



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



PROPUESTA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE LA PRAXIS Y COTIDIANIDAD DEL GERENTE VENEZOLANO EN SU CONTEXTO.

Línea de Investigación: Epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales

Autor: Dr. José Tadeo Morales C.  
Tutor: Dr. Franklin Machado.

***Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,  
Estado Carabobo, Venezuela.***

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS BÁRBULA**

**PROPUESTA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
GERENCIALES DESDE LA PRAXIS Y COTIDIANIDAD DEL GERENTE  
VENEZOLANO EN SU CONTEXTO.**

Línea de Investigación: Epistemología de las  
Ciencias Administrativas y Gerenciales

Autor:  
Dr. José Tadeo Morales C  
C.I. 7.014.500

Tutor:  
Dr. Franklin Machado  
C.I. 2.998.413

Bárbula, Enero de 2014



Universidad de Carabobo.  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado.  
Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales



## VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: *“PROPUESTA DE UNA FILOSOFIA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE LA PRAXIS Y COTIDIANIDAD DEL GERENTE VENEZOLANO EN SU CONTEXTO”*. Presentado por el (la) ciudadano (a): *Morales Carrillo José Tadeo* Titular de la Cédula de identidad N° V. 7.014.500. Para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bárbula, Enero 2014

## *DEDICATORIA*

*A mi esposa Jeannette amor de mi vida.  
A Sarynnette Auxiliadora y José Román frutos de nuestro amor.  
A todos mis hermanos.  
En memoria de mis padres: Florencio Román y Eloisa.  
En memoria al SDB Stanislao Sterba.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A la Facultad de Ciencias de la Educación.  
A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*

*Al Dr. Franklin Machado Tutor de la presente investigación.  
Al Dr. Miguel Mujica Coordinador del Programa,  
demás miembros de la Comisión del Doctorado y profesores.*

*A mis compañeros de camino, especialmente:  
Ana, María Lourdes, María Lourdes, Franklin,  
Andrés, Ero, Adriana, Glenda, Carlos, Mailyn, Hilda, Evelyn  
y demás compañeros de la Cohorte 2009.*



## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. FRANKLIN MACHADO** titular de la cédula de identidad N° 2.998.413, en mi carácter de Tutor de la Tesis de Doctorado□ titulada:

*“PROPUESTA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE LA PRAXIS Y COTIDIANIDAD DEL GERENTE VENEZOLANO EN SU CONTEXTO”.*

Presentado por el (la) ciudadano (a) **JOSÉ TADEO MORALES**. Titular de la cédula de identidad N° 7.014.500, para optar al título de: **Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 25 días del mes de Enero del año 2014.

---

Firma C.I: 2.998.413

## INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **JOSÉ TADEO MORALES**. Cédula de identidad: **7.014.500** Tutora: **Dr. FRANLIN MACHADO**. Cédula de Identidad: **2.998.413** Correo electrónico del participante: **protadeomorales@gmail.com, protadeomorales@yahoo.es**

Título tentativo del trabajo:

*“PROPUESTA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE LA PRAXIS Y COTIDIANIDAD DEL GERENTE VENEZOLANO EN SU CONTEXTO”.*

Línea de investigación: **Epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales**

Sesión	Fecha	Hora	Asunto tratado	Observación
1	24/7/10	12:35	Definición del tema a investigar	
2	12/8/10	12:15	Selección de bibliografía	
3	20/9/10	1:20	Realidad a investigar	
4	15/10/10	12:30	Definición de objetivos	
5	10/11/10	12:10	Revisión de la justificación	
6	12/12/10	1:45	Sustento epistemológico	
7	25/01/11	12:30	Proyección de artículos de la tesis	
8	16/02/11	12:05	Conferencias derivadas de la tesis	
9	13/03/11	12:15	Inicio de Entrevistas	
10	13/04/11	12:35	Análisis de los resultados	
11	23/05/11	1:20	Transcripción de entrevistas	
12	11/06/12	12:15	Análisis de las evidencias de los informantes clave	
13	28/07/12	10:35	Construcción de los capítulos de Fenomenología y Hermenéutica	
14	07/01/2013	11:30	Revisión general y final	

En Valencia a los 30 días del mes de enero del año dos mil trece.

Dr. Franklin Machado

---

C.I: 6.941.662



**Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Dirección de Postgrado**  
**Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales**



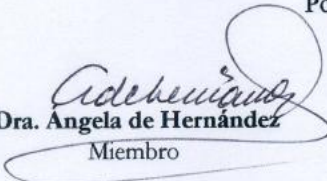
**Acta de Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral**

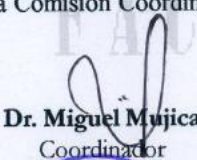
La Comisión Coordinadora del Programa de *Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales*, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Tesis Doctoral titulado: **Propuesta de una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto**, adscrito a la Línea de Investigación: *Estudios Teóricos y de Aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas gerenciales, Área Epistemología de las Ciencias Administrativas.*

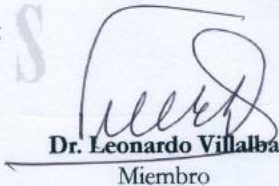
presentado por el (la) Dr. **José Tadeo Morales C.**, titular de la cédula de identidad N° 7.014.500, y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **Dr. Franklin Machado**, cédula de identidad N° 2.998.413, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO.**

En Valencia, a los 15 días del mes de Junio del año dos mil diez.

Por la Comisión Coordinadora:


  
**Dra. Angela de Hernández**  
Miembro

  
**Dr. Miguel Mujica**  
Coordinador

  
**Dr. Leonardo Villalba**  
Miembro



  
**Dra. Dalia Correa**  
Miembro

  
**Dr. Freddy Colmenares**  
Miembro

  
7014500

# **PROPUESTA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE LA PRAXIS Y COTIDIANIDAD DEL GERENTE VENEZOLANO EN SU CONTEXTO**

**Autor: Dr. José Tadeo Morales**  
**Tutor: Dr. Franklin Machado**

**Fecha: Enero 2014**

## **Resumen**

Las Ciencias Administrativas y Gerenciales, desde su configuración, han venido incorporando distintas posturas paradigmáticas para su desempeño; sin embargo, cuando se pregunta por su objeto y método frecuentemente se enmarcan dentro de una visión pragmática y funcionalista con las implicaciones que ello conlleva (Hernández: 2008) . Por otra parte, en la actualidad se debate en torno a una ciencia sin método y sin filosofía o, como lo viene planteando Martínez (2000) el fin de una ciencia convencional, esto ha iniciado movimientos de teóricos para reflexionar sobre los fundamentos de las distintas disciplinas; la Ciencias Administrativas y Gerenciales se suman a este proceso, particularmente por Mujica (2002) y Machado (2008) al igual que Ibáñez y Castillo (2008) yendo más allá de la definición. Sin embargo, hasta el presente no se ha configurado una filosofía de estas ciencias, siendo esta la intensionalidad de investigación. En tal sentido, su carácter será cualitativo, documental-bibliográfico y de campo, partiendo de la realidad del gerente venezolano y su contexto, para ello se seleccionaron seis informantes clave recopilando evidencias a partir de entrevistas a profundidad. Las evidencias fenomenológicas se analizaron a partir de la hermenéutica desde la perspectiva de Gadamer haciendo las reflexiones que permitan configurar una comprensión filosófica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales a partir de la praxis y cotidianidad del gerente venezolano.

**Palabras Clave: Organización. Administración. Gerencia. Filosofía. Dasein.**



# **A PHILOSOPHICAL PROPOSAL OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE SCIENCES FROM THE PRAXIS AND EVERYDAY VENEZUELAN MANAGER**

**Autor: Dr. José Tadeo Morales**  
**Tutor: Dr. Franklin Machado**

**Fecha: Enero 2014**

## **Abstract**

Administrative and Management Sciences from setup have been incorporating different paradigmatic positions for their performance, but when we asked about their purpose and method often they belong to a pragmatic and functionalist perspective with the implications that this entails (Hernández: 2008) Moreover, at present debate on science without method and without philosophy or, as has been raising Martinez (2000) to a conventional science, this movement has begun to reflect on the theoretical foundations of the various disciplines Administrative and Management Sciences are added to this process, particularly by Mujica (2002) and Machado (2008) as Ibanez and Castillo (2008) going beyond the definition. However, until now it hasn't been set a philosophy of these sciences which is the research objective. In this sense, its character was qualitative, bibliographic and documentary field, based on the reality of Venezuelan and context manager so we selected six key informants collecting evidence from in-depth interviews. The phenomenological evidence is analyzed from the perspective of hermeneutics by Gadamer reflections that configure a philosophical understanding of Management and Administrative Sciences from the praxis and everyday Venezuelan manager.

Keywords: Organization. Administration. Management. Philosophy. Dasein

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>VEREDICTO.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>AVAL DEL TUTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>INFORMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>iv</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA EXIGENCIA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, APROXIMACIÓN A LA REALIDAD.....</b>	<b>14</b>
Aproximación al estado del arte de la Filosofía en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	28
Ontología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	30
Epistemología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	41
La gestión del conocimiento como propuesta epistémica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	54
Antropología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	64
Axiología y Teleología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	72
Axiología en el contexto organizacional.....	76
Teleología en el contexto organizacional.....	82
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>FENOMENOLOGÍA Y HERMENÉUTICA EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES.....</b>	<b>86</b>
Traza epistemológica de la investigación.....	87
Fenomenología-Hermenéutica como epistemología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	91
Husserl y la Fenomenología un anclaje epistémico para la investigación.....	93
La Hermenéutica como complemento y cierre del círculo.....	99
El sentido histórico de la hermenéutica.....	105
Diferentes perspectivas hermenéuticas.....	108
La búsqueda de sentido en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	115
<b>MÁS ALLÁ DE LOS MÉTODOS.....</b>	<b>118</b>

Implicaciones metodológicas de la fenomenología y hermenéutica en el desarrollo de la investigación.....	118
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>VIVIR Y SENTIR DESDE LA CULTURA VENEZOLANA.....</b>	<b>128</b>
La cultura venezolana: ¿Quiénes somos y cómo somos.....	128
El ser social.....	133
La familia, <i>el dasein</i> .....	136
La perspectiva organizacional, diferencia entre trabajo y empleo.....	138
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>AL ENCUENTRO CON COTIDIANIDAD, EL DASEIN DEL GERENTE VENEZOLANO.....</b>	<b>145</b>
Ser y sentir del gerente venezolano.....	146
Ontología, la pregunta: ¿Qué es? Evidencias.....	147
Gnoseología, evidencias en torno al conocimiento (Epistemología).....	152
Axiología, principios y valores. ....	163
Evidencias antropológicas y culturales.....	179
El quid de la gerencia, <i>Toma de Decisiones</i> .....	191
Teleología de la gerencia, ¿hacia dónde va la gerencia?	200
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONSIDERACIONES HERMENÉUTICAS DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE EL CONTEXTO VENEZOLANO.....</b>	<b>211</b>
Ontología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	213
Epistemología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	220
Axiología, principios y valores en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.....	230
Lo antropológico - cultural en la gerencia venezolana.....	237
Teleología: ¿Hacia dónde se dirige la gerencia venezolana?.....	242
<b>REFLEXIONES DEL CAMINO RECORRIDO.....</b>	<b>245</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>248</b>

## INTRODUCCIÓN

Iniciar un discurso filosófico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales es un gran reto, algo significativo el cual llama la atención en el nuevo milenio. Primeramente porque hay una gran convulsión y revolución epistemológica advertida en la diversa variedad de paradigmas emergentes como respuestas a la crisis dada a finales del siglo XX, al respecto se tiene la consideración del aparente decreto de la llamada “posmodernidad” anunciando el fin de la ciencia. Pudiera decirse, a manera de conjetura, que fue simplemente algo para llamar la atención; sin embargo, otros esgrimen posturas más recatadas pero aluden a una ciencia sin método ni filosofía, entre ellos destaca Martínez (2000) quien en referencia a los grandes físicos comenta el fin de la ciencia convencional y por su parte Lanz (2000) manifiesta una ciencia sin filosofía ni método. Por lo cual las controversias quedan a la orden del día como plantea Damiani (1997) frente a la epistemología como necesidad de buscar discursos mediante los cuales se legitimen las ciencias.

Por su parte, las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde sus inicios con Taylor (1911) alcanzó el estatus correspondiente de ciencia; para entonces, el paradigma imperante era el positivismo por tanto, debió asumir los principios de las ciencias naturales fundamentales como: observación, experimentación, control del fenómeno, matematización, sistema organizado de conocimiento y otros para poder ser decretada como tal, las primeras en adecuarse a dicho método fueron la sociología y luego la economía.

Sin embargo, la Administración y Gerencia han proseguido su propio desarrollo asumiendo los paradigmas emergentes, desde la teoría de sistemas hasta el pensamiento complejo en la gerencia y la organización, eso evidencia el proceso por el cual ha transitado dicha ciencia. No obstante, algunos la plantean como una tecnología y

conjunto de técnicas, estableciendo un pensamiento pragmático en su quehacer. En este sentido, ha comenzado un movimiento sobre el indagar sus fundamentos, principios y realidad interior, prueba de ello son los distintos artículos sobre epistemología y trabajos de carácter doctoral como los planteados por Mujica (2002), Gabaldón (2007), Machado (2008), Hernández (2008) e Ibáñez y Castillo (2008, 2012). Indicando un inicio para la búsqueda de fundamentos y los cuales conlleven a una consolidación de la episteme administrativa y gerencial.

La presente es un *discurso filosófico* en torno a las Ciencias Administrativas y Gerenciales trascendiendo perspectivas de una filosofía pragmática imperante (Hernández, 2008) con la finalidad de una generar teoría asumida desde las consideraciones de Sautu, Baniolo, Dalle y Elbert (2005) y de los planteamientos de Morales (2011, 2012). Por otra parte, el camino por recorrer considera la multiplicidad de aspectos necesarios como la perspectiva ontológica, epistemológica, axiológico, teleológicas y otras como la realidad social imperante, pues no es hacer filosofía desde los grandes sistemas y relatos como antes ya algunos han cuestionado por la llamada posmodernidad anunciando, el fin de la ciencia y de la historia de los grandes discursos; en este sentido, lo importante es partir de la realidad, la cotidianidad, el ser, ser-ahí, sentir y hacer del gerente desde la contemplación, admiración, interrogación y reflexión como medios del gestar una filosofía.

El punto resaltante del presente constructo, es evidenciar la realidad administrativa y el hacer gerencial en Venezuela, por tal intención se desarrolla, en un segundo momento, un conjunto de entrevistas a diferentes gerentes de las distintas organizaciones que hacen vida en Venezuela, haciendo uso instrumental de la fenomenología para evidenciar el mundo de la vida y cotidianidad del gerente venezolano para luego, a partir de la hermenéutica gadameriana establecer una búsqueda de sentido, teniendo presente la superación metodológica de la Fenomenología y Hermenéuticas como filosofías. Por ello, se parte de la filosofía y se llega a la filosofía.

El curso es desarrollado en cuatro capítulos, en el primero se hace una aproximación al estado del arte de Ciencias Administrativas y Gerenciales desde donde se advierte la exigencia de una Filosofía de las mismas, claro está, eso no significa que dichas disciplinas científicas no posean un pensamiento filosófico. Sin embargo, frente a las situaciones epistemológicas es pertinente ubicar principios y axiomas para la legitimación posterior; por ello, este capítulo quiere dar cuenta de la exigencia por la teorización en las Ciencias Administrativas y Gerenciales por ello desarrolla la discusión ontológica, epistemológica, antropológica y axiológica como dimensiones del quehacer filosófico.

El segundo capítulo consta de dos momentos, uno de carácter epistemológico y el segundo de carácter metodológico. En el primero se analizan las teorías que le dan soporte de cientificidad a la investigación, haciendo énfasis en la perspectiva epistemológica manifiesta por la fenomenología y hermenéutica como soporte teórico. El segundo es la descripción metodológica mediante la cual se ha desarrollado la investigación y esbozando la perspectiva metodológica de la fenomenología y hermenéutica.

En el tercer capítulo atiende a los aspectos de la cultura venezolana, ser gerente en Venezuela tiene sus exigencias contextuales. En tal sentido, se hace un análisis del ser y sentir del venezolano desde las posturas teóricas de autores como Alejandro Moreno del Centro de Investigaciones Populares, Elena Granell, David Garaway, Malpica y otros como Axel Capriles, Rafael Carías quienes, de alguna manera, ha investigado desde lo cultural, cotidiano y laboral el comportamiento de los venezolanos. Para ello se describe el ser social, la familia y la visión de la organización poseída por los venezolanos.

El cuarto capítulo está dedicado a dar cuenta desde la fenomenología y las implicaciones de Husserl, es la aplicación de las distintas reducciones, las denominadas

epojé como actitud y acción del investigador mediante las cuales se le da la palabra a la realidad misma, de esta forma asumiendo la consideración de descriptiva de la fenomenología, se advierten y evidencian las manifestaciones ontológicas, epistemológica, axiológicas y teleológicas manifiestas en el ser y sentir del gerente comunicadas por las entrevistas, éstas se convierten en texto desde los cuáles se revelan como alétheia. De allí emergen categorías y conceptualidades.

El quinto capítulo es dedicado a la hermenéutica de la acción gerencial, ella se genera en la comprensión-interpretación-aplicación de la realidad manifiesta por los entrevistados haciendo el ejercicio filosófico de la búsqueda de sentido develado en la alétheia un ejercicio hermenéutico.

Seguidamente se hace un cierre de la investigación anunciando los derroteros transitados y el camino por seguir teniendo presente que se ha partido desde la filosofía como un viaje a la realidad y desde la realidad misma se ha vuelto a la filosofía donde se devela el dasein gerencial. De esta forma se hace un ejercicio de comprensión de las Ciencias Administrativas y Gerenciales a partir de una ontología regional.

## CAPÍTULO I

### **LA EXIGENCIA DE UNA FILOSOFÍA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, APROXIMACIÓN A LA REALIDAD**

El devenir de la ciencia, en los últimos años, ha estado signado por evidentes rupturas paradigmáticas, estas son de tal forma y manera que, se ha llegado a planteamientos controversiales como el fin de la ciencia convencional (Martínez, 2000) y el emerger de modos de producción diferentes como el microelectrónico (Mires (1996), imponiendo formas lógicas distintas para la comprensión de la realidad. Por otra parte, la crítica permanente al contexto metafísico por la llamada modernidad para la configuración de una ciencia objetiva finalmente culminó en la posmodernidad admitiendo la posibilidad de trascender la inmanencia de la objetividad en la cual se encontraba prisionero el pensamiento dando apertura a lógicas alternativas como la de interpretación advertida por Álvarez-Gayou, (2003) al plantear nuevas perspectivas científicas y de investigación girando hacia la subjetividad emergente como referente de la realidad, inclusive, en el caso que nos compete, Mujica (2009) manifiesta desde el contexto epistemológico una redefinición de la relación sujeto objeto al interno de las ciencias administrativas y gerenciales tomando como referencia a los autores Nonaka y Takeuchi (1999) en atención a principios fundamentales de la cultura oriental, los cuales tienen visión de mundo integrada por la *unidad humano-naturaleza*, *unidad mente-cuerpo*, *unidad de uno mismo y de otro*. Ello replantea y redefine la perspectiva dual heredada de Descartes en occidente, lo cual evidencia alternativas axiomáticas para el constructo de una Filosofía de la Administración y Gerencia desde otros contextos.

No obstante, el cuestionamiento viene dado por la premisa de una ciencia sin método ni filosofía como lo evidencian Martínez, Mota, Hopenhayn, Del Búfalo, Lanz (2000); es decir, asumir la imposibilidad de la filosofía esgrimida por el “todo vale” y



en términos de anarquismo manifestado por Feyerabend (2003), al mismo tiempo, cuestionando cualquier metodología de aproximación a la realidad. Sin embargo, hay ciencias en las cuales el problema teórico filosófico ha estado en un plano poco relevante, apuntando más hacia la técnica y la razón instrumental que ocuparse de sus fundamentos, al respecto Lanz (2008) advierte:

La técnica fue para la filosofía, desde Platón, lo contrario del conocimiento: si la episteme era el lugar de la verdad, la *techné* se hallaba asociada a los trucos de los sofistas, a un instrumento que permitía engañar... En la técnica no había sino medios con los que hacer las cosas, instrumentos y no preguntas, instrumentos y no preguntas que formular (p. 8).

Esta postura generó un gran impacto en el devenir de la historia, una racionalidad, teniendo al cálculo matemático como fuente principal del pensamiento científico, dado la aplicabilidad en la física para poder comprender el movimiento, naciendo una nueva idealidad, sin embargo prosigue Lanz (op. Cit: 9):

Husserl observa que el prestigio y desarrollo que está teniendo este tipo de pensamiento lógico-numérico implica una manera de pensar que conduce a una “ceguera eidética”, al olvido de aquella otra verdad originaria, anterior a esta verdad lógico numérica. Husserl percibe así la contradicción interna del saber técnico, de una verdad técnica distinta a una verdad filosófica, de una verdad técnica que está transformando la ciencia pero que a la vez amenaza con sustituir a la verdad originaria.

Lo consecuente de este planteamiento es el advenimiento de una manera de pensar sin pensar *ad intra* sino hacia fuera, la aplicación de técnicas y metodologías con un soporte filosófico “sobrentendido”. Lo derivado de ello es el método científico cuyo punto clave es la comprensión de la realidad desde la perspectiva mecánica de Newton; sin embargo, es Heinrich Hertz (1894) quien según Martínez (2000:13) hace la distinción esbozando lo siguiente:

Todo matemático, físico o científico riguroso y exigente no podrá menos de quedar prendado de su claridad, orden, linealidad y lógica excepcionales e incluso por una especie de encanto irresistible... es él el que da origen y estructura las bases del *método científico tradicional*.

De acuerdo con lo anterior queda abierta la página para iniciar el libro de la ciencia; es decir, ciencia equivale, desde entonces, a la aplicación del método científico, a un ideal de conocimiento como lo manifiesta García (1985, 1967); por tanto, toda disciplina que intentase adquirir el estatus de ciencia debía asumir el método científico como marco obligatorio para la acción y la praxis con los principios fundamentales de experimentación, verificación, demostración, medición etc. Pero, teniendo presente el argumento de Damiani (op. Cit) advirtiendo la necesidad de buscar no en la ciencia misma sino en la filosofía y epistemología los discursos legitimadores de los planteamientos científicos los cuales permitan superar la actitud empirista.

