A menudo las dificultades preparan
a la gente ordinaria para un destino extraordinario.*

Clive Staples Lewis (1898-1963)

escritor británico

INTRODUCCIÓN

Proponer una noción de verdad frente a las cosmovisiones que el gerente ha construido respecto y en torno a su existencia y percepción de lo real en su propio devenir, ha sido un gran desafío que, como ser humano, se ha propuesto para comprender mejor la complejidad de interrelacionarse e interactuar en las organizaciones para hacerlas competir y crecer. Desde la cosmovisión del autor, estos desafíos están signados por componentes ontológicos, axiológicos y autopoieticos en un entorno dinámico de espacio y tiempo y con la influencia de variables dependientes, independientes e intervinientes que, en cierta forma, son de naturaleza diversa. De sus sinexiones emergen calidades o cualidades nuevas, pero también restricciones sobre las cualidades de dichos componentes.

Es por ello que, desde el surgimiento de la necesidad de construir un corpus teórico sobre la base de las ideas complejas de la ciencia, para introducir una comprensión del mundo como sistema entrelazado de formas de acción humana –propias de la praxis gerencial–, el pensamiento complejo se ha ido posicionando como el campo del conocimiento asociado a la sensibilización social, siempre desafiando la incertidumbre, pero también al concentrarse en el potencial colectivo y aprendiendo en equipo para todos contribuir al éxito. Es como en un equipo de fútbol en el cual cada jugador sabe que permanecerá en el campo de juego mientras contribuya a su victoria.

Esta frase encierra dos términos muy potentes para todo ser humano: *confianza y desafío*. Confianza a través de las acciones y las palabras manifestando los problemas que pueden surgir y que afectan al ambiente del equipo y avanzando todos juntos hacia la consecución de unos objetivos. Y desafío que, implica el esfuerzo realizado por cada persona con tenacidad para gestionar anticipadamente oportunidades, riesgos y ejercer una acción responsable que permita alcanzar objetivos empresariales y profesionales.

Por definición, un *desafío* es la «acción o efecto de desafiar [lo cual implica una condición de] rivalidad, competencia» (Real Academia Española, 2022, desafío). El verbo *desafiar*, por su parte ofrece las siguientes acepciones:

1. Retar, provocar a singular combate, batalla o pelea.

2. Contender, *competir* con alguien en cosas que requieren fuerza, agilidad o destreza.
3. Afrontar el enojo o la enemistad de alguien contrariándolo en sus deseos o acciones.
4. Enfrentarse a las dificultades con decisión.
5. Dicho de una cosa: *competir*, oponerse a otra.
6. Romper la fe y amistad que se tiene con alguien.
7. Deshacer, descomponer. (Real Academia Española, 2022, desafiar)

Esto permite aproximar una reflexión necesaria si se considera al ser humano en sentido holístico, es decir, en sus dimensiones física, emocional, relacional, espiritual, social e intelectual de forma integradora y enriquecedora. También supone de forma particular en el campo empresarial, una actitud de servicio externo e interno de la organización. Es fundamental reflexionar sobre el sentido del quehacer dentro de la organización y activar las capacidades para contemplar de forma integral e incluyente a cada ser que la creó y que le da vida. En consecuencia, se propone una revisión de la noción de desafío, en el ejercicio de abordar paradigmas y enfrentar procesos de cambio y una selección de lo que el autor considera que deberían ser los principales desafíos del gerente para construir organizaciones más valiosas.

METODOLOGÍA

Como enfoque metodológico propio del autor, se expresa de inicio que su enfoque es cualitativo, marcado por la argumentación reflexiva, por la orientación intelectual de lo conocido expresada en un lenguaje personal que satisface la necesidad de proporcionar una base para el conocimiento racional, extendido más allá de lo perceptual o experimental, donde domina el sujeto sobre la evidencia. Los métodos inductivos y los objetos de verificación teórica, se enmarcan a partir de relaciones «sinalógicas» (Bueno, 1992) entre conceptos e ideas que mantienen un vínculo de continuidad y contigüidad, no solamente espacial, sino también causal.

Merece destacar a su vez que se trata de una investigación pura de abordaje caológico –no estructurado, abierto, con pocas premisas, orientado a descubrir eventos no lineales e impredecibles– y un enfoque discursivo cuyo objetivo es revisar, desde el punto de vista argumentativo, cuatro categorías nominales (ontológica, axiológica, autopoietica y de la complejidad) sistematizadas de forma dinámica e integradora cuyas implicaciones claras y distintas produce saberes. Su estructura diacrónica se fundamenta en una construcción neodialéctica para establecer

relaciones categoriales de interdependencia entre las categorías propuestas como desafíos y la construcción de valor corporativo.

Realmente, la fundamentación metodológica parte de la neodialéctica, basada en la noción hegeliana de *idealismo absoluto*¹, al considerar además un criterio exegético, libre, reflexivo de construcción argumentativa donde el racionalismo y la argumentación se unen «sinectivamente» (Bueno, 1992) para constituirse como un sistema de convicción. En estas condiciones, la credibilidad del enfoque está orientada a explorar la red de interrelaciones subyacentes en su estructura textual, coadyuvantes a contextualizar y a valorar críticamente su significado y énfasis proyectivo.

El discurso está basado en la imaginación, la intuición intelectual, la abstracción y la reflexión crítica. Se propone ampliar el horizonte del conocimiento existente y expandir la comprensión de nuevas formas de decisión y acción en las organizaciones, concebidas estas como «sistemas de tercer orden»² cuyas aproximaciones paradigmáticas permiten explicar de forma intelectual los desafíos aquí propuestos, dado que, el conocimiento es en sí mismo un acto de invención.

Otro aspecto importante a considerar, es la noción de *circularidad* contenida en la «teoría del cierre categorial» (Bueno, 1992), la cual se propugna aquí como un abordaje productivo resultante de un proceso complejo de intercambio de saberes contributivos en cuanto a su *autorreferencialidad* –definir su propio propósito– y su *autologicidad* –identificar su distinción– a través de la interrelación de términos vistos como opciones decisorias dentro del contexto planteado como línea de investigación. En consecuencia, las corrientes filosóficas predominantes en esta investigación son el idealismo, la hermenéutica y el constructivismo. En efecto, este enfoque constituye un camino válido para la aprehensión de lo real objeto de investigación a investigar potenciando la creatividad del investigador en la realización del análisis correspondiente en el abordaje de las categorías nominales propuestas.

Finalmente, los recursos utilizados para el desarrollo de la presente investigación están representados por bibliografías básicas e infografías. También tiene en cuenta los esfuerzos del autor por integrar sistemáticamente nuevas ideas o perspectivas verosímiles para hacer más comprensible algunos aspectos de lo real. Se espera que la selección de teorías previas y la generación de andragogías útiles capten la atención

¹ Teóricamente, el idealismo absoluto conecta la idea de que los objetos de conocimiento son intrínsecamente ideales con la idea de que las cosas únicas que componen el mundo real surgen como resultado de su propia autodeterminación de ser. Cfr. Ferreiro (2016).

² La expresión *sistema de tercer orden* identifica a toda entidad social agregativa a partir de personas, vistas como sistemas biológicos vivos intervenibles y adaptables, constituidos deliberadamente desde su axiogenia para alcanzar fines específicos de coexistencia, actuación y resultados (Olay, 2019).

y despiertan el interés de otros investigadores, para desarrollar propuestas prácticas de investigación en sus respectivos campos del conocimiento.

DESARROLLO

Para iniciar este apartado resulta oportuno destacar que su objetivo se centra en la identificación y descripción de dos tipos de competencias –propias del gerente– para aportar valor a las organizaciones; se destaca la naturaleza emergente de los desafíos propuestos, una descripción pormenorizada de los desafíos elegidos y una propuesta para construir valor corporativo.

En atención a este contexto, la expresión *competencia* se plantea en la presente investigación desde dos acepciones: una primera en la cual se puede definir como una suma de hábitos de calidad medibles a partir de la actividad mental y funcional. Este conjunto de hábitos se forma a través de la experiencia y los roles que prueban su eficacia. Un empleado que demuestra *ser competente*, incorpora dichos roles traducidos como prácticas laborales efectivas. La competencia también tiene métricas para comparar con las expectativas de desempeño que se pueden encontrar en los aspectos funcionales y psicológicos de la competencia.

Una segunda acepción corresponde a *ser competitivo* es simplemente encontrar en un empleado la capacidad para hacer las cosas de manera diferente o mejor que los demás, ya sea en términos de tareas, actividades, procesos y procedimientos o, lo que en última instancia es una ventaja competitiva definida como un negocio más rentable. Por lo tanto, es interesante enfatizar el concepto de *desafío*, porque antes de aceptarlo, una persona debe mostrar signos de competencia y de competitividad, siendo útil para explicar en términos generales las dos categorías nominales objeto de la presente investigación y evitar así convertirse en un «perdedor anticipado» (Olay, 2020).

COMPETENCIA (SER COMPETENTE)

Esta segunda acepción del concepto de *competencia* ha sido de gran atención por parte de los gerentes al advertir que, en muchas empresas pequeñas, medianas y grandes siguen utilizando métodos de valoración obsoletos. Estos métodos conducen inadvertidamente a que los empresarios favorezcan inconscientemente a personas quienes no cuentan con las capacidades más adecuadas para hacer las cosas de la forma más eficaz y eficientemente posible. Podría decirse que es como una especie de «efecto Pigmalión» (Castillo y de Castillo, 2022). Este efecto describe –por ejemplo– el poder de influencia que un gerente puede llegar a tener sobre sus empleados, para valorar su desempeño y evaluar sus aptitudes. Se trata de una instancia del aparato psíquico, en la cual un empleado logra el éxito en una tarea, gracias a su creencia de

que podía lograrlo por haber sido motivado a ello. Esto demuestra que, la creencia depositada por una persona sobre otra, puede influir en el rendimiento -bueno o malo- de esta última.

Si bien es cierto que algunas empresas están creando nuevos modelos gerenciales, otras adoptan modelos que no utilizan un enfoque original para ser competitivas. A medida que la tecnología reemplaza cada vez más las tareas rutinarias, debería aumentar la importancia de las habilidades interpersonales y de interrelación. Aunque mediante la tecnología se puedan realizar muchas tareas, son las personas quienes necesitan programar y hacer seguimiento a la forma cómo operan los dispositivos tecnológicos. Además, deben encargarse de evaluar el trabajo y de encontrar formas para aumentar la productividad y el bienestar humano.

Dentro del contexto de esta segunda acepción, la *competencia* se define como un conjunto de características subyacentes en una persona en términos de «habilidades y capacidades intelectuales para aplicar conocimiento en contexto» (Restrepo, 2021). Esto significa tener conocimiento aplicado a la maximización de soluciones a problemas específicos. Significa además disponer de las fortalezas, de la profesionalidad o de los conocimientos necesarios para afrontar los retos propios de la praxis gerencial con eficacia y eficiencia de forma sostenida. Puede verse como una dimensión de la calidad del producto a partir de sus componentes tangibles e intangibles.

Esta acepción de competencia incluye no solo las posibilidades necesarias realizar actividades profesionales, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, información que proporciona, etc. Esto se considera necesario para el trabajo completo. Gerhard P. Bunk (1994) de la Universidad de Giessen plantea que, en Alemania, se considera que tienen competencia profesional aquellos que poseen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el ejercicio de una profesión.

También son capaces de resolver problemas profesionales por sí mismos y con flexibilidad, así como trabajar juntos en un entorno profesional y en la gestión de su carga de trabajo. Por su parte, Alan Cowling y Philip James (1997) sostienen que las competencias «...abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales». Claude Levy-Leboyer (1997) en su libro *La Gestión de las Competencias* compila seis acepciones de la palabra *competencia*, a partir de su uso en español y menciona en el siguiente cuadro sus respectivos ejemplos:

Cuadro 1:

Acepciones de la palabra competencia según Levy-Leboyerjo

Competencia en términos de:	Ejemplos
Autoridad:	Estar bajo la competencia de alguien; la competencia del caso entra dentro de mi jurisdicción.
Capacitación:	Es un empleado competente porque está preparado para su cargo. Demostró su competencia lingüística hablando inglés.
Competición:	La calidad de un producto a través de la competencia; gracias a los competidores disminuyen los precios.
Calificación:	Lo contratamos por su competencia profesional; a competencias iguales, retribuciones equivalentes.
Incumbencia:	Tales asuntos son de mi propia competencia; estamos ampliando nuestro ámbito de competencias.
Suficiencia:	Han certificado su competencia laboral para el puesto; si le quitan esas competencias, el puesto pierde status.

Sostiene además Levy-Leboyer (1997, en Alles, 2009) que las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales. «Se aprende a aprender reflexionando uno mismo o con ayuda de un interlocutor competente sobre las ocasiones en las que uno ha adquirido competencias sobre lo que ha aprendido y la manera cómo lo ha aprendido». (p. 319).

Desde la perspectiva de Elliott Jaques³, explorar el potencial y la aplicabilidad de todos, desde el razonamiento arbitrario en la toma de decisiones hasta la resolución

³ Elliott Jaques (1917-2003) fue un psicoanalista y psicólogo organizacional canadiense quien desarrolló la noción de *organización requerida*, en contra de muchas otras teorías en el campo del desarrollo

de problemas y el logro de resultados, pero debido a que cada trabajo es individual, «ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas» (Jaques, citado en Alles, 2006, p. 97).

Por su parte, David Mc Clelland (1999) analizó la *motivación humana* como el más importante cimiento de la gestión por competencias. Dice que «un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos» (Mc Clelland, 1999, citado en Alles, 2006, p. 55).

En la óptica de Jean Marie Peretti (2006) se refiere a los grandes déficits en materia de empleo: formación y motivación. Para atenuar estos efectos propone –al igual que Thierry (1993)– una *gestión preventiva* de los recursos, un esfuerzo continuo de calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo.

Desde la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman (citado en Ekman, 2009) ya no importa solo la preparación y la experiencia, sino cómo el gerente se maneja a sí mismo en su relación con los demás. Destaca que «por más que haya personas más hábiles que otras, todas las competencias son aprendidas» (p. 7).

La autora francesa Nadine Jolis (1998) destaca el valor relativo de las competencias dividir las competencias en *teóricas*, por ejemplo, al incorporar los conocimientos adquiridos; *prácticas*, como convertir la información y el conocimiento en acción; *operativas*, al enriquecer el funcionamiento de los procedimientos con calidad; *sociales*, por ejemplo, la capacidad de trabajar en equipo; y finalmente *cognitivas*, por ejemplo, al conectar alternativas y resolver o buscar nuevas soluciones. Sin duda, las tres primeras convergen en la última.