Dentro de las ciencias sociales, según Follari (2000) la primera en advertir esta situación fue la sociología, siguen la economía y finalmente la Administración con Taylor (1911) la cual, de acuerdo a Koontz y Weihrich (2004: 6), asume el carácter científico a partir de los siguientes fundamentos:

- 1.-Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
- 2.- Obtención de armonía en acción grupal, en lugar de discordia.
- 3.- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
- 4.- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
5. Desarrollo de la plena capacidad de los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Evidentemente, no se cuestiona en la presente investigación ni la génesis, ni la historia de las ciencias Administrativas y Gerenciales pues, hay infinidad de referencias anteriores entre las que se pueden evidenciar su desarrollo histórico analizadas por

Platón (1973: 333) unos tres siglos antes de Cristo, como virtud del ser humano discutidas con Menón:

Primeramente, si quieres hablar de la virtud de un hombre, es manifiesto que la virtud de un hombre consiste en ser capaz de administrar los asuntos de la ciudad, con lo que poder beneficiar a los amigos y dañar a los enemigos, procurando, por su parte evitar todo sufrimiento. Si se trata de la virtud de una mujer, no es difícil contestar que consiste en administrar bien su casa para mantenerla en buen estado, y obedecer a su marido. Hay también una virtud que le es propia a los niños y a las niñas....

Es decir, la pregunta por la actividad administrativa y gerencial siempre ha estado presente en el desarrollo de la humanidad, en igual forma Mujica (op. Cit) e Ibáñez y Castillo (2008, 2012) hacen todo un arqueo coincidiendo en asumir como punto clave a los ingenieros F. Taylor y H. Fayol como quienes configuran e incorporan a la Administración y Gerencia al status de ciencia, pues en ese momento 1911 y 1914 el paradigma hegemónico era el positivismo. Lo importante es no generar confusiones entre la historia de las Ciencias Administrativas y Gerenciales con la Epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. Las primera describen el acontecer y devenir de las mismas, su pasado, anécdotas y algunas posturas con planteamientos que anteceden al hecho científico; mientras la epistemología es filosofía de la ciencia, por tanto se encarga de estudiar principios, fundamentos y demás aspectos por lo cual una disciplina alcanza el status de ciencia.

Por su parte Mujica (2002: 44) desarrolla la problemática filosófica la cual es asumida, no solamente por Taylor, pues incluye a Fayol pero, determina con base en referencia a Buffa, donde los estudios se fundamentan en la experiencia pero sistematizada por el método científico, es decir el paso del empirismo al positivismo por lo cual manifiesta:

En esencia, la nueva filosofía de Taylor sostenía que el método científico, podía y debía ser aplicado a todos los problemas de la administración, y que mediante una investigación científica la administración debía determinar los métodos de trabajo. Formuló cuatro obligaciones nuevas para la Administración:

El desarrollo de una Ciencia, para cada elemento del trabajo...

La selección, el adiestramiento y el desarrollo científico de los trabajadores.

El desarrollo de un espíritu de cooperación leal entre el trabajador y patrono...

La división del trabajo entre obreros y administradores en parte casi iguales...

Cabría destacar que, la preocupación advertida se ha mantenido hasta la actualidad con la tarea de desarrollar la Administración como ciencia de acuerdo al paradigma gestado y categorizado para el momento, hoy se puede percibir con mayor profundidad los planteamientos derivados, pues el término paradigma como lo plantea Moreno (1993) es un riel por el cual transita el pensamiento, no solamente hacia fuera sino hacia dentro, incluyente. No se reduce a la manera de pensar sobre algo, sino también el cómo pensar al interno. Es decir, asumir una postura ante la vida. Por lo tanto, el paradigma positivista determinó la manera de ser de la Administración aun cuando algunos la enmarquen en el contexto de las ciencias sociales permaneció dentro de una filosofía determinada por el método científico como lo aclaran Ibáñez y Castillo (op. Cit: 248):

Sus métodos científicos se centraron en la observación y medición, su unidad de análisis fue el obrero individual aislado de su cuadrilla de la planta de producción, para observarlo, enseñarle y entrenarlo para llevarlo a su estado de máxima eficiencia en detrimento del haraganeo o bajo rendimiento sistemático, este obrero se capacitaba sólo para operaciones manuales, las intelectuales le eran asignadas a sus patronos.

Los planteamientos anteriores evidencian que las Ciencias Administrativas y Gerenciales han tenido, en alguna forma, un pensamiento filosófico, una manera de advertir la realidad desde una postura epistémica; sin embargo, Hernández (2004),

advierte y reconoce el carácter pragmático de la Administración y esto ya enuncia una postura filosófica. En tal sentido, cuando se hace un recorrido por su devenir es posible advertir cómo, en alguna forma, las teorías emergentes del mundo de la ciencia se fueron incorporando al mundo de la Administración como lo corrobora López (1995) planteando la adecuación de la misma a las ciencias naturales: físico y química dentro del discurso de las ciencias administrativas partiendo de la economía, el cual advierte: la ciencia como institución arrojó todo discursos del saber. De acuerdo con ello, el pragmatismo es fruto terminal de una postura filosófica de operatividad en las que terminan envueltas las Ciencias Administrativas y Gerenciales, según Bello (200: 39) la máxima de esta postura es planteada por Pierce:

“Considera qué efectos, que presumiblemente pueden implicar consecuencias prácticas, concebimos que comporte el objeto de nuestra concepción. En tal caso, la concepción de dichos objetos es el todo de nuestra concepción del objeto” (1978)... Pierce pretende transferir de forma sistemática al ámbito de la experiencia práctica y sus conceptos, la pretensión de universalidad que Kant situó en los dominios trascendentales de las condiciones a priori.

Esta situación puede encontrar paralelismos en torno a la fundamentación y su ontología como han sido los esgrimidos en el área de la matemática, en la cual permanecen, aún en la actualidad, oscuras muchas delimitaciones y conjeturas, pues hay problemas no resueltos como el caso de los números irracionales o lo manifiesto por los seguidores de Leibniz frente al cálculo infinitesimal, quienes al ver la implicaciones prácticas del mismo y los resultados eficientes que se obtienen, obviaron cualquier pregunta al interior y sobre su fundamentación, como lo esboza González (1994) en referencia a Orellana con la proposición mediante la cual el problema de los matemáticos es preguntarse por el hacer de su ciencia, mas no por los objetos que configuran y fundamentan dicha ciencia.

En la actualidad, es posible evidenciar que la postura pragmática ha ido cediendo espacios a una perspectiva distinta en cuanto a las ciencias Administrativas y

Gerenciales. Si bien es cierto que, problemáticas sobre el debate han quedado abiertas como ciencia o arte, surgen definiciones y teleologías distintas. A pesar de ello, como lo establecen Etkin (2009) paralelamente con Zapata, Murillo, Martínez, González, Ávila y Caicedo (2009) en torno a los distintos pensamientos, posturas, enfoques esgrimidos en la Administración y Gerencia partiendo de los planteamientos considerados como clásicos, es decir: la teoría general de sistemas y consecuentemente con los siguientes paradigmas, la administración por objetivos, la planeación estratégica, toma de decisiones en las organizaciones, el poder de las organizaciones, la cultura organizacional, la calidad total y la reingeniería, benchmarking y outsourcing. Lo novedoso de estos autores es la incorporación del paradigma científico de la complejidad, para darle novedad y renovar algunas posturas ampliándole sus radios de acción con el manejo del caos, la incertidumbre incluyendo lo cultural y humanista dentro de la organización, especialmente aspectos emergentes como el talento humano, la gestión del conocimiento y el capital intelectual impactando el aspecto teleológico de la misión y visión de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

Por su parte, Mujica, Ibáñez y Castillo (2010: 129) establecen el estado del arte de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en función de prácticas gerenciales teniendo como referencia a Stoner bajo el enfoque de compromiso dinámico. De igual manera los autores asumen como punto clave al Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton de donde derivan las siguientes posturas paradigmáticas:

*Paradigmas que incorporan el Aprendizaje Organizacional*

Aprendizaje Organizacional: Gerencia de Conocimiento y Desarrollo de Competencia. Gerencia Centrada en Valores. Gerencia del Cambio. Learning Organizations.

*Paradigmas que se incorporan a la Perspectiva del Cliente.*

Clientes: Propuesta de Valor. Orientación al Cliente. Acuerdos de Nivel de Servicios. Service Level Agreements.

*Paradigmas que se incorporan a la Perspectiva Financiera.*

Financiera: Gerencia Basada en Valor (ValueBased Management). Valor Económico Agregado (Economic Value Added).

*Paradigmas Genéricos que se sitúan en las diversas perspectivas o son de apoyo global.*

Genéricos: Pensamiento Estratégico. Pensamiento Sistémico. Learning Organizations. Planificación Estratégica. Scenario Planning. Benchmarking Estratégico (global del negocio). Business Intelligence. Transformación de los Negocios.

*Paradigmas que se incorporan a las Perspectivas de Procesos Internos.*

Procesos Internos: Calidad Total. ISO 9000. Reingeniería. Benchmarking de Procesos. Costo Basado en Actividades (ABC).

Evidenciando, desde esta perspectiva, cinco paradigmas cuyo centro es el Cuadro de Mando Integral y desde el cual se genera todo un movimiento y dinámica gerencial por lo cual afirman los autores:

*El cuadro de mando integral, recoge las diferentes perspectivas teóricas emergidas en las últimas décadas en el campo de la administración, así como las prácticas desarrolladas para su aplicación y las integra de manera complementaria, dando a entender de esta manera la transversalidad existente en el discurso administrativo en el período estudiado (Mujica, Ibáñez y Castillo, op. Cit: 129).*

La referencia anterior da cuenta de una postura epistémica no solamente como aplicación y perspectiva pragmática, también estructura referentes para la teorización derivada del estudio de los principios (ontología) mediante los cuales es posible construir y desarrollar teorías, por ende se advierte el no tratarse de una pragmática de recetas y fórmulas para solventar problemáticas, según Mujica, Ibáñez y Castillo (op. Cit.) en referencia a Zavarce de ir más allá de la aplicación puntual. En tal sentido, si se gestan teorías y generan discursividades el paso siguiente es la conformación de un pensamiento científico a partir de la teorización y reflexión filosófica como lo cual conlleva, según Machado (op. Cit) a una configuración metateórica.

Sin embargo, desde el devenir histórico el sueño de la Modernidad (Sociedad Industrializada) fue generar estilos de vida distintos centrados en el orden y el progreso, la posmodernidad (Sociedad Postindustrial, Postcapitalista) advierte que con la

tecnología y la globalización se generarían modos de producción distintos como lo esboza Mires (op. Cit). No obstante, a pesar de ello, ni una ni otra han logrado establecer los ideales de una sociedad mejor pues, tomar una decisión depende e implica el elemento humano, el cual se ido incorporado como parte fundamental de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, de manera tal que el estudio de la cultura, la antropología, el comportamiento, las reivindicaciones laborales y otros elementos como lo plantea Babor (2009: 27) al establecer:

Hoy más que nunca la cultura se impone. Hay que reconocer a los millones de consumidores que deambulan por el planeta, modificando sus costumbres, importando modelos de acción y tomando “prestado” hábitos que pertenecen a pueblos de latitudes tan dispersas.

Este planteamiento es dado fundamentalmente en cuanto al significado de prestación de servicio y los consumidores es decir, lo externo a la organización pero al interno, frente al ser de la organización, también se hace necesario la incorporación del sentido antropológico como parte fundamental de la gerencia manifiesto por Martínez y Corrales (2010:7) advirtiéndolo:

La urgente necesidad de capturar y codificar la unidad sistémica de todo el valor creado por las sociedades humanas, así como la evidente incapacidad de las teorías económicas para lograrlo, motivan la búsqueda de un entendimiento y una gestión integrales de los sistemas de valor humano.

Es decir el impacto de lo humano en la organización ha generado un verdadero cambio paradigmático, inclusive a nivel investigativo pues, al respecto se han incorporado metodologías de carácter cualitativo cuyos procedimientos, métodos y metódicas implican la actuación de un sujeto en tanto que sujeto (persona, *humanus*). Estas implicaciones han generado una transformación epistémica pues la subjetividad y el sentido antropológico reconfiguran la ontología organizacional teniendo en cuenta que



las organizaciones no son solamente estructuras, su fuente principal es lo humano y otros aspectos como lo revela Etkin (op. Cit: 29):

El enfoque que utilizo de la organización no la presenta como un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados hacia objetivos compartidos. La realidad con la cual trabajo es diferente, no es el mundo de las armonías, de los equilibrios o de las certezas. Hablo de una realidad controvertida y de una gestión que no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles. Señalo el impacto y la trama de los juegos de poder, el peso de los diferentes grupos de opinión e interés como también la influencia de las cambiantes y crecientes demandas del contexto social hacia las organizaciones; también pueden aparecer problemas de interpretación...

El autor reenfoca la tesis de: organización, dirección, evaluación y control generando contextos distintos y alternativos donde puede iniciarse una visión distinta a lo que, hasta ahora, venía desarrollándose en una ciencia de mucho carácter epistémico dogmático aferrada al cientificismo clásico. En el mismo orden de ideas Ibáñez y Castillo (Op. Cit: 254) en referencia a la Gerencia en el siglo XX plantean:

A Elton Mayo, se le otorga la perspectiva sociológica al considerar al hombre y su interacción con el entorno, como elemento preponderante y determinante para la satisfacción, así como los aportes dentro de los sistemas y organizaciones en general. Mayo con su enfoque de la teoría de las relaciones humanas... aporta algunos principios de administración.

De igual forma, en la actualidad las Naciones Unidas (ONU) hacen un llamado muy urgente, el reto inmediato del milenio es el desarrollo sostenible proponiendo tres ejes: justicia social, desarrollo económico y protección del ambiente. Estos tres elementos configuran una línea de acción y reto permanente, no cumplidos por el momento según el Informe Sobre la Situación Social en el Mundo 2009, cuando al analizar la situación económica encuentran una situación de retroceso en la pobreza. Dicha situación es alarmante e implica una acción directa, no como

simple responsabilidad o consecuencia de una acción, sino como elemento proactivo y propositivo de las organizaciones como se viene advirtiendo en torno a la Responsabilidad Social. En consecuencia se requiere asumir y replantear aspectos fundamentales en el campo de la Administración, donde el centro del asunto no puede ser el mercado como lo plantea Machado (2008) sino algo más profundo hacia la vida:

Nos comprometemos a construir una sociedad mundial humanitaria y equitativa y igualitaria, conscientes de la necesidad de respetar la dignidad de todos los seres humanos...

Por consiguiente, asumimos la responsabilidad colectiva de promover y fortalecer, en los planos local, nacional, regional y mundial, el desarrollo económico, desarrollo social y la protección ambiental, pilares interdependientes y sinérgicos del desarrollo sostenible (Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible).

Atendiendo a este llamado Mujica entrevistado por Machado (op.cit: 206) redefine la Administración:

Una administración epistemológica de la administración, para evitar ser el juguete de las fuerzas económicas del poder, con lo cual aumentar la autonomía epistemológica de la investigación administrativa, y así apreciar una biotecnología a favor de la vida, a favor de lo humano que edifique orden para mantener la vida, organización para la vida planetaria, administración para la continuidad biológica de la Tierra y de nosotros mismos como ser de vida.

Inmediatamente es posible advertir el carácter ontológico y teleológico de una administración y gerencia sustentada en principios donde lo humano pasa a ser el primer plano, lo cual va de la mano con los planteamientos de la Naciones Unidas (2009) que establecen:

*Reafirmando* que la erradicación de la pobreza, la modificación de las modalidades insostenible de producción y consumo y la protección y ordenación de la base de los recursos naturales del desarrollo económico

y social son objetivos generales y requisitos esenciales del desarrollo sostenible (Resolución de la Asamblea General 63/212).

En tal sentido viene surgiendo una episteme administrativa-gerencial intentando dar respuestas tanto al interno de la organización como al externo de la misma desde una nueva concepción de la ciencia y del mundo, donde el factor humano no está como elemento secundario planteado en la modernidad de dualidad sujeto-objeto puesto fuera de la escena investigativa para darle objetividad al asunto por considerarlo contaminante, ahora es tomado en consideración como piedra angular, primario y determinante de las nuevas concepciones de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. Sin embargo, no hay marcos filosóficos de referencias establecidos, los cuales generen las reflexiones en torno dichos asuntos pues, se requiere elementos e insumos para debatir y discutir perspectivas como: la ontología (preguntar por el ser). La ética, entendida en cuanto el hacer, la praxis cotidiana del gerente y el sistema axiológico asumido. Desde la epistemología como filosofía de las ciencias en la que, puede afirmarse, hay avances y cambios paradigmáticos sucedidos a lo largo del siglo XX y en lo que va del presente pues, se vienen interrogando sobre los fundamentos (al interno) como lo manifiesta Damiani (1997) en función de una epistemología internalista la cuál afecta a la Administración y Gerencia en el surgimiento y significación de pensamientos alternativos como el giro antropológico donde se manifiesta la significatividad del ser humano dentro de las organizaciones y como punto determinante de la misma, por ello toda una nueva perspectiva puesta en el tapete por Nonaka y Takeuchi (Op. Cit).

Por otra parte, en la actualidad al desarrollar aproximaciones filosóficas debe girarse en torno a la realidad, al *dasein*, en este caso el gerente venezolano, teniendo presente su manera de ser que le es característica y distintiva, propio de una cultura plena de valores y principios pero, con aspectos por superar y desarrollar, teniendo presente, en primera instancia, la marcada diferencia entre los grandes sistemas

filosóficos desarrollado por la cultura europea y dominante, muy distinta al ser latinoamericano planteado por la filosofía de la liberación manifiesta por Dussell o como lo propone Brunner (1994: 49) en su texto Tradicionalismos y Modernidad en la Cultura Latinoamericana:

Postulamos que la cultura de América Latina, en su desarrollo contemporáneo, no expresan un orden - ni de nación, ni de clase, ni religioso, ni estatal, ni de carisma, ni tradicional, ni de ningún otro tipo – sino que refleja en su organización los procesos contradictorios y heterogéneos de la conformación de una modernidad tardía, construida en condiciones de acelerada internacionalización de los mercados simbólicos a nivel mundial.

De manera puntual a lo anterior están los planteamientos con mayor distinción de Carías (1981, 1982, 1984) al establecer una serie de tratados significativos del ser venezolano. Como contraparte, en lo empresarial hay una cultura de sociedad industrial bajo la referencia de mercados competitivos, al menos desde la décadas de los ochenta y los noventa, donde se generó una cultura de alta competitividad y productividad por algunas empresas, inclusive una exportadora de tecnología como fue el caso de Petróleos de Venezuela caso de la Orimulsión, y otras del sector privado las cuales alcanzaron estándares altamente reconocidos internacionalmente. Cabe destacar, de igual forma, el desarrollo de una academia estructurada y sólida con la prosecución de estudios de postgrados y doctorados pues, en Venezuela según OPSU (2011) bajo la denominación de Administración, Gerencia, Economía, Contaduría y afines aparece una cantidad 28 (veintiocho) ofertas educativas denominadas carreras largas con una duración entre 5 (cinco) años o 10 (diez) semestres con el grado de Licenciado y una oferta 59 (cincuenta y nueve) carreras cortas para la obtención del grado de Técnico Superior Universitario además con la prosecución de estudios de cuarto y quinto nivel. En el mismo orden de ideas, Yáber y Valarino (2007: 7) con anterioridad asumen una perspectiva, si se quiere, de realización personal o vocación al determinar:

En el presente trabajo se asume que la administración, gerencia, gestión u organización y dirección de empresas, es *una profesión* (que se estudia en los institutos de educación superior) y que faculta a los egresados a ejercerla de acuerdo a como está descrito en el Libro de Oportunidades de Estudios (CNU- OPSU 2003).

De esta forma, lo central del asunto no está en el sentido académico, ni disciplinar en cuanto al conocimiento como primera instancia, el problema apunta al ser y sentir del gerente venezolano, su entorno y realidad. Desde aquí se pueden establecer preguntas del cómo, el qué y para qué de la realidad, de dónde se viene, hacia dónde se va, es posible esperar algo; todas ellas necesarias para configurar prolegómenos o aproximaciones a una filosofía desde su praxis y cotidianidad. Ello lo confirma Mujica (2009) al establecer que se requiere una reconstrucción de las Ciencias Administrativas y Gerenciales teniendo en consideración la interioridad de la persona desde dos ámbitos lo individual y colectivo-social, es decir desde el ser y sentir, teniendo presente que en contexto de los países en desarrollo muchos significados son distintos pues, es diferente trabajar porque se quiere a porque se debe, la intencionalidad es muy distinta y ello puede ser una discrepancia entre una cultura empresarial de un país en desarrollo frente a uno desarrollado o como lo plantea Morales (2012) con base de Grannel, Garaway y Malpica (1997) estableciendo las diferencias entre el sentido del trabajo como realización y el salario recibido como remuneración por realización de una actividad.

Esto conlleva a plantearse que las diferencias entre un gerente de organizaciones venezolanas y cualquier otra no dependen directamente aparentemente de la formación pues, gracias a la era de la información todos los conocimientos están en línea como lo manifiesta Siemens (2004), son de quienes lo utilicen y, por otra parte, ya no son tan secretos como antes. En este sentido, si se desea generar una aproximación filosófica a la gerencia lo primero es centrarse en la realidad concreta como Venezuela e indagar sobre el ser, hacer, convivir, valores y principios del gerente venezolano y desde allí configurar un tejido de conceptualidades en torno al *dasein* en su cotidianidad, la existencia, su praxis y axiología.

## **Aproximación al estado del arte de la Filosofía en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

En el siguiente apartado se hace un intento por desarrollar una perspectiva global en torno al estado del arte de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, visualizando paradigmas, corrientes y posturas que emergen en el desarrollo de las mismas. Ciertamente se trata de una visión general pues detallar cada uno de los esquemas, modelos, perspectivas y paradigmas sería demasiado extenso. Sin embargo, como todo planteamiento de desarrollo hay aspectos más resaltantes los cuales permiten comprender la realidad.

La primera perspectiva da cuenta sobre los argumentos manifiestos por Mujica (op. Cit), Ibáñez y Castillo (op. Cit), Hernández (2005) evidencian la problemática en torno a los fundamentos de dichas ciencias. Ciertamente hay una problemática perenne iniciada desde el definir la Administración y Gerencia como ciencia y arte. Por otra parte cabe distinguir la síntesis elaborada por Velásquez (2002) acerca de las distintas escuelas del pensamiento administrativo concluyendo de manera extraordinaria que lo importante es el acercamiento desde la complejidad porque fundamentalmente frente a los problemas no existen soluciones mágicas. Es decir, frente a la discusión si las Ciencias Administrativas y Gerenciales no tienen tal estatus, pudiendo en algunos casos debido al pragmatismo y utilitarismo tecnológico donde lo importante es su aplicabilidad para solventar problemas, reducirlas al carácter técnico-tecnológico de simple aplicación de herramientas e instrumentales estratégicos de un recetario preconcebido. Sin embargo, desde este contexto las posturas pueden ser integradas como lo plantea Morín (2000:32) determinando qué es la complejidad:

A primera vista la complejidad es un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones,

interacciones, retroacciones, azares que constituyen nuestro mundo. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre.

Como *complexus* se incorporan aspectos los cuales antes fueron duales, ahora complementarios, además de necesarios para comprender una realidad; otro aspecto resaltante e interesante del asunto es la integración orden–desorden, teniendo presente que la llamada modernidad se fundamentó en el orden y progreso estableciendo como planteamiento negativo todo aquello fuera de él. En realidad, la incorporación de las Ciencias Administrativas y Gerenciales a la ciencia fue la asunción del método científico derivado de la física estudiando aspectos en función del aprovechamiento del tiempo para el mejor rendimiento y los movimientos necesarios ejecutados para realizar una acción.

Por otra parte, si algo ha estado generando conjeturas, conceptualidades y referentes en torno a una ciencia particular es la filosofía. Aun cuando los positivistas del siglo XX intentaron desarrollar discursos filosóficos donde cuestionaron el idealismo y otras formas de generar teoría, finalizaron enredados en sus propias propuestas pues, al final, de lo que se trata en filosofía es la gestación de teorías (Sautu, Baniolo, Dalle y Elbert, 2005) las cuáles permitan la elaboración de constructos, conceptos e ideas para generar ciencia.

De manera tal que, el asumir la creación de una perspectiva filosófica requiere de una acción reflexiva permanente de la realidad bajo la actitud de asombro y admiración. En tal sentido, las consideraciones reiteradas por autores como Fukuyama (1992) en torno al fin de las ciencias, Feyeraben (2003) el anarquismo metodológico, Martínez (2008, 2000a, 2000b) ciencias sin método ni filosofía y así sucesivamente un conjunto de críticas, pensamientos controversiales sobre las disquisiciones científicas, fundamentalmente sobre el método terminaron simplemente abriendo perspectivas metodológicas de acceso a la realidad de maneras distintas con la permanente actitud de

asombro y admiración. De esta forma, se abrieron dos espacios, el primero desde la objetividad con el uso de la metodología cuantitativa y el segundo desde la subjetividad utilizando la metodología cualitativa. Cabe destacar, la no contradicción de las mismas pues, algunos han terminado aceptando la integración necesaria a partir de la complejidad, interdisciplinaridad, transdisciplinaridad y transcomplejidad de las mismas, para poder acceder a la realidad. De manera tal que, evitando la filosofía se terminó haciendo filosofía.

En tal sentido, se hace una aproximación al estudio del aspecto filosófico desarrollado por las Ciencias Administrativas y Gerenciales y sus implicaciones: lo ontológico, lo teleológico, lo antropológico, epistemológico y axiológico, siempre bajo la permanente actitud de sospecha, y fundamentalmente, de admiración y asombro. Por ello se analiza a continuación las dimensiones características desde dónde la filosofía analiza y reflexiona sobre una realidad como son: la ontología, la gnoseología, la axiología y la teleología.

### **Ontología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Hablar de ontología, lo ontológico y asuntos concernientes a estos temas en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, en cierta forma, es algo de novedad, aun cuando autores como Schvarstein (1998) plantean la necesidad de la misma cuando se ha de elaborar un diseño organizacional. Ahora bien, el ámbito de la ontología es parte de la filosofía estudiada por la metafísica y esta fue analizado por Aristóteles (2007) quien inicia dicho discurso esbozando que la ciencia más rigurosa es la de los principios y dicha ciencia es la metafísica mediante la cual se hace el estudio de la ontología, la pregunta sobre el ser. Sin embargo, para Weissmahr (1986: 9) es de reciente data ubicándola en el siglo XVII y lo refiere fundamentalmente *a la ciencia que estudia el ente en cuanto ente (τό όν ή όν) y la cual constituye la principal de todas las ciencias.* En cualquier caso particular, es la encargada de preguntarse por el qué, la pregunta



originaria: qué es, en este sentido la respuesta condiciona las acciones posteriores pues si se define la organización de alguna manera en particular, las acciones serán determinadas por el significado asumido o establecido.

Desde el contexto organizacional, de manera reciente, Schvarstein (op.cit., p.196) inicia una implicación de la ontología en el campo de la Administración aduciendo: “*la ontología consiste en la determinación de aquello en lo cual los entes consisten, que se ocupa de las esencias antes que las existencias*”. Ahora bien, la significación estaría centrada en el ser de la Administración y Gerencia. Aunque el autor en cuestión deja el planteamiento y referencias muy importantes, haciendo evasivas en las cuales alude a aspectos como:

Profundizar el carácter dialéctico de las contradicciones que un diseño debe resolver.  
Presentar las distintas metáforas con las que se alude a las organizaciones, el modo en que estas diversas metáforas dan cuenta de los diversos aspectos esenciales y cuáles son las contradicciones...  
Señalar las contradicciones que cada disciplina intenta resolver...  
Identificar las tensiones universales presente en todo diseño...  
Recordar finalmente la existencia de distintos niveles de recursividad...  
(Schvarstein, op. Cit.: 195).

En sentido de Heidegger (1998), cuando se pregunta por el ser se olvida y contesta con el ente, por ello el problema sobre el ser no queda esclarecido pues, existe una temática controversial y permanente pues, en la filosofía como tal, hay una continua discusión entre ser y ente, en la presente investigación se hará referencia permanente a la perspectiva de Heidegger (op. Cit.). Ente se refiere a la “cosa”, desde el contexto del realismo positivista la cosa en cuanto hay, en términos cartesianos de res extensa. Sin embargo, en cuanto a metafísica se refiere, la cosa real no se reduce a la existencia física y eso complica la temática. En realidad, se presenta una distinción y confusión en cuanto a términos de alta envergadura filosófica como ser y ente, es más,

se habla del ser del ente. Para dar aclaratoria a dicha temática Heidegger (op. Cit: 26-27) establece:

1. El “ser” es el concepto “más universal”... La “universalidad” del ser “sobrepasa” toda universalidad genérica.
2. El concepto de “ser” es indefinible. Es lo que se ha concluido de su suprema universalidad... En efecto, el ser no puede ser concebido como un ente... No puede determinarse el “ser” atribuyéndole una entidad.
3. El “ser” es un concepto evidente por sí mismo. En todo conocimiento, en todo enunciado, en todo comportamiento respecto de un ente, en todo comportarse respecto de sí mismo, se hace uso del “ser”, y esta expresión resulta comprensible “sin más”.

Estos son los argumentos de Heidegger (op. Cit: p. 29) para iniciar el problema del ser y su distinción del ente aduciendo al problema hermenéutico y toda la configuración de una filosofía de la existencia a partir de la pregunta sobre el ser y, fundamentalmente del compromiso ontológico de dicha pregunta:

No *sabemos* lo que significa “ser”. Pero ya cuando preguntamos: ¿Qué es el ‘ser’?”, nos movemos en una comprensión del “es”, sin que podamos fijar conceptualmente el “es”. Ni siquiera conocemos el horizonte desde el cual deberíamos captar y fijar ese sentido. *Esta comprensión del ser mediana es un factum.*

Pareciera que el problema del ser es algo intuitivo y por ello la comprensión, va más allá del lenguaje, pues no hay expresiones correspondientes al significado del término, no es descriptible, sin embargo el proceso hermenéutico de la comprensión permite aproximarse mediante el lenguaje. De esta forma Heidegger (op. Cit: 30) distingue ser y ente, sobre el segundo establece:

Pero llamamos “ente” a muchas cosas y en diversos sentidos. Ente es todo aquello de lo que hablamos, lo que mentamos, aquello con respecto a lo cual nos comportamos de ésta o aquella manera; ente es también lo que nosotros mismos somos, y el modo como lo somos. El ser se encuentra en el hecho de algo que es y en su ser-así, en la realidad, en el estar-ahí, en la consistencia, en la validez, en el existir (*Dasein*).

Por ello, el discurso sobre el ser es el más general y deben hacerse las distinciones pues, las particularidades son del ente, lo conceptuable y definible. Al respecto se hacen diferencias entre lo ontológico y lo óntico, refiriéndose a una particularidad como la Administración o la Gerencia, estudio del ente. Con ello se evidencia y aclara la tesis de la pregunta pues siempre se llega al ente, no obstante la respuesta por el ser requiere de la hermenéutica teniendo fundamentalmente la actitud de comprensión.

Por otra parte, en cuanto al término *ente*, la Real Academia Española (on line), lo define:

(Del lat. *ens, entis*, ser).

1. m. *Fil.* Lo que es, existe o puede existir.

2. m. entidad (|| con personalidad jurídica, particularmente si se halla relacionada con el Estado). *Ente público Radiotelevisión Española.*

3. m. coloq. Sujeto ridículo o extravagante.

~ de razón.

1. m. *Fil.* El que no tiene ser real y verdadero y solo existe en el entendimiento.

De la referencia anterior se deriva una igualdad lingüística en la terminología pero con sentido hermenéutico distinto, por ello se hace referencia fundamental a Heidegger (2000):

El lenguaje es la casa del ser. En su morada habita el hombre. Los pensadores y poetas son los guardianes de esa morada. Su guarda consiste en llevar a cabo la manifestación del ser, en la medida en que, mediante su decir, ellos la llevan al lenguaje y allí la custodian.

La situación es realmente compleja, por ello el autor se refiere al *dasein*, al *ser-ahí* como situación antropológica, teniendo presente la discusión lingüística entre el ser y estar, cabe distinguir las consideraciones lingüísticas entre los verbos ser y estar. En tal sentido, para la investigación en curso, se asume la perspectiva de Heidegger en torno al

ser. El ente es la cosa. Por ello las Ciencias Administrativas y Gerenciales son de carácter óntico, en cuanto a la organización se refiere: su estructura, la producción de bienes, prestación de servicios. Ahora bien, en torno al *sentido humano* como parte de la organización o a la organización como locus donde se desarrolla el dasein, lo humano como arrojado, el sentido es del ser.

Sin embargo, a pesar de lo planteado, la problematización de Ortiz-Osés (2009: 66) como concluyente del problema del ser heideggeriano genera borrosidad al asunto confiriendo el siguiente enunciado:

Cabría afirmar que el Ser heideggeriano es el *numen* teológico convertido en *noúmeno* filosófico, así pues lo sagrado es secularizado: *la trascendencia inmanente*. Se trata en todo caso de un concepto límite, por cuanto comunica la trascendencia y el mundo, lo divino y lo demoníaco, lo transporal y el tiempo, lo transhumano y lo humano, la fundación y la libertad. De esta guisa Heidegger habría categorizado en la metacategoría del Ser nuestra vivencia radical de la ambigüedad y la ambivalencia, de la oscilación entre los opuestos y el drama de su dualidad o dualética.

Realmente la confusión permanece, no es muy clara la distinción y el lenguaje mediante el cual se describe. Esta es la discusión hermenéutica de la comprensión permanente dada como actitud humana mediante la cual se quiere aproximarse a una realidad concreta. A pesar de ello, prosigue el autor:

El ser heideggeriano es la condición radical de lo real, definida como Condición trascendental de posibilidad y posibilitación de los seres (kantianamente), pero como Condición fundacional de la realidad y la realización de lo real (poskantianamente). Ello significa que el Ser es Condición ontológica de la realidad entitiva (el Ente), distinguiendo así entre el Ser radical y el Ente radicado, la Condición y lo condicionado (Ortiz-Osés, op. Cit: 66-67).

En este punto es muy importante hacer referencia a Zubiri (op. Cit) cuando se refiere al hombre (ser humano) como ser de realidades y su distinción con las cosas,

teniendo presente que la realidad es dada por lo humano, en tal sentido la vivencia de lo real, la temporalidad de esa vivencia son expresiones del ser humano (poseedor del lenguaje y casa del ser). Dicha temática es analizada por Verneaux (1966:211) en función a la problemática de la existencia pues en referencia a lo humano manifiesta la postura de Heidegger:

“*Da-sein* es la palabra clave de mi pensamiento y da lugar a graves errores de interpretación. No significa para mí: heme aquí, sino –valga la expresión–: *ser* el *ahí* y el *ahí* es precisamente *aletheia*, patencia, apertura”.

*Dasein* significa literalmente “*estar ahí*”. En la filosofía clásica, en Kant, Hegel e incluso en Jasper, designan la existencia de las cosas que están “*ahí*”. Ante el sujeto como objetos. En Heidegger se refiere exclusivamente al hombre.

Por lo cual es afirmativo establecer a la Administración, Gerencia, organización y sus entornos como entes (lo óntico). A pesar de lo anterior, cuando todo esto es impactado por las consideraciones antropológicas y reflexiones en torno a lo humano, inmediatamente se advierte la problemática del ser y el aspecto hermenéutico del sentido como se estudiará en el venidero capítulo, en este particular se advierten dimensiones mediante las cuales se generan aspectos categoriales distintas como el aspecto vocacional y de realización personal del gerente referido al mundo del trabajo por ejemplo diferenciado del empleo.

En otro orden de ideas, partiendo desde lo óntico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, Dávila (2000) referenciado por Jácome, Correa y Martínez (2007) inicia un debate en el cual establece el distinguir entre Organización y Administración, en la definición se hace referencia a lo que es y separa conceptualmente como objetos diferentes. Aunque parezca un asunto epistemológico, el asunto es óntico. La primera es una ciencia, definida por Koontz y Weihrich (2004: 6) como: *proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan*

*eficientemente objetivos específicos.* Sin embargo, los autores antes mencionados son referenciados por Mujica (2010) quien, en atención al texto anterior, plantea la discusión entre ciencia y arte, al generarse un conocimiento como tal con una adecuación metodológica se convierte en ciencia pero en su hacer es un arte. Cabe hacer mención al respecto, a los planteamientos desarrollados por Nassif (1974) frente a la connotación de arte donde establece primero el arte como actividad, segundo como conjunto de reglas para la actividad, tercero como creación y finalmente como expresión y comprensión de la belleza. El aporte más significativo del asunto es la disciplinaridad el abordaje de la acción por realizar, inclusive el autor distingue entre hacer y obrar. El hacer da indicaciones de todo el entramado anterior.

Por su parte Robbins y Coulter (2010: 6) definen la Administración de una manera pragmática: “La Administración es a lo que se dedican los gerentes”. Davis (2001: 4) describe el significado de Administración: “La esencia misma de la acción administrativa en cualquier organización moderna es la toma de decisiones”, con ello sede el paso a la gerencia.

De lo anterior se puede derivar lo óntico de la administración, aun cuando lo establecido por Mujica (op. cit., p. 21) en cuanto a ciencia se refiere advierte un aspecto muy importante a considerar pues:

Pretender evaluar a la disciplina social de la administración con el mismo baremo con el cual se evalúa a una disciplina de las ciencias naturales...

Pretender comparar a la administración con la física o con la economía tradicional, es una forma ingenua de establecer su científicidad...

Esta consideración es determinante, con los cambios paradigmáticos desarrollados a finales del siglo XX y el siglo XXI, los caminos de la ciencia se han ampliado, especialmente lo correspondiente a las ciencias sociales y particularmente las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

Desde estas perspectivas se advierte (intuye) el ente de la administración. No obstante, Mujica (op.cit.) hace referencia a Drucker al establecer fundamentos en función de respuestas y no principios rígidos, ello marca un principio importante, pues no se trata de idealizar sino de praxis mediante la cual se deduce la reflexión, consecuentemente el pensamiento administrativo, en muchos casos, es un a posteriori generado por una praxis. Sin embargo, Dávila (1985: 35) insiste en los principios enunciados por Fayol pero agrupándolos en temas principales:

1. “Principios” que giran alrededor del poder y las relaciones de poder dentro de la organización: autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escalar o jerarquía, orden.
2. “Principios” relacionados con las características deseadas en los agentes del cuerpo social: subordinación de los intereses particulares al interés general, equidad, estabilidad del personal, iniciativa del personal, unión del personal.
3. “Principios” articulados alrededor del trabajo y su remuneración: división del trabajo y remuneración.

Estos elementos son los soportes epistémicos donde se construye la realidad Administración y la acción gerencial, un hacer dentro de la administración. De los principios antes referidos hay uno que destaca y el cual Mujica (op. Cit.) hace un tratamiento especial en función de ser un eje transversal de la Administración y Gerencia, el poder. En ello se hace referencia al pensamiento de Foucault acerca de instituciones disciplinarias y el pensamiento de Marx en función de sometimiento, dominación y alienación. Inclusive Morales (2012) lo plantea una perspectiva distinta hacia la nueva praxis gerencial, centrada en la participación (empowerment) y la gestión del capital humano. Lo resaltante del asunto es la importancia poseída por dicho principio y al cual siempre habrá una referencia permanente, no desde el contexto de Foucault, disciplina y sometimiento sino como principio mediante el cual se agrupan personas para realizar una acción la cual tiene como fin último un servicio y función social.

Claramente denota un cierto realismo aduciendo la existencia de algo indistintamente e independiente del sujeto, fundamentalmente en la dualidad planteada frente al conocimiento. Sin embargo, la referencia de Heidegger (op. Cit.) sobre el lenguaje, al referirse al tema genera un distanciamiento con los que pensaron reducir el ser a ente, por el contrario se trata del ser del ente. Por lo cual, el ser se evidencia y manifiesta en el lenguaje dando punto de cierre a la temática, el ser se encuentra desvelado en el lenguaje, es *aletheia* de lo humano, es el desvelamiento de la verdad por lo cual ser requiere permanentemente la actitud hermenéutica. De esta forma, referirnos a lo humano da soporte al ser. En conclusión el ser de la gerencia y la administración queda revelado en la definición-descripción enunciada por el humano. Por ello, las definiciones son importantes, por ejemplo la establecida Koontz y Weihrich (2004) al referirse a una actividad, obrar humano y reafirmada por Yáber y Vallarino (2007) los cuáles se refieren a una vocación y manera de ser.

Lo importante del asunto, es la referencia a los principios sobre los cuales se determina la administración y gerencia, lo propuesto primero por Mayo, Stoner, Mujica y otros es la referencia a lo humano, por lo cual el ser de la Administración y Gerencia no se encierra en el ente de la organización como estructura, la realidad administrativo gerencial toma sentido en lo humano. Lo humano es el principio fundamental y fin *per se* de la organización y de la administración. No se trata de asumir posturas mediante la cuales se reduce la organización en función a modos de producción como lo planteaba Marx. De esa forma, se hace el estudio hermenéutico para la comprensión y búsqueda de sentido, en ese particular se desarrolla el carácter ontológico de dichas disciplinas.

Por ello, desde esta perspectiva hay todo un entramado desarrollado analizado por la corriente centrada en la psicología organizacional, las relaciones humanas, el capital humano, el capital intelectual como hace referencia al pensamiento de Mayo por Gallaga (s.f.):



El enfoque humanístico promueve una revolución en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la organización) ahora se hace en las personas que participan o trabajan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de la administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social...

La persona se convierte en el centro por lo cual la determinación del sentido organizacional cambia, inclusive cuando se llega a perspectivas como el enfoque de estrategias centradas en clientes pues, no debe tratarse de un simple slogan, el clima organizacional queda enmarcado dentro de una consideración humana de trato. Otro aspecto es el pensamiento emergente de la responsabilidad social, lo cual da un giro más humano a la organización tanto de sus consideraciones al interno como al externo. De esta forma, retomando la perspectiva heideggeriana del ser-ahí, en connotación con el planteamiento de Zubiri (1982) el hombre como ser de realidades, puede considerar que: ante la presencia de la persona y lo humano, la organización deja de ser una cosa o una estructura para ser una realidad; lugar donde, desde la perspectiva de Juan Pablo II (1981), Desiato y Guevara (op. Cit.) y los planteamientos de Mayo y Drucker, entre otros, redefinen la organización como sitio para el dasein, para el ser-ahí, para el ser situado y fundamentalmente lugar de realización con el trabajo (Morales, 2012).

Planteado el problema óntico en torno a la Administración y Gerencia, inmediatamente es necesario hacer la disquisición en atención al significado de organización. No de manera menos importante es el significado ontológico de organización, como se evidencian en algunas definiciones y explicaciones de sentido al respecto, por ello, de manera conveniente Schvarstein (op. Cit, 16) aduce:

Nuestras organizaciones son espacios de contradicciones entre la racionalidad política y la racionalidad técnica, entre los proyectos y la resistencia, entre la austeridad y el despilfarro, entre el conocimiento y la

ignorancia, entre la omnipotencia y la impotencia, entre la semejanza y la diferencia, entre la cooperación y la competencia, entre el orden y el desorden.

La referencia manifiesta el carácter complejidad definida por Morín (1998: 32) como: “tejido conjunto, de contribuyentes heterogéneos, eventos, acciones e interacciones”. Donde aparecen formando parte del uno los más diversos elementos complementarios, en el cual: ninguno falta y tampoco sobra; es decir, un intento de aproximación a la realidad tal cual es, sin caer en la simplificación ni reduccionismos y, sin perderse en el entorno. En el mismo orden de ideas, Fernández (1994) manifiesta lo significativo del asunto en términos de paradoja haciendo referencias a desorden organizador, a situaciones donde lo simple se presenta como complejo y lo complejo como simple, además Bohm (1998) manifiesta un orden implicado y uno desplegado. De esta manera, advertir el significado de organización no es caer en conceptualidades y demostraciones de precisión y determinación desde la objetividad moderna, debe asumirse una actitud hermenéutica en la configuración de sentido y no en la constitución de objeto, este es el aspecto trascendental desde el enfoque cualitativo y humano de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, no se trata de un hecho científico sino de un acontecimiento fenoménico social, un visión alternativa de la realidad.

Por otra parte, reivindicar el ser más allá del ente implica establecer consideraciones antropológicas generadoras de sentido y significatividad al momento de reconsiderar cualquier concepto o definición que intente precisar los términos Administración y Gerencia. Ello implica, entre otros, el asunto del Capital Humano, el significado de la persona como constituyente, ser de la organización y la relación sujeto organización, sujeto organizacional. En esto insiste Lazcano y Font (2004: 134) cuando afirman:

Hay muchas interpretaciones acerca del Capital Humano (CH) como uno de los aspectos que analiza la gestión y el valor de las personas en una organización. En la literatura es común interpretar el CH como las

personas de la organización, o considerarlo como recurso de la organización, utilizando el concepto tradicional de Recursos Humanos. Es muy común referirse al Capital Humano como las cualidades y características de las personas de una organización o sea, sus aspectos intangibles, por ejemplo, la formación, educación, escolaridad, el conocimiento, la salud, las condiciones de vida y trabajo, etc... Entonces lo consideran Recursos Humanos. Otros, como los autores del presente trabajo, nos referimos a Capital Humano como lo que las personas poseen.