Los estadounidenses Lyle Spencer y Signe Spencer (citados por Alles, 2010) definen competencia a partir de los conceptos de David Mc Clelland. Han tomado su referente fundamental como una característica propia de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Luego de revisar las acepciones presentadas por los autores citados, se admite que los contextos requieren una adaptación rápida y flexible, lo cual significa hacer las cosas de manera diferente. De allí que, la especificación que refleja estas acepciones de la palabra *competencia*, sugiere que este concepto debe ser contextualizado, teniendo en cuenta el objetivo de su uso y el momento cuando se emplea, así como la cultura empresarial, de ahí es que adquiere su significado, especialmente cuando las

organizacional. Sin embargo, es más conocido por el desarrollo del concepto de *sistemas sociales* como defensa contra la ansiedad inconsciente.

empresas y los departamentos de recursos humanos aprenden nuevas habilidades de comunicación necesarias para que el personal será más productivo. Sin duda que es fundamental estar al tanto de las definiciones anteriormente destacadas para trabajar y desarrollar nuevas habilidades que mejoren la adaptabilidad.

Sobre las consideraciones anteriores, una expresión utilizada a menudo dentro del campo de las ciencias que estudian el comportamiento humano, es el de *competencias distintivas*, para denotar aquellas cualidades diferenciadoras en un trabajador o empresa respecto de sus pares. Mientras que las *competencias esenciales* son las que se necesitan para lograr una actuación mínimamente adecuada. En consecuencia, las competencias para un determinado puesto de trabajo generan desafíos para la selección de personal, para evaluar la actuación y para el desarrollo personal y el crecimiento empresarial. Esto permite inferir que las *competencias* son motivos, perfiles de personalidad, autodefiniciones, posturas axiológicas, saberes o capacidades cognitivas y formas de actuar: cualquier apreciación del individuo medible y demostrable que, de alguna forma, impulsa a una persona a asumir desafíos tales como:

1. *Motivación*: la necesidad latente o pensamiento que guía, dirige y selecciona la conducta; por ejemplo, la necesidad de logro.
2. *Perfil personal*: son rasgos generales de la personalidad que determinan cómo una persona debe comportarse o reaccionar de determinada manera, como la confianza, el autocontrol o la resistencia al estrés.
3. *Carga axiológica*: medida por una prueba de respuesta en la cual la persona dice lo que piensa y aprecia, lo que considera bueno y malo, qué hacer y qué no hacer. Es una dimensión compleja de decisión-acción propia de campos específicos de la conducta humana, permite decidir y actuar ante incidencias sobre la base de principios axiológicos relativos a la acción humana, considerando el precepto de hacer lo mejor.
4. *Conocimiento*: sobre eventos o procesos, tanto técnicos –como reparar una computadora– e interpersonales –como establecer reglas para una retroalimentación efectiva– según las respuestas obtenidas en un *test de medición*⁴. La mayoría de los estudios muestran que el conocimiento rara vez distingue a un empleado de alto rendimiento de uno de rendimiento medio.
5. *Habilidades cognitivas y conductuales*: ya sean latentes (ej., inferencia inductiva o deductiva) u observables (ej., habilidades auditivas y dialógicas).

⁴ Usualmente se define en estos tres las principales funciones y objetivos del cargo, estableciendo un orden e identificando las tareas y agrupadas en categorías más amplias de funciones. Éstas a su vez son analizadas en términos de conocimiento que vuelva a no poder cubrir la villa que relaciona el problema y su solución para asignar valores de eficacia y eficiencia.

Siendo las cosas así, los desafíos gerenciales para construir valor corporativo se asumen en la medida en la cual las personas puedan ser competentes. Implica poseer un contenido de conocimientos y capacidades conductistas entendiéndose que son más fáciles de enseñar. Mientras que, modificar las actitudes y los valores resulta más difícil. Aunque cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible, el proceso para lograrlo resulta largo, difícil y costoso. Desde el punto de vista costo/eficacia, una persona puede asumir desafíos cuando dispone de motivación fundamental y competencias, vistas como rasgos de carácter. Ruego que desarrolle tales conocimientos y capacidades, entonces puede asumir retos mayores.

En cierto modo, una gran cantidad de organizaciones se plantean sus desafíos desde la otra cara de la moneda. Es decir, contratan profesionales sobre la base de credenciales académicas, suponiendo que los candidatos aportarán o se les podrán inculcar las motivaciones y rasgos de carácter necesarios para el logro de los objetivos empresariales. En términos de costo/beneficio, algunas empresas tienen como política contratar personas con un perfil de personalidad apropiado (actitudes, valores y rasgos de personalidad) y luego aportarles los conocimientos y capacidades necesarias para asumir las responsabilidades del cargo que aspira.

Lo fundamental de la desviación radical de la *teoría de las necesidades adquiridas* de David Mc. Clelland⁵ para el análisis de puestos de trabajo, consiste en que, el análisis de trabajo tradicional se enfoca en los factores del cargo, la evaluación de competencias estudia a los buenos trabajadores e identifica los cargos en función de las características y comportamientos de esas personas.

COMPETENCIA (SER COMPETITIVO)

Desde el punto de vista de una empresa, la *competencia* es cualquier otra empresa que ofrezca productos similares o sustitutivos a los mismos mercados. El estudio de la estructura competitiva del mercado constituye uno de los puntos de partida para el análisis de la situación de una empresa en general y de su entorno económico. El sentido de competir es tener la capacidad de crear valor por encima del costo que representa crear dicho valor (Kotler, Lilien y Moorthy, 1992).

El estudio de la estructura competitiva, es decir, de las participaciones de mercado que mantienen las empresas que concurren en él, se considera un desafío importante

⁵ David McClelland (1917-1998) fue un psicólogo estadounidense quien propuso la teoría de las tres necesidades, en la que sostiene que existen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales: *Necesidad de logro* (nL): impulso de destacar, por el logro con relación a una serie de estándares (normas), la lucha por el éxito. *Necesidad de poder* (nP): la necesidad de hacer que otros tengan ciertos comportamientos que de otra manera no tendrían. *Necesidad de afiliación* (nA): el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

por el efecto que pueda tener una posición de liderazgo en la rentabilidad de las empresas. Ahora bien, desde la perspectiva gerencial interesa conocer con especial atención el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como atenuadores en el diseño de los planes estratégicos, de este modo, los gerentes tienen que «abandonar las antiguas prácticas para formarse en dirección competitiva e implementarla» (Cruelles, 2019, p. 3), por ello, el desafío para alcanzar el éxito en cualquier estrategia puede depender de la ignorancia o de las debilidades en el análisis que hagan los competidores.

Henderson (1983) estableció varios principios elementales sobre la competencia, considerados como vigentes y universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva. Estos principios los detalla a continuación:

1. Cualquier competidor que persista y sobreviva tiene sus propias ventajas sobre los demás. De lo contrario, será eliminado.
2. Cuanto más similares sean los competidores, más fuerte será la competencia.
3. Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno de ellos debe tener una capacidad única de la que el otro carece o tiene poca.
4. Los competidores coexistentes deben equilibrarse. Tal equilibrio sólo puede existir si, frente a todos los cambios, las fuerzas emergentes tienden a restaurar el estado de competencia anterior al cambio en el mismo mercado.