Sin embargo, no se reduce a lo poseído por las personas, con base en ello enunciamos las perspectivas existencialistas de Marcel (1964) al diferenciar tener del ser pues, no se trata de reducir el ser humano a la tenencia o posesión de algo, al respecto la traducción del término *dasein* de Heidegger (op. Cit.) indica: *ser-ahí*, de esa manera entra en juego toda la problemática hermenéutica propiciada por el aspecto antropológico al plantearlo como sentido (Gadamer, 2005) y por lo cual la presente investigación insistirá en esta problemática.

Ciertamente, lo ontológico es una situación abierta en el ente Ciencias Administrativas y Gerenciales, su estudio comporta el hacer filosofía; sin embargo, emergen otras problemáticas colaterales en torno al conocimiento, para eso se hace el estudio del mismo dentro de la Administración y Gerencia pero teniendo presente las distinciones entre lo óntico y lo ontológico.

### **Epistemología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

En la actualidad hay todo un conjunto de connotaciones en cuanto al término se refiere. Debido a esta problemática es bueno aclarar, como primer aspecto, el significado de epistemología y todo su contexto pues, al parecer, el término suena a moda y algo que está en plenitud de efervescencia en el ámbito de las ciencias; es decir: hablar de la episteme y fundamentación del conocimiento pareciera estar, en gran medida, cerca del tema científico, en el centro de un huracán de ideas y controversias. En este sentido,

García (1985) hace referencia al tema manifestando que toda disciplina ha querido asumir el reto de ser ciencia según la modernidad. Desde un contexto muy pragmático, para la época, la intención era entrar por los senderos del método científico y las ciencias físico-naturales.

Ahora bien, ha de tenerse en cuenta que: una cosa es el conocimiento y los aspectos correspondientes a una Gnoseología o Teoría del Conocimiento y otra la Epistemología o Filosofía de la Ciencia, el primero implica al conocimiento en tanto que conocimiento, éste es definido por los helenos como lo refiere Fatone (1969: 97) en tres perspectivas paradigmáticas:

El conocimiento es *contemplación*: conocer es ver; el conocimiento es una *asimilación*: conocer es nutrirse; el conocimiento es una *creación*, conocer es engendrar. Contemplación, asimilación, creación. En esas tres palabras están contenidas las tres concepciones fundamentales sobre la naturaleza del conocimiento.

De manera importante se resaltan dos perspectivas, la primera apunta el aspecto externo pues se ve y contempla lo que está fuera, se asimila algo externo como el caso de los alimentos, es decir: el acto de conocer es el apropiarse de una realidad externa. El segundo aspecto se dirige al interior, como creación. En tal sentido, hay una manifestación dual del conocimiento al advertirlo en dos modalidades. Desde el punto de vista de la escolástica, permanecen algunas definiciones y ellas siguen siendo empleadas como la esgrimida por De Alejandro (1969: 69-70):

“Conocer es entender”, entender de *intellegere*, que equivale a “leer al interior” o, también, como “robar la interioridad” del objeto por el entendimiento; “conocer es intuir”, intuir de *intus-ire*, como un “entrar de rondón” del entendimiento en lo más secreto del objeto; conocer es la intencionalidad de la mente, sin la que el conocimiento ni es concebible, pero intencionalidad de *intentio*, de *intendere*, *tendere-in*, es como la atracción del entendimiento por parte del objeto, por la que el entendimiento queda gnoseológicamente polarizado

en el objeto: “conocer” es “concebir”; “concebir” es “concepto”, es concepción... “concepto y parto mental”, es fruto de la fecundación de la potencia por el objeto: “conocer es reflejar” el objeto en el “espejo” de la mente, según la ingenua e inútil, aunque expresiva metáfora “especular” del conocimiento”.

Lo cual muestra todo un entramado en torno al conocimiento; sin embargo, las dos posturas se mantienen, la perspectiva de interioridad de un movimiento intelectual y aceptación de un *a priori* dado como *factum*, la cosa real dada independientemente del pensador. A pesar de ello, estas consideraciones no se quedaron en el pensamiento escolástico pues en la modernidad hubo grandes defensores de las dos perspectivas como el caso de Descartes, Leibniz y Hegel representantes y defensores de la razón, la idea. En contraparte Hume, Locke y Comte plantearon la existencia de una realidad exterior aduciendo que nada hay en el entendimiento que primeramente no esté en los sentidos, creando una teoría del conocimiento denominada empirismo la cual dará origen al positivismo. A pesar de la dualidad, hubo pensadores como Kant, quien a partir del criticismo intentó hacer un encuentro de ambas posturas (Morales: 2008).

Por otra parte, en tiempos más cercanos de posmodernidad, postcapitalismo, era de la información, digital o del conocimiento Morín (1998: 59) desarrolla una definición acorde al momento donde *conocer es computar...*

Una computación es una operación sobre/vía signos/símbolos/formas. Conocer es efectuar operaciones cuyo conjunto constituye traducción/construcción/solución.

Dicho de otro modo, el conocimiento necesariamente es:

*Traducción* en signos/símbolo y sistemas de signos/símbolos (después con los desarrollos cerebrales, en representaciones, ideas, teorías...);

*Construcción*, es decir traducción constructora a partir de principios/reglas (“logicales”) que permiten construir sistemas cognitivos que articulan información/signos/símbolos;

*Solución* de problemas, comenzando por el problema cognitivo de la adecuación de la construcción traductora a la realidad que se trata de conocer.

De esta forma el conocimiento no podría reflejar directamente lo real, la visión especular o de cámara fotográfica explicada por mucho tiempo de copia de la realidad, este es uno de los fundamentos para exigir la auténtica hermenéutica pues el conocimiento *es una traducción, una interpretación* que se constituye en otra realidad.

Este planteamiento sería uno de los más adecuados, eso sin perder el contexto, y los compromisos ontológicos y éticos con los cuales se diera lugar a la comprensión del método y objeto de las ciencias en estudio. Con base en ello, se ha definido el conocimiento desde lo gnoseológico faltaría desde la filosofía de la ciencia o epistemología.

Sin embargo, insistimos en atención a lo descrito con mucha antelación por Nietzsche (2002) alrededor de 1886-1889, casi un año antes de su muerte, al referirse a la no existencia de hechos sino interpretaciones y la posesión de sólo metáforas de las cosas, nuevamente Morín (1999: 63) lo reafirma:

...El conocimiento no es nunca un reflejo de lo real, sino siempre traducción y reconstrucción, es decir: que lleva consigo el riesgo del error...

... El conocimiento de los hechos es siempre tributario de la interpretación.

Conocer y pensar no es llegar a una verdad totalmente cierta, es dialogar con la incertidumbre.

Lo cual deja nuevamente enredado el significado de conocimiento. En atención a ello, es importante destacar el significado del término ciencia pues, en cuanto tal, proviene del vocablo latino “*scire*”: significa conocimiento, según esta aserción no hay distinción entre uno y otros tipos de conocimientos, es decir: *conocimiento es conocimiento*. Es en la cultura griega donde se inicia el discurso sobre lo

epistemológico y cómo el conocimiento se gesta como ciencia, al respecto plantea García (1980: 11) dicha problemática:

Comienza Teetetos por responder la pregunta de Sócrates: “qué es ciencia”, con la ya corriente respuesta de traer casos ejemplares de actitudes y tratos de cosas que, corrientemente, entre los “entendidos” y “peritos” pasaban por merecer, y llevar el título de Ciencia (ἐπιστήμη): geometría, en primer lugar, aritmética (cálculo numérico y una incipiente teoría de los números), zapatería y demás artes (τέχναι) de los artesanos.

Es importante destacar la diferencia de pensamiento en la cultura romana, allí no hay dichas distinciones. Por otro lado, en cuanto al término episteme del griego ἐπιστήμη, los significados varían, al respecto manifestamos algunos: estar sobre la piedra, enclavado en la piedra, conocimiento fundamentado, conocimiento científico y otros, ello se adecuaría al paradigma imperante, caso significativo Platón cuya máxima es la Idea y significa ver, contemplar, también correspondiente al concepto como punto fundamental del pensamiento de Aristóteles, estableciendo que se parte de lo concreto de la realidad y a través de la sensibilidad se hace la abstracción de la forma para llegar al concepto.

En la actualidad el término Epistemología es entendido como Filosofía de la Ciencia, la cual sería el discurso mediante el cual se legitima al conocimiento con carácter de científico. En este sentido se tiene presente al conocimiento como acción humana mediante la cual se apropia de la realidad lo cual es establecido por Zubiri (1998) como formalidad, es decir el conocimiento es darle “formalidad” a lo percibido o intuido de la realidad. Pero, en el mismo orden de ideas, la epistemología viene dada como un discurso legitimador de la ciencia, por ello sería *metaciencia*, al respecto, Damiani (1997: 29) desarrolla todo un compendio en torno al término estableciendo:

Por epistemología entendemos la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico....

Las condiciones que originan y comprueban los puntos del conocimiento científico pertenecen a la epistemología...

Los problemas de carácter metodológico, lógico, semántico son objeto del análisis de la epistemología...

Con todo este abanico de posibilidades, la epistemología sería entonces el discurso, el logos, el verbo mediante el cual se legitima el conocimiento y el hecho de ser científico trasciende al método, como se planteaba desde el pasado en función de las ciencias físico-naturales. Por su parte, insiste nuevamente Damiani (op. cit.: 43) puntualizando a la misma con un carácter de internalista a partir de la autonomización del conocimiento, ello lo resume como:

El postulado de la epistemología fundacionalista, que ha imperado desde la modernidad hasta el Simposio de Urbana (E.E.U.U.) de marzo de 1969, es que el conocimiento debe fundamentarse sobre criterios, cánones y métodos que aseguren su legitimidad; desde la visión fundacionista la tarea fundamental de la epistemología es construir métodos de rigurosidad científica que, a partir de un punto arquimédico, permitan determinar la verdad y la certeza de nuestras teorías.

Por lo cual, el debate se centrará en el discurso por el cual se fundamenta una teoría. En consecuencia dilucidemos el significado de teoría, expresado Balagué (1968: p. 328) mediante:

Θεωρέω (theoréo) (θεωρός – theorós), mirar, observar, contemplar; ser espectador, asistir a. 2- ser teoro, ir, asistir como enviado del Estado a juegos, a un oráculo, a funciones sagradas.

Θεωρία (theoría) observación, acción de ver. 2- asistencia a un espectáculo. 3- fiesta espectáculo, procesión. 4- teoría, diputación,



embajada sagrada, a los juegos, fiestas.. 5- oficio de teoro o diputado. Por otra parte, consideración, contemplación, especulación.

Lo cual da sentido a los planteamientos anteriores, pero recordando el de *dar cuenta*, en tal sentido puntualizamos que la teoría es un rendir cuentas, a diferencia de ciertas consideraciones establecidas por algunos como reflexión en el aire como lo plantea Morales (2011). En el caso en desarrollo, se asume el término en el sentido manifiesto de dar cuenta, también referido por Sautu, Baniolo, Dalle y Elbert (2005: 21):

La idea principal que nos ha guiado a lo largo del curso es el hecho de que hacer investigación científica es contribuir a la construcción de teoría, formulando los objetivos sustentado en la teoría y analizando los resultados de manera tal que contribuyan a profundizar la comprensión teórica de los problemas estudiados.

En el mismo orden de ideas Ugas (2011: 25) manifiesta el significado de epistemología en contexto de actualidad como:

Disciplina que enuncia el discurso crítico al contrastar conceptos del corpus teórico que analiza el conocimiento. Su función es crear problemáticas en las cuáles analiza el cómo, donde y cuando del asunto que se analiza se constituye en enunciado.

Ello manifiesta que el asunto epistemológico tiene una carácter “metacientífico” pues trasciende, va más allá del contenido de la ciencia, la epistemología analiza las relaciones entre el observador, la realidad y fundamentalmente los contenidos derivados de dicha relación. Además propone perspectivas desde dónde generar ciencia, ello hace referencia a las distintas corriente epistemológicas emergidas en el siglo XX y algunas provenientes del XIX donde se ha querido dar explicaciones sobre cómo dar fundamento científico a una relación entre el sujeto y la realidad como son las perspectivas epistemológicas de Gaston Bachelard, Thomas Kuhm, Karl Popper, Paul Feyerabend y otros como Edgar Morín, Miguel Martínez (Venezuela) quienes intentan *dar cuenta de los fundamentos de los movimientos científicos*, teniendo presente y aclarando que

dichas posturas no son estudiadas como historia de la ciencia, pues algunos refieren el término epistemología como historia descriptiva de los acontecimientos científicos y el tema tiene que ver con el estudio de los fundamentos por los cuales se puede justificar y categorizar un conocimiento como científico, ya Aristóteles (2007) se refiere al estudio de los principios y de los axiomas.

En el caso de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, éstas han ido desarrollando su propia manera de pensar y gestar epistemes, toda ciencia ha tenido y tiene su discurso a desarrolla y esbozar el anclaje de sus principios un ejemplo lo plantea Mires (1996: 17) en atención al cambio paradigmático:

Me atrevería a afirmar que una de las características esenciales de nuestro tiempo se da en el pasaje de un modo de producción, al que denominamos provisoriamente como “maquinal”, a otro que denominamos, no menos provisoriamente, como microelectrónico. El modo de producción maquinal caracterizado por la hegemonía de la gran industria no ha desaparecido y continuará existiendo durante mucho tiempo, pero coexistiendo y penetrado por los mecanismo microelectrónicos en los sistemas de producción y trabajo.

Entiendo por modo de producción microelectrónico un orden basado en un conjunto tecnológico específico que impone su lógica y ritmos al contexto social donde se originó, que organiza y regula relaciones de producción y de trabajo, pautas de consumo, e incluso el estilo cultural predominante de vida.

Con ello el autor da a entender la autonomía de pensamiento, su análisis del entorno y la incidencia de estas ciencias en movimientos de pensamiento epocal. De esta forma es admisible determinar un pensamiento epistemológico en dichas ciencias, teniendo presente lo planteado por Hernández (2008) del pragmatismo advertido en torno a las mismas. También es evidente que la epistemología se inicia cuando la Administración pasa a tener el status de ciencia, por ello la referencia perenne a Frederick Taylor y Henri Fayol pues son quienes hacen de la misma una ciencia pues adecuaron la Administración al paradigma científico imperante. Todo lo anterior se

trataba de algo disciplinar como lo corroboran los estudios de Ibáñez y Castillo (2011) quienes hacen un arqueo del pensamiento gerencial con la intencionalidad de develar los principios desde donde se ha desarrollado dicho pensamiento.

En concatenación con lo anterior Koontz y Weihrich (2004: 15) aduciendo a los principales fundamentos para determinar el carácter científico de dicha disciplina los esgrimen:

- 1.-Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
- 2.- Obtención de armonía en acción grupal, en lugar de discordia.
- 3.- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
- 4.- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
5. Desarrollo de la plena capacidad de los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Esta sería una referencia significativa para establecer el carácter de científicidad de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. En el mismo orden de ideas Mujica (2002: 44) esboza la referencia epistemológica asumida no solamente por Taylor, incluye a Fayol y la determina en referencia a Buffa, donde los estudios se fundamentan en la experiencia pero sistematizada por el método científico, es decir el paso del empirismo al positivismo aduciendo:

En esencia, la nueva filosofía de Taylor sostenía que el método científico, podía y debía ser aplicado a todos los problemas de la administración, y que mediante una investigación científica la administración debía determinar los métodos de trabajo. Formuló cuatro obligaciones nuevas para la Administración:

El desarrollo de una Ciencia, para cada elemento del trabajo...

La selección, el adiestramiento y el desarrollo científico de los trabajadores.

El desarrollo de un espíritu de cooperación leal entre el trabajador y patrono.

La división del trabajo entre obreros y administradores en parte casi iguales...

Lo cual desarrolla el carácter epistémico y una aproximación metodológica del quehacer. Según Ibáñez y Castillo (2008: 248) se esbozaron de la siguiente forma:

Sus métodos científicos se centraron en la observación y medición, su unidad de análisis fue el obrero individual aislado de su cuadrilla de la planta de producción, para observarlo, enseñarle y entrenarlo para llevarlo a su estado de máxima eficiencia en detrimento del haraganeo o bajo rendimiento sistemático, este obrero se capacitaba solo para operaciones manuales, las intelectuales le eran asignadas a sus patronos...

La evidencia muestra que las ciencias Administrativas y Gerenciales han tenido un pensamiento en determinación científica propio de su naturaleza para la toma de decisiones, aun cuando se conserva la filosofía pragmática (Hernández, op. Cit). De igual forma, al hacer un recorrido por su devenir es posible advertir cómo, en alguna forma, las teorías emergentes del mundo de la ciencia se fueron incorporando al mundo de la Administración esto es corroborado López (1995) planteando la adecuación de las ciencias naturales: física y química dentro del discurso de las ciencias administrativas partiendo de la economía, el cual advierte: la ciencia como institución arrojó todo discursos del saber. De acuerdo con ello, el pragmatismo es fruto terminal de una postura filosófica de operatividad en las que terminan envueltas las ciencias administrativas y gerenciales y, según Bello (2003: 39), la máxima de esta postura es planteada por Pierce (1978) la cual se resume en la aplicabilidad en función a fines determinados, su uso está determinado por la utilidad de los resultados.

Muy a pesar de lo anterior reiteramos el planteamiento esbozado pues, se refiere a lo óptico, siendo planteado por Mujica (op. Cit.), al no pretender hacer adecuaciones en función de las ciencias naturales en consideración con las sociales. Ello derivaría en un reduccionismo. Como tal la Administración es una ciencia de carácter social y tiene

todas las particularidades de las mismas. Además la complejidad de la realidad advierte de una manera propia su distinción de las otras en el desarrollo y configuración de sus epistemes. Por ello el debate entre: ciencia, arte, enfoque, perspectiva, escuelas de pensamiento y teorías administrativas; al final convergen en una determinación del ente. Donde principios y normas se conjugan para generar praxis desde puntos tan abiertos y controversiales como la toma de decisiones a la obtención mediante una programación por objetivos desde una la teoría sistémica.

Atendiendo a lo antes mencionado es posible ampliar el aspecto epistemológico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales dando un punto significativo a la importancia desarrollada por las mismas en cuanto al problema del conocimiento y fundamentalmente su gestión.

El inicio del Siglo XXI es marcado por un acontecimiento que le denomina como era de la información y digital determinado con el estallido de la burbuja tecnológica en el 2001 y la creación de la web 2.0 (O'Reilly, 2006), la diferencia fundamental con la web 1.0 de finales del Siglo XX radica en la interacción, es decir: ya no es sólo recibir información, de inmediato se puede procesar y retribuir, no se trata simplemente de una herramienta de almacenaje de la información muy efectiva y que inmediatamente a través de la máquina puede procesarse para dar respuestas rápidas en contextos mediante la “interactividad”, lo cual generaría conocimiento. De ello se deducen expresiones como: la información está en la web y el conocimiento es de quien lo use y, de manera distinguida, de quien se apropie. No tiene ningún dueño en específico, estos son entonces enunciados que caracterizan la sociedad actual en la cual, por lo general, no hay secretos, los cuales más temprano que tarde, sean expuestos a la luz pública como el caso de los documentos revelados sobre los secretos de Estado publicados por WIKILEADS sitio web que, según González (2012), desde el año 2006 había filtrado y sacado a la luz pública documentos

clasificados como privados. Por lo cual los secretos de los Estados, organizaciones son sacados a la luz pública.

En el caso particular de las Ciencias Administrativas y Gerenciales están desarrollando un corpus paradigmático en función de dichos planteamientos denominados: Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual como respuesta a la importancia del conocimiento en el Siglo XXI, ello puede considerarse como una epistemología emergente, respuesta propia de dicha ciencia centrada en el estudio del conocimiento y su entorno con expresiones de “organizaciones inteligentes” (Nonaka y Takeuchi, op. Cit.).

Como punto de inicio se parte asumiendo el planteamiento mediante el cual son descripciones metafóricas las denominadas organizaciones *inteligentes* que aprenden, pues al final las organizaciones son personas unidas por un fin común una visión y misión al igual que el planteamiento de Siemens (op. Cit.) en torno al conocimiento. Esto diferencia el aspecto tecnológico de guarda de información la cual será transformada en conocimiento por los miembros de la organización (Morales, 2012). En tal sentido referimos nuevamente a Zubiri (1982,1998), manifiesto por Daedalus (2002, p. 5) de una manera pragmática:

- El conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de los objetos, como puede ser un libro.
- Carece de valor si permanece estático.
- El conocimiento genera conocimiento a partir de la capacidad de razonamiento e inferencia de las personas.
- Tiene una estructura y es elaborado, implica la existencia de redes ricas de relaciones semánticas entre entidades abstractas o materiales.
- El conocimiento es siempre un esclavo de un contexto en la medida que, en el mundo real, difícilmente puede estar autocontenido.
- El conocimiento puede ser explícito o tácito.
- El conocimiento puede estar formalizado en diversos grados.

Las distintas consideraciones manifiestan la complejidad del tema y lo no resuelto de la temática como se refirió anteriormente, pues en función de Zubiri (op. Cit.) la realidad es humana y podemos agregar que el conocimiento es una dimensión de lo humano como lo manifiesta Guevaert (op. Cit.). No obstante, Araya (2003:61) lo manifiesta en términos de acción: “El conocimiento será visto como una actividad, como construcción humana y no como mera representación pasiva, y por lo mismo, como responsabilidad del ser humano”. Al respecto recordemos el planteamiento de Etkin (Op. Cit:5) cuando da ubicuidad en el contexto al término organización:

Cuando hablamos de organizaciones nos referimos a esquemas, relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia válida a efecto de realizar una actividad conjunta. Es un concepto que se refiere a un atributo del conjunto y no de los fines o capacidades individuales.

Lo importante es que al manejar metáforas sobre un ente y sus particularidades siempre estará pendiente un quién, un sentido y una significación del término conocimiento. Pues siempre se recurre a la perspectiva antropológica referida anteriormente del conocimiento como dimensión de lo humano y lo humano determinado por el lenguaje: casa del ser, según Heidegger.

Estas consideraciones muestran elementos significativos al momento de teorizar en torno al conocimiento y generar epistemología de alguna ciencia, en particular las en estudio, donde puede afirmarse al conocimiento como una dimensión del ser y no del ente, pues la reflexión está en el ser. Sin embargo, hay otro punto controversial en el asunto generado porque la responsabilidad manifiesta en la dimensión humana denominada conocimiento no implica acción, tener conocimiento puede referirse a poder describir, poder afirmar o negar algo se procede a la acción lingüística y no necesariamente implica acción empírica. Estas consideraciones deben tomarse en cuenta al momento de querer generar procesos cognitivos, el conocimiento como realidad de estudio no se ha agotado, menos en la actualidad cuando se desarrollan paradigmas

alternativos como el caso asiático, la realidad mundo de la vida, mundo del sujeto están integrados como el caso del budismo y otras consideraciones filosóficas. En occidente hay divisiones y escisiones de la realidad como el conocimiento propuesto por la academia y el conocimiento propuesto por la experiencia laboral. Por esto se analiza la perspectiva de la gestión del conocimiento en el mundo laboral.