RAZONES QUE JUSTIFICAN LA SELECCIÓN DE LOS DESAFÍOS PROPUESTOS

Desde una postura optimista y con la convicción de que es posible avanzar en medio de un entorno tan caótico como el venezolano, a partir de cambios paulatinos de actitud, es hora de reconocer que las dinámicas de la praxis gerencial son multidimensionales y que existen importantes dificultades y brechas a reducir. En consecuencia, se propugna aquí, cuatro categorías nominales (ontológica, axiológica, autopoiética y de la complejidad) para potenciar al gerente como sujeto activo promotor de cambios. En esta nueva era cultural posmoderna tecnológicamente avanzada,

Algunas de las razones por las cuales se proponen los cuatro desafíos gerenciales en Venezuela de acuerdo a los momentos que vive subyace, en primer lugar, en la necesidad de abordar la reflexión que envuelve el desafío ontológico, signado por el reconocimiento del respeto a la condición humana, a las ideas y a los razonamientos. Se debe partir de la autodeterminación de la unidad ser-pensar, lo cual necesariamente debe incluir en sí mismo el momento del *ser* y, con él, la realidad de las cosas que el sujeto conoce. También, la comprensión mediante la cual se interactúa

con otros sujetos sociales quienes requieren respeto a su individualidad, además de sus condiciones más acordes con las diferencias.

En este sentido, el gerente debe tener cualidades ontológicas, siendo el ser el fundamento de toda realidad. Esto implica que, un ser humano posee características inteligibles en cuanto *ser para conocer*, para relacionar conceptos de forma lógica, establecer conexiones, sinexiones y explicaciones coadyuvantes de una mejor comprensión del entorno, considerando las circunstancias personales y su condición humana. El gerente –como ser humano– debe presentarse no como un ser en el mundo o *ser-en-sí* aislado de su propia consciencia, temporalidad, devenir y razón de ser, sino como un *ser-para-sí* libre de toda determinación y arrojado al mundo sin ninguna limitación para promover cambios. Para ello necesita considerar su existencia desde un punto de vista crítico y su accionar debe tener las cualidades de producto social.

Ante tantos escenarios que vive el país, el gerente enfrenta además el desafío de desarrollar sus capacidades para adquirir, aplicar, difundir y generar conocimiento. Esto significa que no solo debe especializarse, sino también construir un aprendizaje integral y sólido para comprender lo real, desarrollando y potenciando sus habilidades para analizar, traducir, racionalizar y aplicar sus conocimientos para producir el cambio que la sociedad necesita: una nación más competitiva. Por lo tanto, una mejor gerencia implica tomar nuevos datos e información como entrada y generar nuevos conocimientos en un sentido más amplio. Esto puede implicar cambiar reglas, metas, estándares y principios que definen la praxis gerencial.

En segundo lugar, siendo los valores patrones que permiten elegir aquellos aspectos de lo real que son o parecen más óptimos, para ayudar a mejorar las actitudes y dar sentido a la existencia, resulta necesario que los gerentes deban asumir de la forma más reflexiva posible los fundamentos axiológicos de la gerencia, como una tarea necesaria e ineludible en la actualidad. Esto implica establecer una sinexión entre los valores que aspira el individuo para sí mismo tales como: la responsabilidad, el éxito o el reconocimiento y los valores que constituyen aspiraciones o propósitos clave para la orientación de la conducta y el comportamiento de las personas constituidas en sociedad tales como: el compromiso, el respeto, la humildad o la gratitud.

Si bien la dinámica empresarial a escala global, permite reconocer al gerente como un productor de bienes tangibles e intangibles con rendimientos variables, en todo caso debe prevalecer la doctrina y la carga axiológica –estables, trascendentes e imprescindibles– para lograr el éxito en cualquier área de actividad o sector de negocio. Siendo que, el gerente jamás debe quedarse satisfecho con el estado de las cosas y el conocimiento que tiene de ellas, el propósito final de la presente

investigación se traduce en favorecer la construcción de una nueva dimensión axiopoiética⁶ del factor humano en las empresas y de una estructura de personalidad la cual permita construir significados por medio de sus capacidades –intelectivas y perceptuales– constitutivas del potencial cognitivo del gerente para crear valor.

En tercer lugar, asumir un desafío autopoiético requiere de una constante búsqueda del significado propio del ser y de su destino, una búsqueda en la cual cada persona *construye* su propia identidad individual y societal. La autoproducción colectiva postula la construcción de la diferencia entre *sistema* y *entorno*, pero debido a la complejidad de la condición humana –por su constante cambio, inestabilidad y vulnerabilidad– puede llegar a ser capaz de destruirse a sí misma, en una especie de apoptosis o mediante el agotamiento irresponsable de los recursos que dispone producto de una mala gerencia.

Del sentido propuesto por el sociólogo alemán Niklas Luhmann⁷ (1998), un trabajador, como sujeto promotor de cambios, enfrentan el gran desafío de reorientar diferentes entornos con operaciones autónomas capaces de utilizar su competencia para crearse continuamente a sí mismo, redefiniendo así el significado del sistema de tercer orden en el cual todos comparten una misma identidad colectiva y apoyan el objetivo de hacerlo cada vez más respetado los valores que lo honrarán como persona para ser mejor.

En cuarto lugar, el desafío de la complejidad se justifica por la necesidad de comprender mejor los distintos fundamentos de la realidad venezolana y las distintas verdades emergentes de la abstracción y del lenguaje⁸. Sus escenarios, no eliminan ni niegan las diferencias ideológicas en la población, pero sí generan explicaciones sobre la unidad de lo diverso y pretenden contribuir a orientar decisiones en un contexto multidimensional que interactúa con consecuencias impredecibles.

En este sentido, la complejidad del sector empresarial venezolano, está asociada a la variedad e incremento de las sinexiones, reales y potenciales, existentes entre los elementos productores de la diferenciación. En consecuencia, la complejidad es una medida de la indeterminación, o de la borrosidad que surge al enfrentar dos

⁶ «Paradigma cognitivo de convergencia transdisciplinaria en torno al estudio de la acción humana legitimada por la valoración moral, cuya influencia en los STO determina el alcance capacitivo para producirse a sí mismos» (Olay, 2019: 849).

⁷ La teoría general de los sistemas sociales de Niklas Luhmann ofrece respuestas operativas a diferentes perspectivas y sistemas abiertos a través de los conceptos de autorreferencialidad, cierre operativo y autoorganización.

⁸ En la concepción idealista subjetiva del filósofo inglés George Berkeley, todo lo que puede conocerse de un objeto no es más que su percepción de sí mismo.

realidades o una realidad con una *ficción distópica*⁹. Pero, como toda observación depende de las distinciones que cada individuo aplica de acuerdo a su carga axiológica, siempre estará condicionada por las relaciones consideradas como relevantes.

NATURALEZA EMERGENTE EN LOS DESAFÍOS PROPUESTOS. EL DESAFÍO ONTOLÓGICO

Se parte aquí de la premisa en la cual la *existencia* es todo objeto real observable aunado al objeto ideal creado por la mente humana. Se constituye el sujeto entonces como una entidad finita compuesta de *sustancia* propiamente dicha, el ser, el individuo; y de *esencia*, es decir, de sus acciones en coexistencia respecto de lo que lo define y representa de forma permanente. En este orden de ideas, el ser humano limita la existencia del objeto y está delimitado por su existencia como organismo biológico que lo contextualiza de forma ontológica en un modo particular. Así, lo que distingue a un objeto de otro no es que unos sean u otros no, en realidad ambos definen la unidad de *ser*, solo que algunos son reales y otros son ideales. Así, la unidad individual no debe ser una unidad de identidad, sino que debe ser una unidad sinectivamente informada traducida en diversidad colectiva, porque la existencia también es diversidad.

Ahora bien, en el campo de la gerencia es oportuno recordar que, el fundamento de la ontología como disciplina, es la forma en la cual el sujeto reflexiona respecto de los modos esenciales de existencia de los objetos observables y en particular de su propia naturaleza del ser. Por lo tanto, el gerente en este ámbito debe tener consciencia de tal responsabilidad. Ahora bien, es tan importante la cantidad de conocimientos que se tenga para resolver problemas, como la conciencia de poseerlos y la organización que se pueda dar de ellos. Por lo tanto, la complejidad del pensamiento se presenta como una opción ontológica para concebir un replanteamiento en la dimensión antrópica¹⁰ del ser humano. En tal sentido, el objetivo es preservar la libertad intelectual como base de la duda filosófica, que es el punto de partida de toda indagación.

Es conveniente destacar que, el desafío ontológico que aquí se propugna promueve la necesidad de comprender la multiversalidad de escenarios en los cuales interactúa el gerente, basándose en la premisa de que los problemas, posibilidades y soluciones propios en la dinámica de los sistemas de tercer orden, son todos aspectos

⁹ Distopía es el término antónimo de *utopía*, donde lo real transcurre en términos antitéticos a los de una sociedad ideal, representando por el contrario a una sociedad ficticia la cual es indeseable en sí misma.

¹⁰ Onto se refiere a lo que existe y cómo se relaciona. Antropo se refiere a lo relativo al hombre entendido como especie humana o ser humano.

constitutivos de la forma en la cual el sujeto percibe lo que sucede a su alrededor. Pero también sugiere salir de la llamada *zona de confort*, para buscar respuestas *out of the box* y reconectarse con sus propias capacidades y competencias para diseñar una nueva forma de asumir lo real. Así, la capacidad para aprender, decidir y actuar no es estática ni lineal, sino dinámica y divergente. Esto significa que muchas veces las personas son conscientes del problema y las medidas que se toman no son del todo efectivas; esto se debe a la dificultad de romper los paradigmas que obligan a las personas a tomar decisiones con consecuencias más allá de su horizonte de conocimiento.

Para ejemplificar esta consideración y si se piensa detenidamente en ello, las organizaciones no tienen problemas en sí mismas o consigo mismas, son las personas quienes crean los problemas a partir de la percepción y el pensamiento y la forma de transmitirlo a través del lenguaje en la formación intersubjetiva del conocimiento basado en una multiversalidad de verdades. Entonces se pone de manifiesto el proceso de *apropiación y reconstrucción ontológica* al que se refiere Rafael Echeverría (2021) desde el dominio discursivo y en el terreno habitado por la hermenéutica, para remitir a la investigación transdisciplinaria como una opción viable para potenciar las cosmovisiones integradoras que permitan trascender las restricciones impuestas por las áreas parceladas del conocimiento, es decir, fragmentadas en términos no generalistas. De allí que las razones discursivas se conciben como argumentos dialécticos configurativos y estructurados en los distintos momentos de la construcción ontológica de la praxis gerencial.

EL DESAFÍO AXIOLÓGICO

La primera inferencia que se puede decir al analizar el desafío axiológico, es que el ser humano encuentra a menudo que, en su conciencia hay objetos reales y objetos ideales; pero también hay también valores asignados a tales objetos una vez que son conocidos. Ahora bien, ¿Cuál es el sentido de los objetos reales, de los objetos ideales y del valor que se les puede asignar una vez que son pensados y conocidos?

En tal sentido, comenta el Dr. Oswaldo Sandoval¹¹ que «no necesariamente *pensar* y *conocer* significa lo mismo». Añade diciendo: «El pensamiento puede divagar, el conocer requiere identificarse con el objeto conocido, lo penetra, lo conoce». En este sentido se admite que los objetos reales y los objetos ideales siempre han existido en

¹¹ El Dr. Oswaldo Sandoval T. condujo el Seminario de Filosofía y Epistemología de la Teoría y Praxis de las Ciencias Sociales, para el Doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela. <http://ve.linkedin.com/pub/oswaldo-josé-sandoval-trumpff/6b/97/372>

la vida del ser humano, en el sentido de ser. No obstante, ahora resulta oportuno preguntarse ¿Cuál es el desafío axiológico en la vida del ser humano?

Pues bien, desde las consideraciones existenciales primarias de una persona viva y consciente, todo lo que refleja el entorno no debe serle indiferente, pero cada elemento debe tener un contexto determinado, cuya influencia sobre el sujeto hace que sea bueno o malo, mejor o peor, exitoso o fracasado, por lo tanto, el mundo en el cual vive la humanidad no es insignificante. Creer lo contrario sería muy inapropiado y muy alejado de quienes reconocen el valor de todo lo que les rodea en la vida. El desafío axiológico, a juicio de Frédéric Lordon (2020) por excelencia es el de la «recuperación de los valores pasados» y «revalorizar lo desvalorizado», de modo que, la consideración y humanización de cada sujeto que habita este planeta radica en que, no debe existir prioridades neutrales en las cuales se juzguen y no se juzguen respecto de cómo se han hecho las cosas en el pasado y cómo deben hacerse ahora.

LA NOCIÓN DE VALOR

Cada conducta delimitante de una decisión, tiene implícita una convicción interna la cual es propia de cada sujeto respecto de algo que le resulte importante o no, valioso o no según su forma de apreciar lo real. A esta realidad interna que antecede a la acción se le llama *actitud, creencia, valor*. Tierno (1992) lo define como «la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo» (p. 11). De tal manera que, si se admite que los valores son como una especie de cosas con sentido que orientan el curso de la vida, es posible que se obvie que el *valor* al igual que el *sentido* sería igualmente designado a las cosas con alguna finalidad específica. Es solo en la particular individualidad de las cosas que son posibles los valores porque coincidiendo con Vargas (2006) los valores evaluados no generalizan, sino que se concretan y se diferencian individualmente.

Objetivar el valor de las cosas significa que no hay cosas sin valor, puesto que las personas reciben a lo largo de su vida una serie de principios de conducta que determinan su patrón de comportamiento y la formación de sus hábitos y costumbres. Algunos valores serán buenos, otros serán malos; algunos útiles, otros dañinos, pero ninguno es completamente indiferente al carácter, independientemente de la posición filosófica del sujeto. Así, el problema axiológico ha sido estudiado con mucho cuidado durante la crisis venezolana e impone importantes cambios a aquellos en lo que se refiere a la posición hermenéutica de la integración a la sociedad para constituirse como una entidad promotora de cambios.

De igual forma, los cambios actuales en las empresas plantean la inclusión y el rescate de los valores como parte de sus estrategias corporativas, para que el individuo –visto como un ser racional y perceptual– se valga de esas facultades para

analizar incidencias y discernir entre el bien individual y el colectivo, sacrificando muchas veces sus deseos por el bien de la mayoría. En este sentido, al ser el gerente ser social, debe comprender que es él quien transforma su entorno con condicionantes que no son permanentes ni absolutos, por tanto, su desafío es hacerlo de forma equilibrada y justa en términos de carga axiológica.

Asimismo, no se debe asumir que, hablar de valores equivale a hablar de conductas que se deben seguir, como la honestidad, la amabilidad, el respeto, la sinceridad, la prudencia, etc., o cree que son conductas que se deben evitar, tales como robar, matar, dañar, irrespetar, discriminar, odiar, mentir, despreciar, etc. En este sentido, el empleado forma parte de un sistema empresarial que constantemente emite normas que regulan su comportamiento y puede existir en principio un compromiso, pero este no excluye la desobediencia, por lo que se debe reconocer que el componente axiológico está en constante cambio dependiendo del contexto, modificando sus valores actuales y enfocándose en otros nuevos.