### **La gestión del conocimiento como propuesta epistémica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Las Ciencias Administrativas y Gerenciales colaboran, en alguna medida, con el debate epistemológico de la actualidad atendiendo a las distintas perspectivas paradigmáticas sobre las diferentes discusiones en torno a las ciencias pues ellas, son parte de dicho debate. El siguiente apartado analiza desde un marco epistemológico el enfoque denominado la Gestión del Conocimiento el cual es un aporte de las mismas.

Para el contexto en estudio se reitera, el no tratar toda la perspectiva epistemología de las ciencias en general y total, se analiza un contexto regional y local, pues ya se han dado consideraciones de la epistemología generales y del conocimiento científico en los párrafos anteriores; en tal sentido, la perspectiva de gestión del conocimiento viene dada como praxis desde las Ciencias Administrativas y Gerenciales sustentadas en las distintas respuestas a las consideraciones de Martínez y otros (op. Cit.) acerca de una ciencia sin filosofía y sin método en general, pero como aporte en función de la superación del pragmatismo del cual son acusadas dichas ciencias. Al respecto es posible hacer consideraciones para sustentar la generación y creación del conocimiento como aspecto científico en el marco de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.



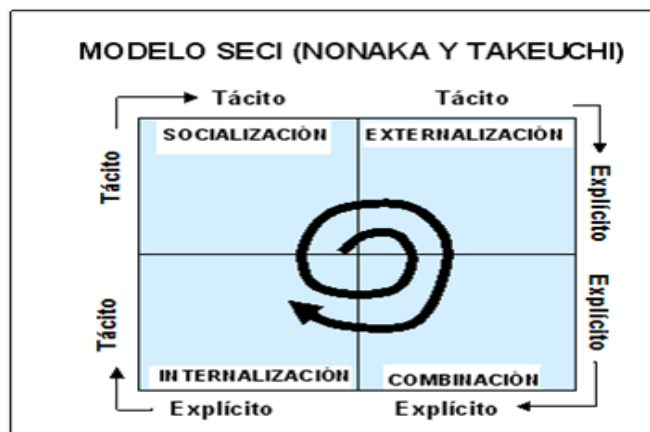
En tal sentido son tomadas en cuenta algunas connotaciones en torno al conocimiento pues, la UNESCO (2005) hace la advertencia de haber un consenso, reglas y acuerdos sobre la pertinencia de la expresión “sociedades del conocimiento”, pero no ocurre lo mismo en cuanto al contenido. Es decir, hay concertación en cuanto a la designación de un momento histórico o temporalidad; inclusive, algunos denominan “era de la información”, “era digital” y otros desde un plano sociológico y filosófico utilizan el término “posmodernidad” e incluso de “sociedades postcapitalistas”.

A pesar de lo anterior, el mismo organismo (UNESCO, Cit.) hace diferencias entre sociedades del conocimiento y sociedad de la información. Para esta última, dicho calificativo viene dado en función a los avances tecnológicos; es decir, que la manera por la cual se determina esta definición es a partir de los avances e implementación de la tecnología y de los recursos provenientes de la misma. Por ello se puede hacer mención a Estados y Naciones los cuáles han tomado como política pública la implementación de las tecnologías particularmente las de la información. Como elemento resaltante cabe mencionar el caso venezolano en el cual el Ministro Para el Poder Popular de la Ciencia y Tecnología (MPPCyT) Jorge Arreaza (2012) afirma que el 92% de la población venezolana tiene acceso a las telecomunicaciones además de la digitalización de la información en los denominados gobiernos electrónicos, o la determinación de Oayama y Castells (2002:168) al presentar un estudio a los países del G7, concluyendo en “la necesidad de reorientar las investigaciones, ya que el tratamiento de la información ha sustituido al sector de servicios como actividad dominante en las economías adelantadas de hoy”, teniendo presente el impacto determinado por la información en el ámbito social y según Trejo (2001) desarrolla características de dicha sociedad: “exuberancia, omnipresencia, irradiación, velocidad, multilateralidad/centralidad, interactividad/unilateralidad, desigualdad, heterogeneidad, desorientación y ciudadanía pasivas”. En es mismo orden de ideas Blanco (2008), en referencia a Becerra (2003), determina que la herencia de la globalización es la Sociedad de la Información.

No obstante, en diferencia a la anterior, “La Sociedad del Conocimiento” viene definida por la UNESCO (op. Cit.: 29) como: “la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano”. Es decir, no necesariamente el significado es igual, hay una marcada diferencia pues, la primera parte del asunto es difundir la información, el tratamiento y contextualización de la misma genera el conocimiento como lo expone Morales (op. Cit.). En este particular las Ciencias Administrativas y Gerenciales tienen su propuesta en torno a la temática estudiada y desarrollada por los autores Nonaka y Takeuchi (1999) los cuales son los creadores del modelo que lleva su nombre con las siguientes consideraciones:

La creación de conocimiento se lleva a cabo en tres niveles: individual, el grupal, el organizacional. Por tanto, nuestro análisis sobre la creación del conocimiento organizacional tiene dos componentes principales: las formas de interacción y los niveles de creación. Las dos formas de interacción (entre conocimiento tácito y explícito, y entre el individuo y la organización) resultan en cuatro tipos fundamentales de conversión del conocimiento, que juntos constituyen el proceso de creación: 1. De tácito en explícito; 2. De explícito en explícito; 3. De explícito en tácito; y 4. De tácito en tácito (p. xiii).

Las consideraciones anteriores se sintetizan de manera figurativa en el cuadro presentado a continuación por los autores en estudio:



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 81)

El proceso enunciado viene expuesto acerca de la transformación del conocimiento de lo individual al entorno social, un conocimiento compartido y dado a los otros para generar un ambiente enriquecido, lo cual hace funcionar de una manera más significativa a la organización en cuanto a sus procedimientos y normas, advirtiendo algunos elementos de carácter ontológico:

Tanto el conocimiento como la información son elementos de contexto específico y son relacionales, ya que dependen de la situación y se crean dinámicamente durante la interacción social de las personas (Nonaka y Takeuchi, op. Cit, p. 64).

El aspecto relacional le da un elemento significativo pues trasciende la individualidad y genera un ambiente de igualdad, pero lo importante es el seguimiento de los procedimientos, se trata de una operación al unísono como lo menciona Núñez (2011) cuando hace referencia a la Gulf Oil of Venezuela empresa transnacional de origen asiático cuya casa matriz se encuentra en Hong Kong y, en la cual los estándares de la calidad del producto deben corresponderse a las mismas especificaciones del producto; por lo cual, el elaborado en China debe ser igual al elaborado en Venezuela, la razón es el elemento conocimiento y gestión del mismo como modo de unidad. Por ello,

la gestión del conocimiento se plantea como un paradigma que transforma el contexto organizacional como lo establecen Serrano y Zapata (2003: 292):

El conocimiento entra en juego en una organización cuando las personas aplican su saber y lo conjugan con la información de que disponen para desarrollar su trabajo. Por eso es necesario que las organizaciones busquen esa conexión perfecta entre conocimiento que poseen y los problemas a los que se enfrentan día a día.

Por su parte, los autores Peluffo y Catalán (2002: 8) investigaron en torno a dicho tema en el sector público a petición de la CEPAL corroborando Gestión del Conocimiento como un paradigma emergente en el contexto organizacional, esto genera una actitud epistémica como soporte para generar ciencia en adecuación a lo antes planteado por Morales (op. Cit) y en concordancia con los nuevos tiempos advierten dos realidades importantes como son la Economía Digital y la “Economía basada en el Conocimiento y el aprendizaje” bajo los siguientes argumentos y explicitaciones:

El cambio del modelo fordista a una organización más flexible.  
Los cambios internos en las empresas japonesas y sus resultados en la competitividad internacional.  
La aparición de los distritos industriales en el norte italiano.  
La consolidación del mercado internacional de capitales.  
Las innovaciones en materia de tecnologías sobre la gestión de la información y de las comunicaciones.  
La consolidación de viejos bloques económicos y la formación de nuevas áreas de integración económica.

De la referencia se distingue en adecuación al tema sobre la gestión del conocimiento el enunciado en torno al “cambio interno de las empresas japonesas”, este aspecto se convierte en situación muy importante pues ese cambio, puede afirmarse, se debe a una relación de conocimiento y esta relación es un permanente intercambio entre las personas como lo refieren Nonaka y Takeuchi (op. Cit.: 111) al ejemplarizar el caso de una panificadora, donde el primer paso de la relación es el diálogo interpersonal:

El primer ciclo empezó cuando los miembros del equipo piloto

compartieron sus experiencias. Entonces exteriorizaron el concepto de producto en forma de características de productos específicas y construyeron un prototipo....

El segundo ciclo comenzó cuando una desarrolladora de software, Ikuko Tanaka, compartió experiencias con un maestro panadero para aprender a amasar bien.

Un elemento diferente es que, hasta ahora, las relaciones eran de poder y de estructuras disciplinarias como lo manifiesta Morales (2012) donde la organización es piramidal y los procesos se desarrollan en función de órdenes. En los casos mostrados *todo comienza con un ponerse de acuerdo y compartir la experiencias y vivencia*, ello puede además tener sustento en el pensamiento habermasiano y de Adela Cortina de “mínimos” acuerdos. Otro insumo de total relevancia es el aspecto antropológico evidenciado como al respecto manifiestan Hamel y Breen (2008), porque además de centrarse en el conocimiento como punto central, hay un giro a lo humano; por ello, la relación primero individual y luego el aspecto de socialización el cual da pie al desarrollo de redes y nodos de conocimiento, en torno a esta perspectiva Áñez (2009) confirma el cambio paradigmático al plantearlo en términos de transformación de una economía industrial a una economía centrada en el conocimiento. Además advierte implicaciones como flexibilización del trabajo y redimensión de algunos significados planteados Chicharro (s. f) superando el aspecto salarial, la persona es su trabajo. De igual forma Calero y Navarro (2004) establecen los cambios en el mundo laboral en atención a los cambios tecnológicos por cuanto, si algo ha impactado el mundo organizacional son los avances de la tecnología.

Volviendo al aspecto epistemológico, la pregunta se lleva en función del significado de conocimiento y la transición de lo gnoseológico o teoría general del conocimiento al aspecto de ciencia, es decir, la epistemología. De esta forma, Nonaka y Takeuchi (op. Cit.: 33) manifiestan el sentido del conocimiento para la cultura nipona:

Para los japoneses el conocimiento significa sabiduría adquirida desde la perspectiva de la personalidad en su conjunto. Esta orientación provee la base para valorar más la experiencia personal y física que la abstracción individual indirecta.

Una consideración paralela manifiesta es la perspectiva antropológica japonesa en la cual no existe la dualidad alma cuerpo de occidente, en ello impera la asunción de un estilo existencial de filosofía zen lo cual es una vivencia mística, ello incluso lleva consigo situaciones como las referencia Monteferrante (2006) de *Koroshi*, el cual significa: “*trabaja hasta morir*” o “*morir por exceso de trabajo*”. Estos aspectos son asumidos durante la postguerra por lo cual los trabajadores renunciaban en nombre del país y nación a los beneficios laborales para rescatarla de la destrucción.

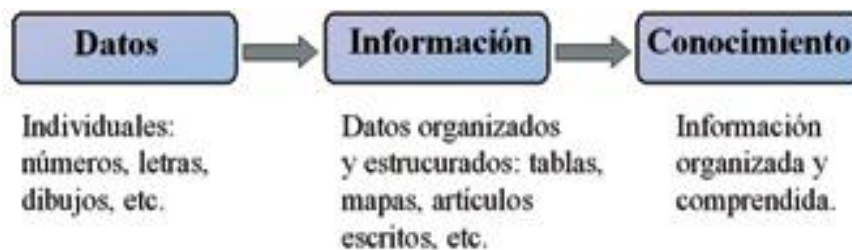
Volviendo al aspecto epistémico Del Saz (2001: 15) manifiesta lo teleológico, la pretensión de la gestión del conocimiento:

Se pretende identificar, organizar y explotar racionalmente el conocimiento explícito (el registrado, o susceptible de serlo, por la organización) y transformar la mayor cantidad posible de conocimiento tácito (el poseído por los individuos de la empresa) en explícito. Implica un fuerte cambio del esquema de empresa tradicional y habrá de efectuarse de forma gradual, racionalmente y evitando desequilibrios. Éstos se originarán como consecuencia del empuje de las fuerzas innovadoras, favorables al cambio, y de la resistencia u oposición de las inmovilistas, en consonancia con el principio de acción y reacción de física, y dando lugar a actitudes de avance dinámico y de inmovilismo estático, tanto a nivel individual como colectivo. Deberá evitarse tanto el cambio muy rápido (fuerte crecimiento con desorden), como la actitud inercial (movimiento reflejo lento y sin crecimiento real).

En la referencia se dan dos aspectos, uno de carácter ontológico pues no se parte de la nada, desde este planteamiento se cuestiona la denominada *tanquam tabula rasa* de significado: “pizarra en blanco” a la cual se apegaron los empiristas, por cuanto como expone Jean Piaget en todos sus tratados sobre epistemología genética, especialmente en torno al conocimiento matemático, donde manifiesta la preexistencia de estructuras

previas como soporte para el conocimiento mediante: asimilación, acomodación lo cual permite una organización para generar una nueva estructura cognitiva. De esta forma el conocimiento es una construcción permanente y desde el contexto científico organizacional puede ser explicado mediante el esquema de Nonaka y Takeuchi (op. Cit).

Además de lo anterior, el conocimiento también viene dado para Del Saz (op. Cit) bajo la siguiente connotación:



Del Saz (2001)

El cuadro desarrollado plasma, de manera lineal, el proceso de transformación de la información en conocimiento; evidentemente, ésta viene dada en función de la contextualización, pues el conocimiento se convertirá nuevamente en datos e información almacenados muchas veces en la memoria tecnológica como archivos o puede pasar nuevamente a partir de la socialización a implícito en la cultura organizacional. No obstante, solamente se da el conocimiento como acción humana, es el humano quien se apropia de la información y la transforma en conocimiento, lo importante es además el aspecto de complejidad donde, en alguna forma, la teoría es tan válida como la praxis y es una dialógica permanente de contraposición crítica para desarrollar y generar conocimiento. Lo determinante del asunto son las derivaciones al respecto, frente al modelo de gestión, la transformación de la información en conocimiento es el momento individual, cualquier participante de la organización no

depende solamente de los demás, sino que es creador de conocimiento a partir de la transformación de la información, fundamentalmente bajo la égida conectivista donde la información está en la web y ésta es disponible para quien acceda a ella. Segundo se dará mediante la relacionalidad y la socialización del mismo, esto motivado por la praxis del trabajo y las relaciones humanas. No dejando de lado la dimensión mediante la cual todo conocimiento puede convertirse en aspecto tácito y que luego llegará a explícito bajo cualquier mecanismo o procedimiento organizacional como decisión de la política gerencial.

Otra dimensión importante en cuanto a la gestión del conocimiento y su soporte epistemológico es dado en el denominado Capital Intelectual referido por Funes y Hernández (2001: 47) manifestando que:

El Capital Intelectual fue definido en el Euroforum 1998 como: “el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro. Éste se compone de capital humano, capital estructural o interno y capital relacional o externo”.

Para Brooking puede dividirse en cuatro categorías: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en los individuos y activos de infraestructuras.

Frente al planteamiento anterior cabe destacar una referencia a Drucker (1999) quien advertía de forma profética la importancia de los denominados “*trabajadores del conocimiento*” refiriéndose a los mismos como un activo fundamental de las organizaciones y en el caso particular del modelo estudiado centro del asunto, por ello Hamel y Breen (op. Cit: 28) plasman la mejor referencia desde la organización Toyota, como la más exitosa del ramo aduciendo que: *Buena parte de su éxito descansa sobre su inimitable capacidad de involucrar a los empleados en la búsqueda incesante de la eficiencia y calidad*, este aspecto desde el punto de vista pedagógico es lo denominado por Vigotsky como ambiente enriquecido y aprendizaje social.



Lo importante del asunto anterior respecto al involucrar es el significado asignado a la participación y *el aprovechamiento de la sabiduría de cada uno de los empleados*. Teniendo presente que, el término sabiduría tienen una connotación muy particular cual lo esboza Morales (2002) haciendo diferencias entre el sujeto genio y el sujeto sabio, la sabiduría implica acción y vivencia. Es decir, no importa el estatus de la persona en la organización, su valoración en cuanto a su capacidad de aporte marca la diferencia. En este sentido, la acción sabia del comportamiento humano dentro de la organización redirecciona y transforma los fines, valores y principios de una cultura organizacional, como lo establecen Morales y Trejo (2011), en el contexto organizacional venezolano y en cualquiera aduciendo que el problema ético es del comportamiento personal pues, no hay organizaciones buenas ni malas el comportamiento es de la persona en su individualidad y, si esta carece de ética, toda la estructura organizacional será impactada por dicho comportamiento, casos como Lehman Brothers y Parmalat de impacto internacional, PDVAL en el contexto venezolano y otros, muestran que no se trata de un asunto de organizaciones sino acciones no realizadas por las personas que, seguramente saben de ética pero no actúan éticamente.

Además de lo anterior es posible adjuntar como punto culminante el análisis esbozado por Quintanilla (2005: 240), sobre el impacto y relación tecnológica sobre la innovación en el mundo organizacional:

- 1.- El conocimiento más útil para la innovación es el que se genera desde adentro y se incorpora a la cultura de la empresa.
- 2.- La parte más importante del conocimiento incorporado a la cultura de la empresa es de carácter tácito y no se aprende con conocimientos formales de transmisión, sino mediante el uso y la práctica.
- 3.- La investigación científica y tecnológica es una fuente de ideas para la innovación, pero no es la única ni por sí sola es suficiente...
- 4.- La empresa debe adoptar estrategias de gestión integral del conocimiento.

En tal sentido las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde una perspectiva fundacionalista como lo establece Damiani (1997:43) bajo las siguientes consideraciones puede designarse como epistemología:

El conocimiento debe fundamentarse sobre criterios, cánones y métodos que aseguren su legitimidad; desde la visión fundacionista la tarea de la epistemología es construir métodos de rigurosidad científica que, a partir de un punto arquimédico, permitan determinar la verdad y certeza de nuestras teorías.

Es así como, el paradigma de la gestión del conocimiento posee los elementos característicos para generar desde sí, un anclaje epistémico haciéndose referencia al punto de Arquímedes utilizado como centro de torque en el cual se apalanca el conocimiento; de esa forma se generan nuevos conocimientos y nuevos procesos metodológicos aun cuando el modelo de Nonaka y Takeuchi (op. Cit.) ya determina en alguna forma, siempre desde la perspectiva de ciencia social, los procesos por donde transita el conocimiento en una especie de espiral *ad infinitum* basado en una permanente dualidad donde al final según del Saz (op. Cit.) transversalmente bajo una linealidad mediante la cual se generan unos datos los cuales se transforman en información y el sujeto se apropia de ello, lo cual se transforma en conocimiento, este también es un proceso constante y continuo. En tal sentido, de una manera sistémica, se pueden integrar la perspectiva de los autores japoneses con la perspectiva de la transformación de datos en información para generar el conocimiento, mantener la recursividad de tácito a explícito y de individual a colectivo en una especie de espiral en apertura constante mediante el cual se generan e incorporan nuevos conocimientos.

### **Antropología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Cuando se intenta gestar un pensamiento filosófico, el problema antropológico es inminente, las preguntas como: *¿de dónde vengo? ¿Hacia dónde voy? ¿quién soy?* salen como obligatorias dentro del discurso, como punto referente a las Ciencias

Administrativas y Gerenciales están los esbozos de Desiato y Guevara (1998) tratando de responder a ello preguntándose por el lugar del hombre en la teoría de la administración. Hoy este tema no es extraño cuando se asume un cambio paradigmático ya descrito anteriormente, por ejemplo Idrovo (2006) plantea lo consciente de algunas organizaciones colombianas en el que el equilibrio personal repercute en la efectividad y productividad, por ello estudia las políticas de integración familia-trabajo como punto clave para dicho equilibrio. Por otra parte se abren otros ámbitos como responsabilidad social, no desde la objetividad, ni de la relación cognitiva sujeto objeto, sino desde la integralidad y plena unión hombre-naturaleza y existencialidad humana.

Partiendo del presupuesto mediante el cual la Administración y Gerencia son parte de la complejidad de las ciencias sociales, las organizaciones dependerán de las caracterizaciones y concepciones de la realidad humana en una cultura determinada; en tal sentido, la organización como entidad se refiere a un lugar en torno a lo humano. En concordancia con esta argumentación Yáber y Valarino (2007) plantean el asunto como oferta y oportunidades de estudio establecidas. En Venezuela, por el Ministerio del Poder Popular para la Educación de Venezuela como una *profesión*; de esta forma, este planteamiento lo convierte en algo *existencial (dasein)* y manera de realizarse como persona, además reforzado por Desiato y Guevara (1998: 71) planteando:

En términos ideales, el trabajo, como ya tuvimos oportunidad de decir, no está dirigido sólo a transformar la naturaleza, en materias primas, sino también, a desarrollar disposiciones y talentos de los hombres; está llamado a realizar su vocación. Por esta razón no puede ser visto sólo como una mercancía que se compra y se vende, pues cuando alguien intercambia horas de su tiempo por su salario, hace mucho más que vender su fuerza: vende sus disposiciones, sus talentos y hasta su vocación.

Estas consideraciones determinan una óptica diferente de los planteamientos marxistas sobre la alienación o los análisis de Foucault sobre las instituciones

disciplinarias, hay una postura diametralmente opuesta. Juan Pablo II (1980) en su encíclica acerca del Trabajo Humano (*Laborem Exercens*) argumenta, no simplemente como relaciones y modos de producción sino como algo que le permite al ser humano ser en el mundo, *dasain*. Por ello, la antropología es considerada como base para el constructo de un discurso de la Administración y Gerencia, mostrando al ser humano como alguien quien se realiza en su actividad laboral, esto esgrimido sobre el soporte de capital humano, capital intelectual, capital relacional.

Profundizando sobre los estudios referentes a la antropología filosófica se llega a lo planteado por Gevaert (1993), sustentando una axiología determinante de los rieles y las referencias obligatorias de cualquier paradigma investigativo en las ciencias sociales pues, la comprensión del significado de humano no es tan clara como precisan algunos. Inclusive puede advertirse la distinción que elabora Berain (2005: 50) haciendo la siguiente distinción:

Las ciencias humanas no son sino clasificaciones, marcos interpretativos que **en-marcan** conocimientos frente a otras ciencias (empírico-analíticas) que están determinadas por otros límites epistemológicos, por otras distinciones.

Partiendo de los mínimos necesarios de una organización como es la dimensión humana de la convivencia, en término filosóficos de intersubjetividad, hay el requerimiento de una axiomática o compromiso ontológico para poder construir los referentes antropológicos en el ser de la organización. Por ejemplo, volvamos a la crítica del poder dentro de la organización desde la perspectiva de Foucault (Versión on line .pdf: 127), quien genera un conjunto de hipótesis sobre la naturaleza del poder:

- Que el poder es co-extensivo al cuerpo social, no existen, entre las mallas de su red, playas de libertades elementales;
- Que las relaciones de poder están imbricadas en otros tipos de relación (de producción, de alianza, de familia, de sexualidad) donde juegan un papel a la vez condicionante y condicionado.

- Que dichas relaciones no obedecen nada más a la sola forma de prohibición y castigo, sino que son multiformes.
- Que su entre cruzamiento esboza hechos generales de dominación, que esta dominación se organiza en una estrategia más o menos coherente y unitaria...

Estas consideraciones surgen inmersas en la más íntima voluntad de poder planteada en la filosofía de Nietzsche o en los ya antiguos planteamientos de Hobbes acerca del *homo homine lupus est* (el hombre con la capacidad de dañarse a sí y a los demás). Por otra parte, todo planteamiento organizacional centrado en la visión de modos de producción y esquemas modernos centrados ciegamente en el capital y la ganancia generaron las más discordantes situaciones, pues lo humano quedó cristalizado en la estructura organizacional. Hoy las consideraciones sobre el poder estarán siempre en favor de lo humano y no en su contra, como lo plantea Morales (2011, 2012) estableciendo el poder como participación y compromiso, en el mismo sentido nuevamente Desiato y Guevara (op. Cit.:26) exponen:

Usualmente el poder es pensado en oposición a la libertad, en calidad de antagonista. Sin embargo, no siempre tiene que ser así. El poder, en tanto poder-hacer no es malo en sí; depende de los fines para los cuales funciona como medio. Visto desde esta óptica el poder puede contribuir a la libertad de los hombres, puede ayudarlos a desarrollar sus talentos y disposiciones. Poder y libertad pueden interrelacionarse.

La idea distinta, genera oportunidades diferentes dentro del tejido social y, en especial, en las organizaciones, recordando además las estructuras organizacionales distintas no reducidas a las grandes empresas, sino a la situación relacional de personas encontradas con un fin común. Otra alternativa es el saber como forma de poder planteado por el mismo autor:

Mediante el saber podemos actuar sobre la realidad de los seres humanos de manera que éstos puedan desarrollar según sus talentos, disposiciones e intereses, o en cambio impedir que tal cosa suceda; que los saberes condicionan la forma como vemos a nuestros prójimos y

consecuentemente, como los tratamos y los hacemos ser (Desiato y Guevara, 1998: 29).

En ese mismo orden de ideas, Nonaka y Takeuchi (Op. Cit.: 1) realizan el estudio del conocimiento dentro de la cultura organizacional teniendo presente el éxito de las empresas japonesas:

Este nuevo concepto debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlo entre los miembros de la organización y materializarlos en productos servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan.

Este es otro ejemplo mediante el cual se trasciende la visión de vigilar y castigar o de control como referente de la organización, indicando la importancia de la asunción de un paradigma organizacional distinto, teniendo presente que, la organización como tal, no es generadora del conocimiento desde sí, el conocimiento es humano, por tanto son las personas mismas quienes lo desarrollan y lo aplican en función de la organización.

Retornando a la antropología como elemento, si se quiere, de carácter epistemológico, es decir, como referente obligatorio para el constructo de un discurso en torno a las ciencias Administrativas y Gerenciales, desde esta perspectiva surge otro referente se establece sobre la necesidad de convivencia con los otros, donde la dualidad individualidad-sociedad es una, junto con la llamada realización en cuanto *don y tarea por ejecutar* (Cfr. Guevaert, op. Cit). Esto le da connotaciones de carácter trascendente, supera las insuficiencias materialistas y dan plenitud al sentido de lo humano. Cornfield (1999: 53) plantea una reestructuración del lugar del trabajo en referencia de Simpson, Vallas y Beck:

La reestructuración del ámbito de trabajo desafía la viabilidad de éste como modelo para la investigación social. El desafío deriva de las

modificaciones “post-Fordista/Taylorista” de la estructura de autoridad, división ocupacional del trabajo y relaciones de empleo del modelo burocrático que acompañan la reestructuración del ámbito de trabajo. Más aun, los gerentes corporativos reestructuran el ámbito de trabajo a fin de obtener mayor flexibilidad para la toma de decisiones y costos de producción más bajos como respuestas a la creciente competitividad económica global de la industria. En resumen la reestructuración del ámbito de trabajo es un desafío para el modelo burocrático que resulta en parte de la decadencia del dominio estadounidense en la economía mundial.

En términos sociológicos, “la restauración del ámbito de trabajo”, es una transformación tridimensional de la estructura del ámbito de trabajo...

Lo anterior viene determinando conceptualidades diferentes, de acuerdo a las exigencias de los cambios necesarios en los paradigmas, tanto organizacionales como sociales, no importando en cual sociedad, en todas hay la exigencia de un mundo mejor, por tanto la concepción antropológica es elemento determinante en la presente investigación ya que el gerente venezolano, como ser humano, vive su propia experiencia de sociedad e individualidad. A tal punto que el lenguaje asume un rol trascendental dentro de la organización, ya no desde un discurso del poder como lo plantea Foucault sino en el sentido de Habermas, en cuanto a una acción comunicativa que lleva al acuerdo, de esa forma Etkin (2009: 347) afirma:

Mediante las comunicaciones, la organización establece los contenidos de las actividades y sus relaciones... Los directivos suelen afirmar que en la empresa “todos debemos hablar el mismo lenguaje”. Esto se refiere a que: a) los integrantes deben disponer de una forma compartida de referirse y calificar los mismos hechos y relaciones cotidianas, y b) debe existir una interpretación aceptada acerca de lo importante y lo deseable en la organización.

La comunicación ya no es asumida como un elemento mediante el cual se enuncian normas y ejerce coerción como los modelos de dirección y supervisión permanente abriendo espacios diferentes, en torno a ello nuevamente Etkin (op. cita.: 348) advierte:

Esta búsqueda de poner en sintonía a diferentes grupos a través de formas de expresión (en lo manifiesto) y de los sentidos compartidos, es una condición para que exista coordinación entre las actividades, no es algo opcional. Pero también este proceso de identificación y asignación de sentidos tiene su intencionalidad. Aquello que los mensajes “quieren decir” no es sólo una cuestión técnica, no se resuelve con un diccionario, porque también hay una intencionalidad en la comunicación, un intento de producir sentidos que orienten a los receptores.

Esto corrobora elementos y referencias distintas al lenguaje-orden que se estudia cuando se reduce a la organización como institución del poder. Ya no puede generarse la estructura piramidal pues, ella no permite un encuentro o la discusión consensuada sino se genera como estructura de mando vertical. De manera distinta:

En la realidad organizacional actúan diversas fuerzas en intereses, internos y externos, de manera que no todo es manejable o previsible. Pero la continuidad del sistema requiere que los actores dispongan de un saber y formas de significación que le permitan tanto el entendimiento como la actividad conjunta. El acuerdo se refiere a las funciones de los integrantes y los recursos que manejan, pero también al diálogo, las instrucciones y otras formas de comunicación (Etkin, op. cit.: 348).

En tiempos del capitalismo clásico, finales del siglo XIX y gran parte del XX, temas como el diálogo eran impensables e inimaginables dentro del pensamiento organizacional de la época, inclusive, aún hoy se gestan conflictos por falta de ello pues a pesar de los logros laborales obtenidos y avalados por las Organización Internacional del Trabajo en muchos países las luchas laborales continúan; a pesar de ello, actualmente tiende a convertirse en piedra angular de la organización, y ello lo aduce nuevamente Etkin (op. cit.: 348): “en el plano de las relaciones, una organización en marcha implica la existencia de lenguaje, símbolos, señales e indicadores que son reconocidos y utilizados por los integrantes en sus procesos de significación y transmisión de mensajes”. No hay nada más humano que el lenguaje, más allá del ser



racional aristotélico, está el hombre como ser del lenguaje (*zoon logon echon*) y las consideraciones de Heidegger en torno a la casa del ser.

En definitiva, toda concepción paradigmática en las Ciencias Administrativas y Gerenciales necesariamente tiene un soporte antropológico, una visión del ser humano y de sociedad, estos son soportes fundamentales para la elaboración de un discurso y el argumentar de una filosofía. Por ello la urgencia de una metodología distinta, ajustada a las exigencias de Schvarstein (1998) acerca de la consideración antropológica en el desarrollo de un diseño organizacional. De manera controversial, lo teleológico sigue siendo la generación de una filosofía del pensar del gerente desde su *dasein*.

Ello reorienta el problema del gerente como sujeto organizacional de manera sustancial visto desde lo antropológico y no desde lo epistémico, entendida en la relación sujeto-objeto. En última instancia, sería una relación sujeto-sujeto o personalidad como relación de encuentro en función a la realización, ello genera el significado de participación, como lo plantean Robbins y Coulter (op. Cit.) de otorgar facultades de decisión, aunque no sea tan fácil, sin embargo como lo aduce Morales (op. Cit.) el tomar decisión compromete.

En tal sentido, una revisión permanente del sentido antropológico en la organización, generará lo dicho por muchos en la búsqueda de un mundo mejor, lo humano es el fin de toda teleología organizacional, el aumento de capital, la inversión, al final todo tiene sentido en torno a lo humano y mientras más sentido humano tienen las organizaciones su relevancia será en un futuro trascendental.

## **Axiología y Teleología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

El tema en desarrollo marca la dinámica por la cual se determina el transitar o el hacia dónde se dirigen las Ciencias Administrativas y Gerenciales pues, marca el rumbo y el sentido de las mismas, no solamente en sentido general sino además plantea el camino particular de las organizaciones. Teniendo presente que, por una parte, se establecen determinados caminos y derroteros por donde transitar y, por el otro, se perfila el hacia qué punto quiere llegarse. Por ello, las organizaciones determinan su visión y misión; pero al mismo tiempo requieren de principios sobre los cuales anclar sus estatutos, determinaciones y filosofías, como lo manifiesta Ruiz (2008) al determinar la norma como aquello por lo cual se establece noción de comunidad, fundamentalmente del enfoque asumido a partir del diálogo como elemento que cohesiona la estructura de una sociedad.

Por otra parte, cuando se plantea el tema axiológico inmediatamente surgen tres términos: ética, moral y axiología. Aun cuando hayan diferencias entre el significado de los mismos, por lo general cuando se habla del tema se mencionan indistintamente cualquiera de ellos haciendo alusiones generales creando confusiones pues, aunque pertenecen a una rama específica de la filosofía que es la axiología o lo axiológico, pareciese haber un uso indiscriminado en cuanto a la terminología y significado de los términos se hace referencia.

El término axiología proviene del griego ἄξιος (axios) tiene el significado de “con valor”, “digno” y *logía* entendido como tratado, estudio, ciencia. De esta forma, la significación dada al término sería el estudio o tratado entorno a valores y principios, por ello es importante hacer las distinciones entre ética y otros términos. En este sentido se inicia el estudio en torno a los principios y valores rectores de las organizaciones pudiera corresponderse a lo esbozado por Moreno (op. Cit) en torno al paradigma como el riel por donde transita el pensamiento, la axiología es el riel por donde transita el

accionar y actuar organizacional. Generalmente en la organización se cuenta siempre con distintos principios de planeación, misión, visión, objetivos organizacionales, conductas y normas dentro de la organización. Es decir, un norte teleológico.

Ahora bien, por lo general, cuando se topa con el término “valor” por tratarse de un término utilizado en una ciencia cercana como la economía pareciera dejarla por sobrentendido y se sigue adelante; sin embargo, es importante dilucidar el significado del mismo y generar aclaratorias en función de su objetividad y la subjetividad (sentimiento) profesado hacia el actuar éticamente de acuerdo a determinados principios y determinaciones. Por consiguiente, un aspecto a distinguir en cuanto a la axiología se refiere es el carácter de objetividad de los valores; en ese particular, Max Scheler genera un gran aporte con su teoría de objetividad de los mismos partiendo como lo esboza Colomer (1990:414):

Para Scheler es una propiedad esencial del espíritu humano la de hacer *objeto* al mundo, mientras que él mismo es incapaz de llegar a ser objeto. Pero para ello es necesario que el hombre salga de su individualidad e intimidad recoletas y tome parte en el ser fronterero mediante esa tendencia a salir de sí y a entregarse que denominamos *amor*. Sin el amor el hombre es prisionero de sí mismo e incapaz de ganar un mundo.

Esta “propiedad esencial” es punto de partida bajo una concepción antropológica de trascendencia, es decir la capacidad fundamental de no quedarse en el solipsismo cartesiano y dar cabida a la dimensión de intersubjetividad propia del ser humano. Con ello se puede adelantar una primera aproximación a la ética, la cual emerge cuando aparece la alteridad; es decir, el otro. Lo importante es la objetividad revelada de los valores y los cuáles tienen una estructura ontológica como vuelve a insistir sobre el autor Colomer (op. Cit.: 419) estableciendo que: *Hay pues un cosmos objetivo de valores, como hay un cosmos de esencias. El segundo se nos revela a la inteligencia, el primero al sentimiento y a la intuición emocional.* Con lo cual Scheler plantea una unidad entre razón y vida, inteligencia y sentimiento. Este planteamiento es descrito por Morales (op.

Cit) frente a la distinción fundamental en el actuar dentro de organizaciones como las japonesas en las cuales conocimiento y acción se fusionan en uno y las organizaciones occidentales, especialmente donde el conocer una norma o un valor no implica acción bajo el viejo adagio: *¡del dicho al hecho hay mucho trecho!*... Es decir para las primeras el decir algo implica una acción respectiva donde palabra y acción son uno, en las segundas las cosas no son así.

Por tanto es importante hacer algunas preguntas y conjeturas como: ¿qué son los valores? Una de las respuestas viene dada por Colomer (op. Cit.: 419) manifestando:

Los valores no son bienes. El bien es la encarnación de un valor... El valor, pues, aunque expresándose en cosas valiosas las trasciende... Los valores son a priori y como tales se presuponen a la experiencia... Son cualidades ideales a priori que constituyen un mundo objetivo de objetos independientes a la experiencia del mundo de los bienes en el que se manifiestan, e independientes asimismo de las variaciones y modificaciones que este mundo de los bienes sufre a través de la historia... Los valores no pueden reducirse al hombre, al contrario, el hombre participa de ellos... No son relativos a la vida, sino que ellos valoran la vida... No cambian con respecto a la historia, sino que cambia la actitud del hombre hacia ellos...

Es decir, el autor manifiesta claramente una ontología del valor al enunciar lo apriorístico y ello es importante pues, en la actualidad se están redescubriendo aspectos y determinaciones sobre acciones que vienen cambiando e influyendo en el mundo organizacional como es la responsabilidad social y lo ecológico ambiental como norma de vida y compromiso organizacional.

Los referentes anteriores abren perspectivas en torno al significado dos vocablos conjuntos como son la ética y la moral; al respecto, Cortina (2000: 31) establece las distinciones pertinentes:

Aun cuando la ética no pueda en modo alguno prescindir de la moral, la historia, el análisis lingüístico o los resultados de las ciencias, tiene su propio quehacer y sólo como filosofía puede llevarlo a cabo: *sólo como filosofía moral...*

Es cierto que la ética se distingue de la moral, en principio, por no atenerse a una imagen de hombre determinada, aceptada como ideal por un grupo concreto... La ética no es una moral institucional...

En principio, la ética tiene que habérselas con un hecho peculiar e irreductible a otros: el hecho de que nuestro mundo humano resulte incomprensible si eliminamos la dimensión a la que llamamos moral...

En tal sentido pueden distinguirse la ética y la moral, en algunas consideraciones unos plantean la ética como referencia al estudio de los principios y la moral a la norma. Otros como Williams (1991: 21) manifiestan la ética como filosofía moral pero teniendo presente el significado en cuanto a los idiomas griego y latín en relaciona al carácter y la costumbre:

Pero hay otro nombre para esta disciplina, el de “ética”, al cual le corresponde el nombre de consideración ética. Por su origen la diferencia entre los dos términos es la que hay entre el latín y el griego; ambos se relacionan con palabras que significan *disposición o costumbre*. Una diferencia es que el término latino, del cual proviene la palabra “moral”, enfatiza más el sentido de una expectativa social, mientras que la palabra griega favorece la idea de un carácter individual...

Pudiéndose deducir otras diferencias, en las cuales la ética es asumida desde lo individual y la moral desde un contexto social, otra vendría dada desde la obligación y el cumplimiento del deber referidos por Kant. Lo importante es la reflexión filosófica como hilo conductor en ambos escenarios.

Ahora bien, es posible hacer algunas consideraciones en función de las organizaciones; por ello, se desarrolla a continuación la axiología en el contexto organizacional.

## **Axiología en el contexto organizacional.**

Estudiar los fundamentos axiológicos, es decir: principios, valores y normas los cuales determinan el ser de una organización, para Seijo y Áñez (2008: 14) deben: “responder a las exigencias sociales con eficacia y manteniendo unos mínimos de calidad, estableciendo que las estructuras económicas y políticas son instrumentos al servicio del hombre”; en tal sentido, la dimensión “servicio” es imperativo para su accionar, ello implica el aspecto humano como significativo, el cual es evidenciado en función del trato, atención a los usuarios y clientes al exterior de la organización. Por otra parte, está el accionar de una cultura organizacional de equidad laboral y justicia hacia los integrantes de la organización. De esta forma se inicia el desarrollo de una teleología centrada en consideraciones humanas, no importando el tipo de servicio prestado por la organización o el tipo de organización como por ejemplo lo manifiesta Pérez (2007) al establecer la necesidad de incorporar la ética empresarial en las organizaciones agrícolas venezolanas, con esto da implicaciones cualquiera sea la organización.

Desde la misma óptica, García (2008) lo justifica porque la ética cohesiona la organización bajo determinaciones distintas del poder como también lo manifiesta Morales (2012) advirtiendo a la ética de ser nueva forma de participación, en igual consideración Delgado (2008) también da cuenta que las organizaciones han adoptado un enfoque global y las tendencias del mundo organizacional gira en torno a la ética por lo cual propone un Sistema de Gestión Ética.

Un elemento para resaltar en las consideraciones anteriores es el enfoque dado por Bencomo y Alvarado (2009) para quienes el asunto de lo ético es, dentro de las denominadas relaciones laborales, el punto álgido dentro del cual se enmarcan el respeto y la superación del sentido de explotación desarrollado en la modernidad y cuestionado por Marx y otros pensadores, incluso el movimiento laborista de todo el

mundo; ahora bien, desde el contexto de una ética dichos pensamientos son distintos al plantear a las relaciones laborales bajo esquemas de negociación centradas en el respeto y la justicia. Por ello Rojas (2007: 9) advierte de manera categórica:

La ausencia de valores aliena y debilita, a los trabajadores en la empresa, que aspiran una vida, digna y realmente libre; es necesario que el ser humano se forje como una persona crítica, con discernimiento ante la realidad, sobre la base real de su absoluta dignidad por descubrir y vivir.

De lo anterior se deducen dos perspectivas importantes, la primera es la consideración mediante la cual el ser humano deja de ser dentro de la organización un recurso funcional que simplemente ejecuta acciones en función de ordenes derivadas de la estructura y en la cual era reducido a una pieza más dentro de la maquinaria organizacional para convertirse ahora en el activo de mayor relevancia visto como Capital Humano, Capital Intelectual. Por otra parte, la manera de actuar no es la del sujeto disciplinado de Foucault quien ve las instituciones como estructuras de orden disciplinar que determinan las libertades como el caso de la cultura venezolana donde se distingue mundo del empleo y mundo del trabajo, el mundo del empleo viene determinado por normas y reglas de consideraciones disciplinarias. El mundo del trabajo es de colaboración y participación. En tal sentido podemos hacer referencia a Habermas (2010: 261) quien aduce:

El punto de referencia bajo el que Weber estudia la racionalización *social* es, pues, *el de la racionalidad con arreglo a fines de la acción empresarial*, institucionalizada en el empresa capitalista. De ahí deduce otros requisitos funcionales como son: a) orientaciones de acciones racionales con arreglo a fines por parte de la fuerza de trabajo que se integra en un proceso de producción planificado; b) un entorno económico previsible y calculable para la empresa capitalista, es decir, mercado de bienes, de capital y de trabajo; c) un sistema jurídico y una administración estatal que garantice es previsibilidad, y por tanto d) un aparato estatal que sancione el derecho y que, por su parte institucionalice en la administración pública orientaciones de acciones racionales con arreglo a fines...

Las consideraciones habermasianas sobre Weber vienen sustentadas sobre el término racionalidad con arreglo a fines, teniendo presente lo manifiesto Olivé (1995:92) en relación a Monteseirín: *la racionalidad no es una facultad, es un método*; desde esta consideración la facultad es la razón y en tal sentido no habría una sola racionalidad sino que da lugar a distintas metodologías sobre las cuáles se toman decisiones aceptando creencias y verdades. De esta forma, lo descrito por Habermas en connotación a Weber puede ser considerado como principios de orientación metodológica por cuanto reúne los elementos para la determinación social de una organización partiendo de fines. En esta determinación tiene cabida la organización capitalista cuyo fin era la producción en función del aumento de capital en atención al paradigma imperante, inclusive Habermas (op. Cit.: 271) justifica el asunto ético de las mismas desde el punto de vista religioso estableciendo: “esa ética sólo cumple las condiciones de partida de la sociedad capitalista; la ética protestante pone en marcha el capitalismo, pero sin poder garantizar las condiciones de su propia estabilidad ética”. Ahora bien, frente a este planteamiento, Morales y Martínez (2011: 362) manifiestan:

El mencionado arreglo a fines marca dos elementos importantes. Primero, el de las empresas y organizaciones como parte fundamental de la sociedad, es clave aceptar la necesidad de las personas de reunirse con otros, las personas son seres sociales. El segundo aspecto marca la problemática de la ética, las acciones de unos también determinan las acciones de otros, dentro de una organización dichas acciones vienen determinadas por los fines, hoy se habla de visión, misión y objetivo, en términos filosóficos de teleología es decir: ¿hacia dónde?, bajo el esquema de producción e incremento de capital, se dieron situaciones contra lo humano de explotación y alienación pues el centro de interés fue la empresa y no las personas.