El componente axiológico en el ser humano pareciera haber surgido desde las doctrinas filosóficas orientales del taoísmo, el budismo o el confucianismo que llevan más de cinco mil años ejerciendo su influencia en los pueblos del lejano oriente, o bien hacia finales del siglo XIX, cuando las organizaciones empresariales e industriales comenzaban a tomar forma, predominando el modelo positivista en el cual unos pocos en el vértice de la pirámide daban órdenes a muchos aguas abajo; sin embargo, la noción de *axiología* puede retrotraerse al siglo XVIII a partir de la obra del filósofo empirista, economista, sociólogo e historiador escocés David Hume¹², quien constituye una de las figuras más importantes de la filosofía occidental y de la Ilustración escocesa.

El filósofo, historiador, economista y ensayista escocés David Hume, distinguió entre *impresiones* e *ideas*. Las primeras son el resultado directo de una sensación, mientras que la idea es el resultado de una operación mental sobre los datos obtenidos por las impresiones principalmente por los *valores morales y estéticos*, elaboró una teoría antimetafísica y nominalista de los valores. Así, la Teoría de Hume definió los valores como principios de los juicios *morales y estéticos*¹³, visión que será criticada por Friedrich Nietzsche y su concepción genealógica de los valores, según la cual no solo

¹² En el S. XX, el término axiología fue empleado por primera vez por Paul Lapie en 1902 y posteriormente por Eduard von Hartmann en 1908.

¹³ Los juicios y principios morales son de acuerdo con los cuales se actúa. Relacionada con estos rasgos de los juicios morales está su naturaleza 'categórica'. Los juicios estéticos, en cambio, no están esencialmente relacionados a la acción; un principio estético es un requerimiento general acerca de cosas, especialmente 'artefactos'. Estaríamos tentados a decir que no puede haber 'principios' estéticos, sino solo juicios estéticos y sus criterios. La lógica de los juicios estéticos los relaciona con nociones tales como juego, contemplación, producción, que contrastamos con la noción de acción. (Walker, 1967)

los juicios estéticos y morales dependen de valores, sino incluso las verdades científicas y las observaciones cotidianas responden a valores y formas de valorar determinados. No obstante, el término *axiología*¹⁴ fue empleado por el filósofo y sociólogo francés Paul Lapie en 1902 y posteriormente por Eduard von Hartmann en 1908.

En tal sentido, la reflexión explícita acerca de los valores, subyace a las concepciones filosóficas que fundamentan el conocimiento empresarial e incluyen el aspecto axiológico como elemento primordial, producto del condicionamiento social de las empresas, de la especificidad gnoseológica de la praxis gerencial y de los perfiles de comportamiento de las personas, que es ante todo una relación social *sujeto-entorno*.

Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas o psicológicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando –a partir de esa atribución– su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión. El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa.

En tal sentido se puede decir que, la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.

Además, valores tales como honestidad, lealtad, identidad cultural, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, sinceridad etc., son desafíos fundamentales para que una sociedad pueda convivir en paz. Dado que los valores no son objetos ni elementos de estos, sino impresiones subjetivas, gustos y disgustos, que los objetos hacen sobre un sujeto, e impresiones subjetivas que este proyecta sobre los objetos, se han propuesto mecanismos de proyección y objetivación emocional, es decir: el sujeto toma de su yo subjetivo las impresiones positivas o negativas creadas de los objetos y los proyecta y objetiva hablando de los objetos mismos, bueno o malo, claro o incierto, verdadero o falso. El hecho de que el género humano ponga en peligro su propia supervivencia, es el más interesante indicador de la crisis aguda de valores por la que puede atravesar una sociedad. Por ello, la comprensión, en sentido filosófico,

¹⁴ «axiología» (del griego *axia* – (valor) y *logos* – (estudio, tratado) esta rama del saber filosófico ha tratado de dar respuesta a una pregunta capital: ¿cuál es la naturaleza de los valores humanos?, ¿de dónde surgen? y ¿cuál es su fuente?

es un desafío imprescindible para su superación y ello invita a analizar la complejidad de la axiología.

EL DESAFÍO AUTOPOIÉTICO

Los valores suplen en la sociedad la función que en otras especies vivientes desempeñan los procesos biológicos, sobre todo el de la autopoiesis, para referirse a la organización, en términos de la «capacidad que tiene un sistema para reproducirse y mantener su estabilidad por sí mismo» (Pérez y Gardey, 2020) y que se mantiene en el tiempo sobre la base de los componentes que lo integran. La *autopoiesis* es un concepto creado por los biólogos Humberto Maturana y Francisco Varela (1987) para definir las raíces biológicas del fenómeno de la *comprensión* en el ser humano. Autopoiesis significa *autoproducción*, y describe cómo los seres vivos se reconstruyen constantemente, pero manteniendo siempre su propia identidad. Para entender cómo funciona en las organizaciones conviene en principio describir su funcionamiento desde los llamados «sistemas autopoieticos de primer orden» (Maturana y Varela, 1994, p.18).

El estudio de la constitución de las células ha sido posible desde el siglo XVI con la invención del microscopio. Este hecho revela la existencia de un mundo completamente desconocido, pero inteligentemente diseñado. En los organismos vivos, especialmente en las células eucariotas, estas son producidas por el material genético contenido dentro de sus membranas y por la propia membrana, denominada plasma. La célula es completamente capaz de distinguir el interior del exterior. Si algo daña la membrana celular, el proceso de reparación de la célula se activa para que nada extraño o no deseado pueda entrar en la célula. Todos los sistemas vivos tienen esta propiedad.

La explicación reside probablemente en el *código genético*, una especie de manual de instrucciones donde se detallan con precisión todas las partes y características de cada organismo, incluyendo los sistemas de defensa de su propia identidad. Entonces, el objetivo de los genes es la supervivencia de su propia identidad.¹⁵ Desde esta óptica, las mutaciones son accidentes indeseados y cuando estas aparecen por *errores de replicación*, son más débiles y no sobreviven. Sin embargo, de vez en cuando, y muy raramente, por azar, una mutación produce mejores mecanismos autopoieticos –de autoproducción o de replicabilidad– y entonces a la larga, la nueva mutación predomina.

¹⁵ La palabra *gen* fue acuñada en 1909 por el botánico danés Wilhelm Ludwig Johannsen a partir de una palabra griega que significa *generar*, refiriéndose a la unidad física y funcional de la herencia biológica.

En el campo de las ciencias centradas en el estudio del comportamiento humano, el nivel de complejidad aumenta y las propiedades emergentes resultan imposibles de explicar, cuando se toma en cuenta solo las propiedades de los niveles inferiores. Niklas Luhmann (1998), ha utilizado la expresión *autopoiesis* para presentar un nuevo constructo teórico: el de los *sistemas autopoieticos*, como resultado de una reflexión interdisciplinaria sobre los desarrollos exitosos de otras disciplinas de las ciencias naturales.

La aplicación del concepto de autopoiesis a los sistemas sociales implica que, el carácter autorreferente de estos sistemas no se restringe al plano de sus estructuras, sino que incluyen sus elementos componentes, es decir, que él mismo construye los elementos de los que está integrado. Particularmente, las organizaciones –vistas como sistemas abiertos– son configuraciones que han logrado una autonomía relativa y que, si bien están conformadas por redes dinámicas, tienden a conservar parcialmente su estructura a través de sus modificaciones.