De lo anterior es importante destacar el giro dado al interno de las organizaciones como se denota pues, al principio el centro estaba en la posesión de tierras, luego se centró en el capital y la producción, de tal forma que, se atendió al aumento del capital en función del aumento de la producción, luego el centro estaba en el proceso, prueba de ello es el surgimiento de tecnologías dirigidas a la mejora del proceso y donde la



mayoría de los gerentes eran denominados gerentes de planta los cuáles pertenecían al área de ingeniería pues lo importante era garantizar la calidad del producto, luego se ha hecho un giro importante al denominado capital intelectual y capital humano aquí nuevamente surge el elemento antropológico como determinante teleológico de la organización para prestar un servicio en un doble aspecto, al interno con las personas las cuales conforman la organización y al externo dirigido al cliente junto a la dimensión responsabilidad social. Por ello, Nicolletti (2006: 76) establece una perspectiva de la ética:

Las actuales investigaciones sobre cuestiones éticas parten del supuesto de que los seres humanos actúan según contextos sociales específicos, con finalidades y motivaciones diversas. Estos comportamientos son enjuiciados, por los propios actores y responsables de su entorno, de acuerdo con esquemas o juicios de valoración tradicionales o legales.

Como se ha establecido en las discusiones anteriores, nuevamente se insiste en la referencia humana de la ética como guía desde dónde la persona en su dualidad individual-personal y colectivo-social asumen determinados principios y valores por los cuales transitan en su obrar, en tal sentido toda referencia al denominado “Talento Humano” y las disquisiciones sobre una determinada “Cultura Organizacional” permiten evidenciar un giro paradigmático organizacional centrado en lo humano y su comportamiento, no obstante se tiene presente que, aunque los principios sociales vienen determinados por normas y consenso como son las Constituciones y Leyes de los Estados, la ética como lo manifiesta Guerra (2007: 88) depende de las personas y estas son quienes generan un ambiente organizacional:

La ética en el cambio organizacional, depende por ello, no de la empresa como abstracción conceptual o colectiva, sino de quienes pueden ser sujetos éticos, moralmente conscientes, individualmente decididores y responsables: los hombres y mujeres que poseen, conducen e integran las organizaciones.

Inmediatamente puede deducirse el giro paradigmático hacia el sujeto, el *humanus* como fundamento de la organización. Esto lo advierte Morales (2012) sobre dar participación (*empowement*) a las personas como integrantes de un sistema complejo denominado organización y donde la organización no se refiere tanto al ente sino al ser. Desde esta perspectiva puede asumirse el planteamiento de Guerra (op. Cit.: 88), quien de una manera metafórica desarrolla preguntas de Kant al entorno organizacional:

La ética en el contexto de los criterios de la conducción y decisión empresarial, señala en qué dirección y de qué manera se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Debe la empresa contribuir al desarrollo integral de la comunidad y su entorno? ¿Es posible colaborar en la construcción de capital social, sin descuidar el interés lucrativo o la rentabilidad de toda empresa privada? ¿Hasta dónde nos importa, como empresa, el futuro de la sociedad? ¿Es factible contribuir a saldar el déficit de salud, de educación, de empleo, y de mitigar la pobreza? ¿Es incompatible la construcción de una economía productiva, de una empresa rentable, con una sociedad más justa?

Las consideraciones manifiestas por el autor en forma de interrogación no son más que cuestionamientos teleológicos, cuando se hacen las referencias filosóficas en función de una antropología se pregunta: ¿de dónde venimos? ¿Hacia dónde vamos? Aquí las preguntas apuntan a tres aspectos, las personas (ser en individualidad), la organización y la sociedad. El dar respuesta a las mismas inicia una consideración hermenéutica de búsqueda de sentido, en el entorno venezolano puede advertirse las consideraciones manifiestas por la Conferencias Episcopal (2009):

El presente y el futuro del país están condicionados, tanto por la crisis financiera internacional, de cuyas graves consecuencias no estamos exentos, como por nuestra realidad nacional marcada por grandes problemas sociales y por un ambiente de confrontación interno, lleno de interrogantes e incertidumbres.

Percibimos en la Venezuela actual una crisis ética generalizada presente en todos los ámbitos de la convivencia social y que frecuentemente refleja un peligroso relativismo ético de funestas consecuencias.

Vemos con tristeza la pérdida creciente del valor de la vida. La inseguridad personal se ha convertido en el principal problema de los venezolanos.

Al mismo tiempo, dicha Institución Eclesial manifiesta además el grave problema de la corrupción en las instituciones de administración pública, los exorbitantes ingresos petroleros de los cuales no hay contraloría, la falta de conciencia por los sectores empresariales, en fin toda una gama de situaciones concluyente en la ausencia de asunción de principios por parte del colectivo social (Conferencia Episcopal Venezolana, op. cit). Por otra parte autores como Barroso (2007) manifiestan unas justificaciones:

La corrupción no es un problema ético, sino la manera de justificar el mal servicio, la mala paga, el hecho de que ahora nos toca a nosotros... Queda éticamente justificada por todos, en todos los sectores, el que logre el puesto, la instala y la defiende, con la excusa de siempre: para la miseria que me está pagando..., y con la inflación que se come todo y con el objetivo con tal que consiga lo que quiero..., todos nos resignamos.

Ciertamente, estos planteamientos manifiestan el famoso adagio popular: *¡mal de mucho, consuelo de tontos!* muy común en la idiosincrasia venezolana y que afecta al ser social pues una respuesta generalizada aun cuando sea cuestionada desde la ética.

Por otra parte se presentan como vivencias de un nihilismo posmoderno donde la sociedad y el ser humano se encuentra prisioneros en un círculo vicioso o castigados, cual Sísifo, a subir con el alba una cuesta empujando una piedra la cual se devolverá al sitio de inicio cada atardecer para comenzar nuevamente a la mañana siguiente. Es decir, según el autor justifica una conducta donde los principios son distintos y donde todo vale. Sin embargo, desde su postura de modernidad, Habermas (1989) responde en función a la actuación de los gerentes:

El directivo es responsable cuando puede dar fundamentos de sus actos y mostrar que ellos se relacionan con valores deseables. Se

dice que, muestra ser responsable cuando realiza una reflexión ética y no sólo piensa en un sentido técnico o burocrático. Se evalúan tanto las intenciones como el valor de lo realizado. La ética no se refiere a la racionalidad instrumental o técnica (eficiencia de los actos), sino en términos de la llamada *racionalidad substancial*.

La racionalidad substancial manifiesta por Habermas tiene un carácter ontológico, el cual dirige a la persona en el realizar acciones, por eso el término responsabilidad tiene que ver con el acto de responder, de dar cuenta sobre una acción ejecutada, como es el caso de las decisiones y actos ejecutados por un gerente o líder organizacional, manifestándose en una acción regida por principios y no reducida a un aspecto técnico donde no se sacrifica a las personas sino se adecua la toma de decisión correcta y justa.

### **Teleología en el contexto organizacional.**

El término teleología tiene como significado el estudio de los fines, en el caso particular de las Ciencias Administrativas y Gerenciales sería el hacia dónde se dirigen dichas ciencias, particularmente las organizaciones y en función de ello los estatutos que rigen el pensamiento organizacional de cara al futuro, por ello se han desarrollado paradigmas como ha sido referido anteriormente por Mujica, Ibáñez y Castillo (op. Cit.) con base en el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) de los autores Kaplan y Norton y bajo el enfoque de Compromiso Dinámico de Stoner; sin embargo, hay un aspecto trascendental que se mantiene como hilo conductor de todos los procesos y perspectivas, ello es manifiesto entre otros por Llano (2001) en términos de una Metamorfosis en la Empresa de la cual Cerón (2002:109) hace una reseña con la siguiente introducción:

En este ensayo el autor plantea la importancia de retomar al hombre en toda su dimensión, como un ser valioso dotado de inteligencia que le abre la puerta al saber y de voluntad que lo lleva a querer todo aquello que concibe como bueno para sí mismo. Hace una análisis de la metamorfosis de la acción directiva (el actuar del hombre) y de las empresas.

Aun cuando el término pudiera estar referido al entorno ético por el actuar dentro de la organización y la discusión de por qué y cómo desarrolla su conducta dentro de la misma, se tendrá en cuenta en función del sentido y del para qué actuar. En ese mismo orden de cuestionamiento advierte que: *la empresa es uno de los ámbitos principales en los que se desarrolla el carácter de hombre* (Cerón, op. Cit: 111). Por otra parte, Saldarriaga (2008: 137) al establecer las tendencias de gestión concluye que: *cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización*, además afirma que *la gestión humana es la piedra de angular de las organizaciones* (140), es decir el centro del asunto organizacional es lo humano y aduce a dos perspectivas como son la gestión humana y el desarrollo de competencias en las personas que integran la organización, generando de esta forma un enfoque antropológico mediante el cual se supera las tendencias mecanicistas y reduccionista del ser humano como un recurso mas dentro de la organización. En el mismo orden de ideas, afirman Alves, Brito, De Mattos y Matos (2007:3) en torno al hombre y su trabajo que:

La valoración de los individuos en las organizaciones evidencia la figura del gerente, obligándolo a adoptar nuevas posturas y reorientar sus prácticas laborales para adecuarse a nuevas exigencias. Las transformaciones en el espacio laboral ejercen gran influencia en el modo de vida de los individuos afectando directamente su calidad de vida y su relación con el trabajo.

El aspecto central se conjuga en la acción del ser humano dentro de la organización, no solamente al interno o externo de la organización sino en su vida cotidiana el modo de vida. De esta forma la organización como lugar de realización de lo humano toma sentido. Por ello Espinoza (2004:80) manifiesta desde el punto de vista gerencial:

Las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador. Porque cuando se piensa en la gente que trabaja en las organizaciones -llámese personal, trabajador, recursos o capital humano- se reconoce que en toda empresa o institución está formada por personas.

Lo manifiesto por el discurso en desarrollo es la condición humana como consideración permanente en las prácticas gerenciales de actualidad, si algo está reorientando la administración y gerencia es a la par de buscar eficiencia, eficacia en todo el ámbito organizacional, ello no va en detrimento de las personas dentro de la organización. Es decir, el hilo conductor es lo humano dentro de la organización y a ello tiende el todo organizacional, sean las personas denominadas clientes a quienes se les presta el servicio, a las personas al interno de la organización quienes desarrollan los procesos y desde la alta gerencia hasta el empleado de menor rango pero además hay un nuevo enfoque de compromiso social organizacional denominado Responsabilidad Social, es decir la organización y su entorno, pero al mismo tiempo según Guerra (2007:82) manifiesta que: *la responsabilidad social mas que un tema empresarial, es un asunto esencialmente ético*. Lo cual genera una circularidad en cuanto a la temática por cuanto la ética exigirá la pertinencia de la responsabilidad y si ésta se convierte en algo ético se genera este círculo dinámico reflexivo, haciendo una referencia a Le Mouel (1992) el cual hace este interesante aporte:

El sujeto ético no se somete a reglas simplemente porque esté obligado o por temor a una sanción, sino porque cree en ellas y está convencido de su valor...

La ética no le dice al individuo lo que debe hacer, no le exige aprobar un proyecto o una visión de mundo: a lo sumo, le indica en que casos tiene el deber de decir no... (citado por Guerra, op. Cit.: 82).

Por lo antes expuesto, el debate ético se configura en el actuar y obrar de la persona con base a principios asumidos.

Como cierre a la temática es aspecto teleológico hacia dónde se dirige las Ciencias Administrativas y Gerenciales no es más que ubicar el centro del asunto en el componente humano de la organización hacia el interno y en función de generar un bien social al externo y hacia el cliente.

Establecidos los momentos pertinente en torno a las Ciencias Administrativas y Gerenciales en función de los elementos categoriales que conforman una filosofía como son la ontología, epistemología, axiología, antropología y las distintas posturas o corrientes, cabe inmediatamente la interrogante sobre la filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde el contexto venezolano. La pregunta por el dasein gerencial del gerente venezolano. Lo ontológico y epistemológico manifiesto en el hacer del gerente venezolano sus implicaciones culturales y fundamentalmente la toma de decisiones, el ejercicio del poder y otros aspectos en torno al liderazgo.

## CAPÍTULO II

### FENOMENOLOGÍA Y HERMENÉUTICA EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

El presente capítulo esboza los soportes epistemológicos de la investigación en desarrollo y las implicaciones metodológicas derivadas al respecto, en tal sentido se plantea una discusión fundamental frente a dos consideraciones como son la fenomenología y la hermenéutica las cuales, aparentemente, en muchos aspectos son tratados en orden metodológico y, sin embargo, tienen distinciones epistemológicas y hasta más (Morales 2012, 2011). De esta forma se inicia dicho debate para la elaboración de un *tractatus philosophicus* en torno a las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

En primer momento se plantean los elementos considerados como referentes epistemológicos teniendo presente que, en el capítulo anterior se hizo aclaratorias al significado de los términos como: epistemología, axiología, teleología, ontología; No obstante, solamente dilucidaremos un aspecto más. El término epistemología, para algunos, es de reciente data, por cuanto es tratada según Bunge (1985) como Filosofía de las Ciencias; por ello, si las mismas se originaron en la modernidad, el término en cuestión es fruto de dicha temporalidad; es decir, aun cuando tome referentes y señalamientos históricos desde Platón con la episteme y la idea o, Aristóteles con el concepto, la construcción de un discurso epistemológico en torno a una disciplina no puede confundirse con estudios históricos, se distinguen por tanto la epistemología de la historia como ciencia aun cuando una muchas veces se requieran mutuamente. De esta forma cuando se aduce a epistemología es bueno seguir la ubicación en el campo de la filosofía y dentro de dicho campo llegar a la gnoseología o teoría del conocimiento y, frente a éste, dar respuestas a las preguntas sobre el conocimiento científico, de ahí surge



la epistemología. Por lo cual, en este capítulo se indagan los referentes teóricos sobre los cuales se construye el discurso en torno a las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde el Gerente Venezolano, sin embargo desde un ordo epistémico los referentes iniciales siempre serán los propuestos por fundadores de dicha disciplina como ciencia siendo ellos Taylor y Fayol ambos contemporáneos de inicios del siglo XX.

### **Traza epistemológica de la investigación.**

La tarea propuesta es dar continuidad a una temática establecida en el ambiente académico organizacional donde se gestaron distintos debates en función de responder a las preguntas del qué de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. Por qué se debaten entre ciencia y arte, desde una perspectiva pragmática por qué no considerarse o reducirse a una tecnología, además de interrogarse por el qué es lo propio de la Administración y Gerencia, cuáles son los distintos enfoques y perspectivas de las Ciencias Administrativas y Gerenciales y demás consideraciones dispuestas dentro de un marco filosófico.

Por ello, se asume como referente de continuidad histórica, la investigación presentada por Mujica (2002) con su trabajo titulado *El discurso Epistemológico implicado en las Teorías Administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional*. Presentado ante la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. Caracas. Dicho trabajo fue publicado como texto en el 2006 auspiciado por la Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, consta de VI capítulos, partiendo del fundamento del ¿qué? y ¿por qué? de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, la transición en el contexto de la modernidad a la posmodernidad o sociedad informacional para generar reflexiones sobre la nueva racionalidad y pensamiento de la Administración y Gerencia. El elemento significativo de dicho estudio es la teorización derivada de la misma, es decir, frente a las consideraciones y

tradiciones pragmáticas generadas en el discurso administrativo gerencial, el autor advierte la necesidad de dar cuenta sobre la pregunta acerca del conocimiento en dicha disciplina pues, hasta ahora, poco se había advertido aun cuando al interno de las mismas se ha gestado una perspectiva gnoseológica denominada gestión del conocimiento; de esta forma, dicha investigación inicia la reflexión filosófica en cuanto al preguntar en sentido aristotélico por los principios desde los cuales se erigen las Ciencias Administrativas y Gerenciales teniendo presente la distinción entre ciencia y arte.

Por otra parte, advierte el discurso necesario para no reducir las mismas a una simple tecnología de aplicación. Cabe destacar que, aun cuando hace referencia histórica lo importante es la discusión emergida en torno a la sociedad de la información o postcapitalistas donde estas disciplinas científicas siguen manteniendo una perspectiva de ciencias y no se reducen a meras tecnologías, por lo cual se constituyen escuelas de pensamiento cada una con sus distintos enfoques y perspectivas en atención a los paradigmas emergentes y como consolidación de las mismas.

En continuidad con el anterior, Machado (2008), tutorado por Mujica alcanza un peldaño epistemológico al presentar la investigación titulada: *El sentido Sustentable de la Metateoría Administrativa* presentado a la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” con el convenio operativo UNESR-UC. Como lo plantea el autor, desde el inicio de la investigación intenta desarrollar la sustentabilidad como el cuidado de lo humano hacia el ambiente y su compromiso con la Tierra. Tiene un apartado especial sobre el trabajo donde asume la Administración como un epifenómeno, además de hacer una revisión del sujeto epistémico, para abordar a las Ciencias Administrativas como *metaciencias*, lo cual puede establecerse en el discurso del conocimiento del conocimiento y de las ideas de Edgar Morin. Insistiendo nuevamente en lo humano y la hermenéutica para darle una perspectiva sustentable. Un punto importante y significativo a resaltar viene dado en la entrevista realizada al Dr. Mujica como referente gerencial,

donde la historia de vida plasma y enuncia el *dasein* del gerente venezolano con unas consideraciones importantes a saber:

La Administración para la vida esta por encima de los paradigmas, la Administración es metateórica consigo misma, tiene su esfuerzo epistemológico propio con el cual dar cuenta de sus avances cognitivos y en tender cómo se está haciendo su saber, dónde está parada y cómo avanzar, estudia la inconmensurabilidad de sus diferentes abordajes que intentan redefinir el conocimiento científico, su continuo holístico, de nuevos métodos y criterios que no se pueden reducir a anteriores abordajes cognitivos, tanto epistémico como extraepistémico (Machado, 2008: 208).

El planteamiento genera todo un contexto epistémico más allá de implicaciones axiológicas y teleológicas del pensamiento administrativo gerencial a ser considerado como referente, además de establecer la pregunta epistémica de actualidad al manifestar el dar cuenta de los avances cognitivos y de los criterios en los que se enmarca dichos criterios para conformar la disciplinariedad como tal. Pero, realmente lo importante de la investigación está en la búsqueda de bases y anclajes epistémicos para desarrollar constructos configurativos para transitar de la Administración a la conformación de la teoría de la Meta-Administración, es decir ir más allá de la inmanencia de la ciencia como tal para llegar a aspectos humanos y antropológicos de la existencia humana.

En paralelo pueden considerarse las dos obras y escritos de los autores Ibáñez y Castillo (2008, 2012) los cuales presentan una investigación titulada: *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*, según los autores es un texto dirigido a estudiantes, investigadores, empresarios y lectores cuya finalidad es la de mejorar la gerencia en general, incursionando en el ámbito filosófico y los vacíos epistemológicos de la gerencia planteando los distintos métodos empleados por autores como: Newton, Kant, Comte, Marx, Engels, Weber, Trosky, Foucault y Habermas, entre otros. Además de profundizar en temas como la Gerencia Educativa y las Tecnologías de Información (TIC), la Gerencia en la intermediación Financiera y por último la Gerencia en los

negocios innovadores. La significación de la investigación es la conjunción de elementos de análisis epistemológicos y los paradigmas científicos con las ciencias administrativas y gerenciales.

Otra investigación que antecede a la presente es la realizada por Mujica Miguel, Ibáñez Neyda y Castillo Rubén (2010) titulada: *Las Prácticas Gerenciales en el nuevo Contexto: concretándolas en América Latina. En Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela*. 2da. Edición Ampliada. Compilador Mujica Miguel bajo el auspicio de la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. La presente, como su nombre indica, hace un análisis de los paradigmas emergentes en el campo organizacional teniendo como punto central el enfoque estratégico del Cuadro de Mando Integral de los autores Kaplan y Norton por una parte, y el enfoque de Compromiso Dinámico de Stoner. Eso hace complejo el estudio pues, desarrollan un enfoque estratégico pero insisten en una visión de cambio permanente por lo cual se abren perspectivas permanentes a la configuración de nuevas teorías y paradigmas en torno a las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

De igual forma se tiene la investigación de Hernández Morayma (2008) denominada: *Pragmatismo, utilitarismo y Gerencia (una crítica epistemológica sobre la gerencia Contemporánea)*. Publicada por Editorial CDCH-Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Este trabajo tiene la particularidad de hacer críticas a la episteme administrativo gerencial al cuestionar la visión pragmática la cual ha imperado permanente dichas ciencias en torno a ello Amerio (1965:449) determina el significado del pragmatismo: *el “en sí” no lo aprendemos de la doctrina de Kant: sólo la experiencia fenoménica puede servir de la base a la validez de nuestro conocimiento. Y de hecho –aquí está la esencia del pragmatismo– no nos consta la validez de una ideas sino por su éxito práctico, por su utilidad*. En tal sentido, la autora plantea cuestionamientos importantes uno de los cuales es la perspectiva de Nietzsche en torno al sujeto dándole un aspecto interesante al de tema filosófico por la pregunta

antropológica, es decir: del ¿quién en la organización? De esta forma se configuran dos elementos importantes que sirven de base a la investigación en desarrollo como son: la crítica a una postura filosófica denominada pragmatismo cuya característica fundamental es actuar en función a fines y fundamentalmente a resultados, donde de manera dogmática si se quiere no se cuestiona nada que produzca efectividad y buenos resultados pero, por otra parte se tiene la pregunta sobre el sujeto organizacional, es decir un quién dentro de la organización.

Las referencias antes planteadas dan cuenta entonces de antecedentes y anclajes para iniciar el continuum filosófico epistémico de la investigación en curso, fundamentalmente referido al campo de la academia como referente científico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde su perspectiva de ciencia social, ello indica un camino el debate epistémico descrito a continuación en función de cómo la ciencia se va gestando como tal.

### **Fenomenología-Hermenéutica como epistemología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Cuando se intenta dar ubicuidad a las bases donde se erige la investigación, especialmente cuando se fundamenta en lo cualitativo, ciertamente la conjetura y la descripción emergen con mucha significatividad por cuanto no se trata de fijar una piedra angular precisa y en adecuación al objeto pensado y al objeto en extensión como lo manifestaría un ordo cuantitativo pues, elementos como la borrosidad, la probabilidad y la no linealidad impregnan la temática, por ello se insiste primeramente en la filosofía atendiendo a lo planteado por Hessen (2000:26):

La filosofía se distingue de toda ciencia, no sólo gradual, sino esencialmente por su objeto... El conocimiento filosófico, dirigido a la totalidad de las cosas, y el científico, orientado hacia parcelas de la

realidad, de suerte que entre filosofía y ciencia impera la diversidad, no solamente en sentido objetivo sino subjetivo.