El gran desafío autopoietico de la gerencia en Venezuela para el momento que vive, resalta la influencia de la capacidad empresarial para el logro de la reactivación y fortalecimiento del aparato productivo nacional, asumiendo que «los sistemas organizacionales son tolerados por su entorno propio sentido de adaptación, de otra manera no será posible que se reproduzcan a sí mismos» (Luhmann, Baecker y Barrett, 2018, p. 49).

El desafío de un desempeño alto requiere que la gerencia en los diversos sectores logre un acoplamiento en los ámbitos de estructura, recursos, procesos y gente con el entorno en una dimensión de responsabilidad individual y social ante el porvenir caótico de la realidad del país. Esto es debido a «la gran diferencia entre el funcionamiento de los sistemas biológicos y el de los sistemas técnicos; el primero trabaja desde la autonomía funcional y el segundo trabajan bajo opciones de comando» (García y Canal, 2018, p. 73).

Desde luego, no se puede disponer de una idea final e inmutable acerca de la naturaleza relacional de las organizaciones y del sentido de su historia evolutiva debido a la naturaleza de quienes las conforman como una unidad a partir de una red de procesos de producción, transformación y destrucción de componentes.

Pero los efectos quizá paradójicos de esta propuesta para promover la expansión a voluntad de las facultades metabólicas, intelectuales, estéticas, creativas y éticas del individuo, y alcanzar así un estado de pleno bienestar, surgen de la condición autopoietica presente en el sujeto, y esto debe mover al colectivo a la reflexión crítica pero cuidadosa, la reactivación pero con precaución y la inversión pero con

prudencia, así como reconocer la existencia de las más profundas contradicciones y coincidencias.

Sin duda que representa un gran desafío desarrollar una nueva teoría con un fuerte componente ontológico acorde con el fenómeno empresarial complejo, variante, cambiante y multidimensional, donde el sujeto y el objeto se integren en una misma entidad recursiva y que se identifique, desarrolle, crezca y se auto-reproduzca en función de mantenerse vivo como sistema.

EL DESAFÍO DE LO COMPLEJO

Complejo deriva del latín *complexus* –que abarca– del cual se deriva complejidad, que a su vez proviene de *complectere*, cuya raíz *plectere* significa *trenzar, enlazar*. Este desafío conlleva la necesidad de mapear de manera integral los entornos, las redes y las dinámicas dentro de ellos, sin menospreciar las contribuciones y los beneficios que la ciencia clásica ha brindado a la humanidad a través del conocimiento adquirido a partir de la observación de patrones convencionales, el razonamiento determinista y la experimentación en campos especializados; campos que requieren la aceptación del concepto de un mundo en el que constantemente surgen preguntas. Las respuestas a estas preguntas, después de la observación, se han convertido en una cuestión de teoría, después de que se han formulado hipótesis, se han deducido los principios, se han encontrado leyes generales y sistemas organizados mediante el método científico, aunque no por ello significa que el problema está resuelto.

En consecuencia, las organizaciones son sistemas complejos, abiertos, en constante interacción con sus entornos y es válido modelar su gestión. Siempre habrá continuos acercamientos a formalizar en cada vez mejores modelos la trama compleja que representa la gerencia, integralmente o para determinadas actividades con campo definido, como la economía, la tecnológica, la sociología, etc., propiciando avances sensibles tendientes a tomar posición en la imaginaria curva de la óptima eficacia operativa para alimentar la estrategia «y así crear valor sostenible que redunde en la tan ansiada rentabilidad empresarial» (Salinas, 2019, p. 26).

Por ello hay desafíos que enfrenta la aplicación de la teoría de la complejidad en la práctica. En consecuencia, en estos tiempos se sigue pensando y buscando leyes de carácter universal para resolver problemas locales; relaciones causa-efecto de la misma magnitud y alcance para problemas diferentes, lo cual mantiene al ser humano en una ficción distópica del mundo, de la vida anclada en el paradigma de la simplicidad, lo cual es reduccionista porque con frecuencia lo encierra en una *visión de albañil* mediante la cual la persona no ve más allá del muro que construye.

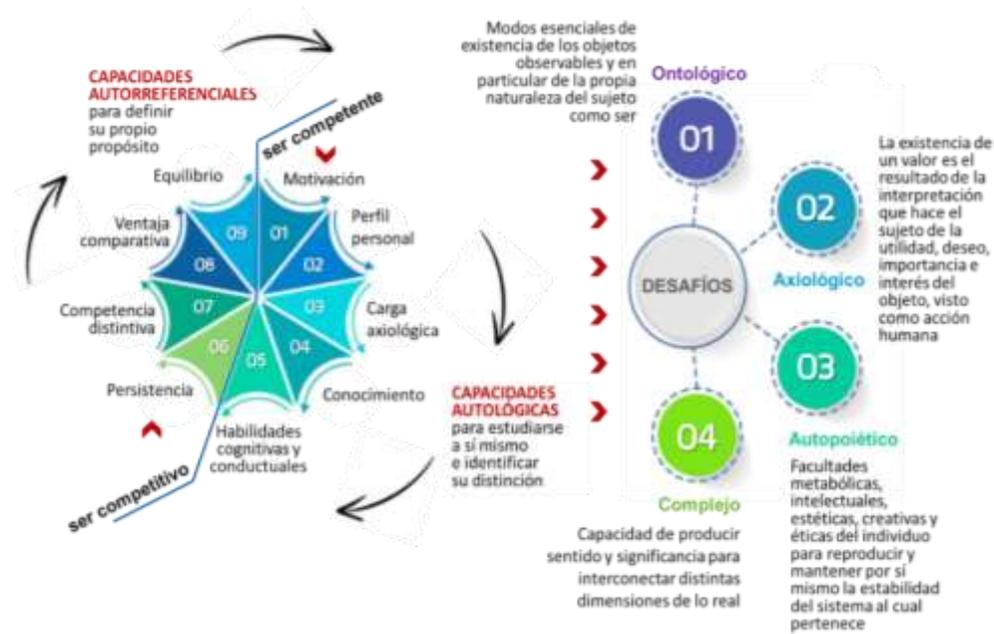
CONSTRUYENDO VALOR CORPORATIVO

Para abordar todos los desafíos aquí propuestos e integrarlos a la cotidianidad empresarial, tal como se muestra en la Figura 1, es necesario promover las capacidades autorreferenciales (para definir su propio propósito) y autológicas (para estudiarse a sí mismo cuando el observador identifica su distinción) en las empresas, vistas como sistemas de tercer orden, para producirse a sí mismos como entidades diferenciadas del dominio en el cual existen y que dichas capacidades se traduzcan en conductas y actitudes específicas.

Para hacer esto, los gerentes deben ser capaces de comunicar, modelar y evaluar patrones de comportamiento en diferentes campos. Los valores que guían la vida en cada empleado, influyen en las creencias, decisiones y son inicialmente inculcados en el entorno sociocultural. Como *Homo quaerens* –el ser humano que se pregunta– es imposible para el gerente no darse cuenta de hasta qué punto el grado de influencia externa puede determinarse según la actitud, la expresión y el estilo de trabajo elegidos.

Figura 1

Una propuesta para construir valor corporativo



Fuente: elaboración propia

Por eso, es muy importante estar al tanto de lo que realmente valora cada persona individualmente antes de ingresar a la empresa y luego cuando es contratada e integrada en equipos de trabajo, ya que claramente difieren en importancia y jerarquía según la naturaleza de la situación y según la carga axiológica que tiene cada persona. Lo básico es orientar la búsqueda del conocimiento desde esta *actitud axiopoiética* para absorber la complejidad de forma adaptativa a los cambios en las variables del entorno.

REFLEXIONES FINALES

Desde la perspectiva aquí desarrollada se ofrece como primera reflexión final que, las organizaciones en Venezuela tienen un gran cúmulo de áreas de oportunidad apiladas en cuatro grandes desafíos signados por los componentes de carácter ontológico, axiológico, autopoiético y complejo. Por lo tanto, el éxito o fracaso como consecuencia de la praxis gerencial requiere de habilidades de resolución de problemas sistémicos y una comprensión excepcional de las formas de comportamiento humano sobre la base de dichas categorías nominales.

Ser competitivo y competente es una paradoja psicológica que todo gerente encuentra a menudo en su devenir: los empleados menos competentes se consideran grandes profesionales, mientras que los más competentes tienden a dudar de sí mismos y de sus habilidades. Cuanto menor sea el nivel de competencia, mayor será la confianza. De este modo, la ignorancia aumenta la confianza en uno mismo más que el conocimiento. Por ello, una de las cosas desafortunadas del momento actual en el mundo empresarial venezolano es que, quienes tienen confianza son incompetentes, mientras que los empleados quienes se valen del pensamiento complejo para producir entendimiento, están llenos de dudas e indecisión, lo cual les motiva a ir más allá de su horizonte de conocimiento.

Ambas acepciones del concepto de *competencia* podrían adoptar una posición extremadamente pragmática y conductista, si se define al sujeto *competente* como el poseedor de un rasgo que refleje su capacidad para progresar, superar dificultades, desenvolverse y dominar cualidades operativas, funcionales o estratégicas en un nivel manejable en términos de decisión-acción, logrado gracias a la formación, actitud y aptitud individual. Esto sin olvidar el papel importante de los factores creativos, potenciadores de competencias para ser competitivos y hacer mejor gerencia. Por su parte, ser competitivo tiene cimientos diferentes, ya que un empleado competitivo no busca alcanzar objetivos basados en sus propias habilidades, sino que busca mejorar su estatus en relación con los demás, siendo muy exigente con sí mismo.

Las ideas sobre la construcción ontológica por parte del sujeto y la naturaleza empresarial, se expresan finalmente en una comprensión del acto cognitivo y la producción de saberes, vistos como construcción y modelaje del comportamiento humano. Cada persona tiene su propio sistema de valores constitutivos de su carga axiológica. No es posible percibir el mundo objetivamente, sino a través de los filtros cognitivos producidos en forma de modelos mentales. La naturaleza axiopoiética de las empresas las hace complejas desde sus propias arquitecturas estratégicas. No es conveniente estar cambiando frecuentemente la manera de percibir el mundo; es la cultura la que condiciona la respuesta a los estímulos externos que las personas reciben.

Finalmente, el desafío de la complejidad también tiene una influencia inmediata al promover la experimentación deliberada y una ontológica holista en el gerente, lo que resulta en un cambio del paradigma del *control* al paradigma del *aprendizaje* o del *estructural* al *sistémico*. Este efecto se produce cuando el desafío de la complejidad se asume como una categoría nominal de alto nivel de abstracción para decidir y actuar. Así, el desafío de la complejidad se constituye como un integrador-desintegrador en términos filosóficos e ideológicos para reintegrar el pensamiento axiopoiético, como

disciplina y praxis para la formación de una gerencia capaz de crear sistemas organizacionales justos y sostenibles, sobre la base de patrones de comportamiento moralmente aceptables. Con ello, se promueven las categorías nominales desarrolladas como procesos de decisión-acción rectores de comportamiento humano sobre la base de tres dimensiones de responsabilidad: ipsativa, nomotética y lógico-difusa, todas necesarias para revertir la realidad actual de la sociedad venezolana y reconducirla hacia un nuevo horizonte de conocimiento del valor corporativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.
- Bueno, G. (1992). *Teoría del cierre categorial*. Oviedo, España: Pentalfa.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, pp. 8-14. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>
- Castillo, C. y de Castillo, M. E. (2022). *Volver a la autoestima: y sus consecuencias*. Buenos Aires: Autores de Argentina.
- Cowling, A y James, P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cruelles, J. (2019). *Dirige y lidera para competir*. España: Marcombo.
- Echeverría, R. (2021). *Por la senda del pensar ontológico*. (2ª ed.). Santiago de Chile: JC Saer Editor SpA.
- Ekman, P. (2009). *Sabiduría emocional*. Barcelona: Kairós.
- Ferreiro, H. (2016). «El idealismo absoluto como superación de la dicotomía realismo-idealismo». En: *En busca del Idealismo: Las transformaciones de un concepto*. Argentina: Ragif. Recuperado de: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/112865#:~:text=Hegel%20denomina%20a%20este%20idealismo,como%20una%20autodeterminación%20del%20ser>
- García, J. y Canal, R. (2018). *Así somos los humanos: plásticos, vulnerables y resilientes*. Salamanca, España: FahrenHouse.

- Henderson, J. (1983). *Multivariate Data Analysis*. (5ª ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River.
- Jaques, E. (2000). *La organización requerida*. Buenos Aires: Granica.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et compétitivité*. París: Les éditions d'organisation.
- Kotler P., Lilien, G. y Moorthy, K. (1992). *Marketing Models*. New Jersey: Prentice Hall; Issue: Englewood Cliffs.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Lordon, F. (2020). *La condición anárquica*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales*. Barcelona: Anthropos.
- Luhmann, N., Baeker, D. y Barrett, R. (2018). *Organization and Decision*. Cambridge, London: Cambridge University Press.
- Maturana, H. y Varela, F. (1987) *The tree of knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boulder, Colorado, USA: New Science Library. Shambhala Publications.
- Maturana, H. y Varela, F. (1994) *De máquinas y seres vivos, autopoiesis de la organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mc Clelland, D. (1999). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Olay, R. (2019). *Acoplamiento axiológico en sistemas de tercer orden*. Tesis Doctoral (no publicada). Caracas: Postgrado en Ciencias Administrativas, Universidad Central de Venezuela.
- Olay, R. (2020). *El perdedor Anticipado*. [artículo en LinkedIn] Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/el-perdedor-anticipado-raul-olay/>
- Peretti, J. M. (2006). *FAQ: Ressources Humaines*. Dunod.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2020). *Definición de autopoiesis: qué es, significado y concepto*. Definición de. Recuperado de: <https://definicion.de/autopoiesis/>
- Real Academia Española (2022). «desafiar». *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de: <https://dle.rae.es/desafiar?m=form>
- Real Academia Española (2022). «desafío». *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de: <https://dle.rae.es/desafio?m=form>
- Restrepo, C. J. (2021). *Lenguaje, conocimiento y educación superior*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia.

- Salinas, J. (2019). La eficacia operativa y su relación con la estrategia empresarial. *Review of Global Management*, 5(1), pp. 20-27. Recuperado de: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1222/1053>
- Thierry, S. (1993). *La gestion prévisionnelle et preventive des competences*. París: L'Harmattan.
- Tierno, B. (1992). *El libro de los valores humanos*. España.
- Vargas, D. (2006). *El valor y su origen dentro de la esencia humana (Una mirada al sentido ontológico del valor)*. Recuperado de: <http://serbal.pntic.mec.es/AParteRei/>
- Walker, J. (1967). Moral versus aesthetic. *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*, 1(3), McGill University. Recuperado de: http://critica.filosoficas.unam.mx/pg/es/numeros_detalle_articulo.php?id_articulo=487&id_volumen=27