Por lo cual se manifiesta siempre una cosmovisión de la realidad además de dar el aspecto de subjetividad propio de lo cualitativo. Al respecto, Husserl, referenciado por Colomer (op. Cit), advierte la rigurosidad de la filosofía y la ausencia de un método. Por ello corresponde la fenomenología como esfuerzo metodológico y sistemático para desarrollarla la filosofía como ciencia, al estilo de Aristóteles, ciencia de los principios, del arjé, de lo primero. Por otra parte, se insiste en lo sistémico del asunto pues se parte de la filosofía para, sin salir de ella, llegar nuevamente a la filosofía, eso sucederá continuamente tanto en la fenomenología como la hermenéutica debido a la problemática de la intencionalidad de la primera, como de la *precomprensión* en la segunda llevando siempre el planteamiento al campo ontológico. Además la filosofía es asumida en el más connotado principio socrático de “*amor por la sabiduría*”, no se trate aquí de generar principios lógicos deductivos o inductivos sino generar la búsqueda de sentido del gerente venezolano en su *dasein gerencial*.

Ahora bien, las Ciencias Administrativas y Gerenciales se manifiestan con un contenido óntico y ontológico al cual se denomina realidad, el primero apunta al ente y el segundo en cuanto al ser, el presente apartado esboza el proceso de acceso y el instrumental utilizado para llegar al ente y al ser del ente pero aduciendo a soportes epistemológicos los cuales se funden con lo metodológico para generar filosofía. En tal sentido, al tratarse la investigación acerca del pensamiento del gerente venezolano y su contexto: el *dasein*, la cotidianidad, el quehacer diario, su vida en particular y, fundamentalmente los aspectos mediante los cuáles se desarrolla como gerente: la toma de decisiones, la visión organizacional, el cómo ejerce el poder dentro de la estructura organizacional, la dirección, el control y otros aspectos que se derivan del ser gerente venezolano. De esta forma surgen dos bases importantes como son la Fenomenología en pleno sentido de Husserl y la Hermenéutica de Gadamer, en una doble discusión en

torno a Verdad y Método pues primeramente se plantean como bases de la investigación que a continuación se trata y luego está lo relacionado con el método.

### **Husserl y la Fenomenología un anclaje epistémico para la investigación.**

Husserl irrumpe el mundo de la filosofía en la transición de los siglos XIX y XX, contexto denominado por algunos: *de crisis*, fundamentalmente, de la razón como paradigma generadora de episteme y con un debate en torno a las ciencias del mundo de la vida en controversia con mundo natural o de las ciencias de la naturaleza. Cabe destacar que, para el momento, el positivismo como manera de interpretar el mundo estaba en pleno apogeo. A pesar de ello, la crisis del mundo europeo estaba en marcha, respecto a eso, escribe Sáez (2003: 36) en referencia a Husserl:

Esta crisis de la razón como episteme –dice Husserl- lleva aparejada una crisis humanista, pues implica la exclusión de los problemas que afectan al sentido de la existencia humana. Es la razón como *Episteme* la que dota de sentido a todo ente, a todas las cosas, valores y fines. Sin ese horizonte, el hombre no puede dar sentido racional a su vida individual o colectiva, ni a la historia. Es una pérdida de fe en el hombre mismo, el ser que le es propio, lo que en la crisis se vaticina. Por eso ha de ser en el marco de la filosofía como saber puro y riguroso donde quepa acceder a las cuestiones supremas y últimas, es decir, a las cuestiones “trascendentales”, en el sentido de que nos afectan al fundamento de todo juicio de valor, en tanto el orden teórico como práctico... Es pues una crisis del humanismo europeo, cuyo horizonte define la aspiración a un modo de vida en el que se lleva a cabo la vocación teórica del hombre: “la libre configuración de su existencia, de su vida histórica, en función de las ideas de la razón, en función de tareas infinitas”.

Aunque hay cierta analogía con el presente, en torno a la situación de una crisis más profunda, la cual va más allá de la razón y se incrusta hasta lo más profundo del ser humano como lo manifiestan los denominados autores posmodernos anunciando: el fin de la ciencia, el fin de la historia y el fin del sujeto; evidentemente la fenomenología se convierte en una primera instancia mediante la cual se permite acceder al ser humano en

una dimensión más allá de lo estructural de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, particularmente dentro del contexto organizacional, pero no se trate de una metodología sino es una forma de generar conocimiento, un ancla como lo designa el término: estar sobre la piedra o conocimiento fundamentado; por ello, ya Husserl (1997) advierte el carácter filosófico de la fenomenología y su perspectiva epistemológica para generar conocimiento desde el sujeto, no como elemento paciente sino como agente en el desarrollo del constructo cognitivo.

La fenomenología se convierte en una corriente de pensamiento, por lo cual nos adecuamos a la perspectiva de Husserl (op. cit) en su dimensión primaria de querer desarrollar la filosofía como ciencia estricta y rigurosa, es decir una filosofía de lo primero, una manera de ver la totalidad del mundo desde lo primero. Por ello, generalmente el problema se plantea como filosofía, teoría del conocimiento, epistemología y método, las cuales son, al menos, cuatro connotaciones distintas. Como lo refiere Morales (2011) aduciendo: el problema de la fenomenología es su utilización como filosofía y puede ser planteada como método, por ello la discusión desarrollada por Martínez (op. Cit.) y otros en torno a la gran variedad de los métodos fenomenológicos cuyo intencionalidad, según Husserl, “es dar la palabra a las cosas mismas”. Sin embargo, lo estudiado aquí es el aspecto filosófico donde se erige la investigación.

Ahora bien, desde el aspecto epistemológico desarrollamos a continuación un excursus en torno a la fenomenología. De manera platónica se comienza a dar cuenta aduciendo al punto por donde todos generalmente comienzan que es haciendo definiciones, en tal sentido partimos de lo planteado por Colomer (1990: 356) lo cual da pie a distintas interpretaciones pero sirve de faro y guía para la caracterización del tema:

La fenomenología (*del griego φαivόμενον = lo que se muestra*) es un método que consiste en describir lo inmediatamente dado en la conciencia. Los fenómenos, cuyo estudio es el objeto de la fenomenología, no debe entenderse en el sentido subjetivista de Kant,



como si detrás del fenómeno se agazapase la cosa ni en sentido positivista de Comte y Taine, sino en el sentido de lo *inmediatamente dado en la conciencia*. La fenomenología quiere dejar la palabra a las cosas mismas. Su única norma consiste en dejar que las cosas mismas se hagan patentes a la mirada intuitiva y reveladora, pero al mismo tiempo humilde y reverencial del filósofo. De ahí que el *ethos* del fenomenólogo se caracterice por una renuncia apasionada a toda violencia de interpretación y a todo presupuesto previo. *Su ideal no es construir un sistema, sino acercarse a las cosas con una confianza profunda, para escuchar de sus propios labios la palabra esencial que le revela que ellas mismas son en sí mismas.*

Ante todo aquí hay al menos tres consideraciones importantes a resaltar, la primera es la referente a método y no se cuestiona sino que, en segunda instancia, se asumirá como tal. El segundo se plantea desde una teoría del conocimiento y si se quiere desde una epistemología, es decir la fenomenología como manera de generar conocimiento por ello Morales (2011) manifiesta en su artículo donde esta se plasma como base teórica de la investigación y en el mismo orden lo ratifica en conferencia sobre la misma temática manifiesta en el marco del Segundo Congreso Internacional de Fenomenología al disertar sobre Fenomenología y Hermenéutica como Epistemología de la Investigación en los trabajos especiales de grado y tesis doctorales, al respecto está lo descrito por Colomer (op. Cit.) de no construir un sistema sino una actitud hacia las cosas, en tal sentido Funke (1987: 25) la debate entre metafísica y método advirtiendo que la filosofía tiene su propio objeto y su propio método, advierte que es la ciencia de los fundamentos, por su parte Gadamer (2007) establece la temática en función de tres términos: fenomenología, hermenéutica y metafísica. Sin embargo, Funke (1987:25) define la fenomenología desde la perspectiva de una filosofía como ciencia estricta y de los principios:

La fenomenología se ocupa en los fenómenos *comunicables, legítimos*. Del ser del ente, de la existencia en su existir sólo tiene noticia en la medida en que este ser, o esta existencia, se han vuelto transparentes, esto es cuando el puro ser y existir han llegado a la conciencia. Un ser que se aclarece, lo mismo que una existencia que se

comprende a sí misma.

De esta forma, solamente se puede advertir dichas consideraciones desde la ontología cuya manera de acceso es la metafísica, en función de ello estará siempre la referencia al principio de los principios y su accionar es esencialmente filosófica y gnoseológica, es decir: siempre hay una manera de ver, comprender y comprenderse en el mundo y este comprenderse genera un conocimiento, genera una tipicidad de resolverse en el mundo mediante una praxis y reflexión a la cual denominamos episteme.

En el mismo sentido, uno de los grandes filósofos españoles del siglo XX como Zubiri (2009: 196) se pregunta con respecto a la temática en discusión: ¿qué entiende Husserl por fenómeno?

Ante todo fenómeno no significa estados mentales, esos estados que constituyen mi psiquismo, fenómeno no es un estado psíquico como venía diciéndose desde Hume y Locke... Tampoco se trata de fenómenos en el sentido de que sean lo aparente de una cosa que está allende su propio aparecer. Porque esta contraposición no nos dice nada de lo que sea aparente mismo. El fenómeno, pues, no es para Husserl contrapuesto a la cosa en sí de Kant. Fenómeno es para Husserl, lo que es manifiesto en tanto en cuanto es manifiesto... En su virtud, todo fenómeno envuelve necesariamente a aquel ante quien es fenómeno; todo manifestarse es necesariamente manifestarse a alguien. Correlativamente, todo fenómeno todo *cogitatum*, lo es tan sólo según los modos del cogitante y de su cogitación. Esta cogitación es lo que llama Husserl conciencia... Toda conciencia es conciencia de algo, y este algo es el fenómeno que se da en aquella conciencia.

La situación manifiesta una preocupación por el carácter materialista y positivista que se tiene de la realidad, de realismo ingenuo, pues pareciera estar inmersos nuevamente en la trampa cartesiana de res extensa, en tanto que extensa. Al respecto Bunge (2006: 55) plantea: *las cosas reales son aquellas que existen independientemente de cualquier sujeto... "realidad" puede definirse como el conjunto de todas las cosas reales, en cuyo caso la realidad es irrealidad o, como el caso de la cosa real suprema, es la que está contenida por todas las cosas.* Tal vez, aquí se

encuentra el meollo de la fenomenología, para determinadas corrientes de pensamiento como el materialismo, ciertos idealismos y realismos ingenuos creen que la realidad es la cosa en tanto que cosa: el objeto. Pues, predomina el carácter materialista como punto clave de la objetividad y este sigue siendo uno de los focos problemáticos de la filosofía de la ciencia al mantener la escisión de sujeto-objeto, además teniendo al conocimiento desde una perspectiva de reflejo en un espejo o cámara fotográfica no digital.

Sin embargo, demos la palabra al mismo Husserl (Op. Cit. :) para mostrar el término en razón del significado de fenomenología como ciencia:

La fenomenología es de hecho una disciplina puramente descriptiva que indaga el campo de la conciencia pura trascendental en intuición pura (136).

...Nuestro designio fundamentar la fenomenología misma como ciencia *eidética* como ciencia de la conciencia transparente purificada (137).

Por lo que toca a la fenomenología quiere, ser ciencia descriptiva de las esencias de las vivencias puras trascendentales, en actitud fenomenológica, no constructiva y no idealizante (166).

Además insiste el autor, en sus Investigaciones Lógicas, que (1976: 216):

La fenomenología expresa descriptivamente, con expresión pura, en conceptos de esencia y en enunciados regulares de esencias, la esencia aprehendida en la intuición esencial y conexiones fundadas en dicha esencia. Cada uno de esos enunciados es un enunciado apriorístico, en el sentido más alto de la palabra...

La fenomenología pura representa un terreno de indagaciones neutrales en el cual tienen raíces diferentes ciencias.

Pero fundamentalmente la intencionalidad y el “dar la palabra a las cosas mismas” es lo que hacen de la fenomenología algo particular, es aquí donde está el arjé de la fenomenología como ciencia fundamental de la filosofía, como una actitud permanente del sujeto en dejar la palabra a las cosas mismas, de no dejarse llevar por hechos sino por evidencias y acontecimientos, en términos de Hessen (op. Cit) es una

manera de ver la totalidad de la realidad, lo cual es una actitud filosófica y epistémica por lo cual la fenomenología se transforma en base y ancla de la investigación asumiendo el autor de la investigación una actitud permanente de búsqueda de sentido a una realidad denominada *dasein gerencial*. Esto no es otra cosa que la pregunta sobre la realidad en cuanto tal, por ello Zubiri (1998: 10) define el significado de realidad: *Realidad es el carácter formal -la formalidad- según el cual lo aprehendido es algo “en propio”, algo de suyo. Y saber es aprehender algo según esta formalidad*. Esta consideración es completada por el mismo autor manifestando que:

Realidad es ante todo, una formalidad de alteridad de lo aprehendido sentientemente. Y este momento consiste en que lo aprehendido queda en esta aprehensión como algo “en propio”, algo “de suyo”. Realidad o realidad es formalidad del “de suyo”. Este “de suyo” es el momento según el cual lo aprehendido es “ya” lo que está aprehendido (Zubiri. Op. Cit: 191).

De lo anterior se advierte que lo intentado por Zubiri no es otra cosa sino describir el *factum*, la *temporalidad*, el acontecer mediante la denominada inteligencia sentiente. La clave del asunto está en la llamada actualidad como formalidad permanente, es decir *el darse cuenta*, la conciencia, siendo esto la aprehensión de la realidad es decir: el conocimiento. Lo importante es distinguir entre hecho como suceso pasado y acontecimiento, a ello se refieren las descripciones, las esencias en movimiento del ser por ello la temporalidad (kairos) distinta al kronos.

Desde esta perspectiva, es posible comprender la fenomenología, en segundo momento, como un método para acercarnos con el “conocimiento” a la realidad. Ello implicará un eje transversal mediante el cual se mantienen unidos tres autores: Husserl, Heidegger y Gadamer denominado intencionalidad. De esta forma la intencionalidad se convierte en un hilo conductor de la investigación por cuanto se quiere dejar la palabra al fenómeno manifiesto como *Dasein Gerencial*. Lo cual lleva a una segunda base epistémica: la hermenéutica.

## **La Hermenéutica como complemento y cierre del círculo.**

Al hacer el intento por encontrar fundamentos acerca del conocimiento se advierte, finalmente, la hermenéutica. Muchas consideraciones al respecto se mencionan, pues hasta hace poco las ciencias del espíritu, como lo plantea Dilthey, no podían ser consideradas como tales pues, para la ciencia el método experimental era el único hasta entonces, de él dependía el estatus de conocimiento científico; por ello, lo verificable y demostrable era el punto central para determinar la posibilidad mediante la cual una disciplina, en cuanto tal, fuese ciencia; además de la aplicabilidad y en particular, su adecuación a las ciencias naturales. En consecuencia el principio de demostración–verificación era y es el correcto para el paradigma positivista, el cual estaba en plenitud de su auge y lo mejor del hecho era que respondía plenamente a las exigencias de los investigadores para resolver determinados problemas. Partiendo de la naturaleza (*physis*) para ser estudiada como la realidad, la materia y el materialismo, como el realismo auténtico, los cuales tienen como punto central la demostración. Sin embargo, querer dilucidar y entender lo sucedido en la ciencia como búsqueda de sentido y la comprensión de la realidad, en esa forma particular, es ya una actitud hermenéutica. Por tanto, hasta en las ciencias naturales siempre han estado presentes los principios hermenéuticos. Por ello, pasemos inmediatamente al estudio de la hermenéutica en cuanto tal.

En la actualidad hay varias definiciones de *Hermenéutica*, una de ellas es planteada por D'Agostini (2000: 329):

La palabra “hermenéutica” deriva del griego *hermenèuin* (“expresar, interpretar”), y significa originalmente teoría (o *arte*) de la interpretación. Actualmente se denomina con el nombre de “hermenéutica” a una corriente filosófica contemporánea surgida hacia la mitad de este siglo<sup>1</sup> y

---

<sup>1</sup> Se refiere a la mitad del Siglo XX, el pasado siglo.

que se caracteriza principalmente por la idea de que la verdad es fruto de una interpretación.

De la definición se pueden inmediatamente extraer claves para hacer un ejercicio hermenéutico sobre el término en estudio. Primeramente está el significado de expresar, decir, manifestar. Desde la antigüedad la tarea del dios Hermes era manifestar y decir a los mortales los designios de los dioses. Pero, por otra parte, los mortales debían interpretar lo deseado por los dioses; de esta forma hay una perspectiva doble la del dios que da a conocer y los mortales en procura de comprender: *el arte de la interpretación*. Sin embargo, es de aclarar algo muy importante pues, los autores refieren el no tratarse de cualquier interpretación, sino hablan en términos de Santo Tomás de Aquino: *recta ratio*, la justa interpretación, algo dirigido por el “sentido común”, aparentemente universal a todos los mortales; es decir, hay cierto carácter ontológico en el asunto. No es dar una razón cualquiera sobre lo interpretado, es dar la recta y justa interpretación del asunto. Es aquí donde se plantea la seriedad del conocimiento (ciencia) en la hermenéutica, por ello Gadamer (1999:147) expresa muy seriamente:

La hermenéutica no significa tanto un procedimiento cuanto a la actitud del ser humano que quiere entender a otro que como oyente o lector quiere entender la manifestación verbal. Siempre es, pues: entender a un ser humano.

Desde esta particularidad la perspectiva gadameriana pudiera generar controversias al respecto por tratarse de algo “no científico” o no aplicable a las ciencias naturales; no obstante, el problema radica en torno a la problemática del conocimiento y sus orígenes en cuanto ciencia, pero esta temática fue tratada en los puntos anteriores por lo cual se sigue con el planteamiento en desarrollo. El centro del cuestionamiento radica en la postura humana como actitud de y de cara a un hacia.

Puede admitirse, sin embargo, que los esfuerzos realizados por ciertos científicos no fueron solamente para “demostrar” sino para “mostrar lo sucedido” en la naturaleza, caso particular pudiera ser el de Newton: ¿Qué demostró? o ¿qué mostró? Las leyes planteadas por el artífice de la física mecánica son el resultado de un esfuerzo hermenéutico por comprender una realidad, una vez comprendida y entendida la realidad pasó a la demostración esgrimiendo unas las claves hermenéuticas que son sus fórmulas matemáticas y ecuaciones físicas; es decir, las leyes planteadas son el fruto de su ejercicio hermenéutico. Otro de los grandes y universales pensadores fue Galileo quien consideraba a las matemáticas como el lenguaje de la naturaleza, esa es una actitud hermenéutica y fundamentalmente centrada en el problema del lenguaje, uno de los grandes asuntos hermenéuticos.

Sin embargo, como lo establece Sáez (2003: 179) la problemática viene centrada sobre los significados de términos que acompañan o subyacen al significado de hermenéutica como son la comprensión e interpretación:

El problema de la hermenéutica ha atravesado la historia del pensamiento. Su fundamental cuestión, a saber, la que circunscribe el problema de la “comprensión” (del “sentido”) y su relación interna con la interpretación, constituyó una fuente germinal de su inquietud filosófica en Grecia y alcanzó vigor insinuado desde el siglo XII. La trayectoria que conduce a la hermenéutica actual puede ser entendida como un proceso en el que la significación del “comprender interpretativo” en el ámbito epistémico y ontológico ha experimentado una radicalización y universalización... El problema mismo del comprender exige una conmoción en la concepción moderna del sujeto y su relación con el mundo.

En ese sentido hay coincidencia entre muchos autores, el problema está centrado en la comprensión - interpretación, no simplemente desde el punto de vista metodológico, el asunto central estará en el problema del “sujeto/persona” y su “ser en el mundo” (dasein) desde el cuya relación se puede gestar conocimiento. Por ello la

hermenéutica no se reduce a un método particular sino que se convierte en una filosofía, al respecto siempre manifestará Gadamer en todo su pensar como la actitud del ser humano que debe habérselas con las cosas, siendo esto así, hay la dualidad filosófica por la perspectiva humana y epistemológica por el constructo cognitivo el cual emerge de un sujeto que genera conocimiento, ciertamente la búsqueda de la comprensión de la realidad genera e induce conocimiento; sin embargo, no se trata de una consecuencia metodológica. Por ello, manifiesta Almarza (2005:198) en torno a las consideraciones de Gadamer que:

El objetivo de su gran obra es mostrar como la experiencia de la verdad no se agota en el horizonte del saber definido por el método de la ciencia. El método como tal no garantiza el acceso a la verdad. Se dan experiencias “extra-metódicas” de la verdad, especialmente en los tres ámbitos paradigmáticos del arte, de la historia y del lenguaje.

Al respecto se puede hacer referencia al propio Gadamer (1999: 149) quien frente a las disquisiciones y comentarios de la poesía de Paul Celan en función del lenguaje mostrando de manera categórica su discusión entre hermenéutica como filosofía y método:

La hermenéutica no significa tanto un procedimiento cuanto la actitud del ser humano que quiere entender a otro o que como oyente o lector quiere entender una manifestación verbal. Siempre es, pues: entender a un ser humano, entender este texto concreto. Un intérprete que domina todos los métodos de la ciencia sólo los aplicará para hacer posible la experiencia del poema por medio de una mejor comprensión. No utilizará el texto a ciegas para aplicar ciertos métodos.

En el mismo orden de ideas el planteamiento de Gadamer (op. Cit: 148) se hace más patente y radical en cuanto a la discusión sobre el método:

No existe un método hermenéutico. Todos los métodos descubiertos por la ciencia pueden dar frutos hermenéuticos, si se aplican correctamente y si no se olvida que un poema no es una muestra que pueda explicarse



como caso representativo de algo más general, tal como ocurre con la muestra de un experimento en cuanto caso de una ley de la naturaleza.

Como punto resaltante es posible considerar el planteamiento por el cual la hermenéutica pasa de un método y fases a seguir en un proceso de investigación, a un fruto de la investigación. Claramente se pueden distinguir que son dos acciones diversas, es la segunda a la cual nos referimos en la investigación pues, es ver a la hermenéutica desde lo que se asume como filosofía con un carácter metafísico y ontológico el cual permite aproximarse con la más profunda humildad al mundo de la vida y de manera significativa al ser-ahí (dasein).

Pudiendo hacer una primera conclusión pues, el asunto planteado en las referencias anteriores, es que no hay una ciencia autónoma de lo humano, la ciencia depende, en gran medida del sujeto quien la realiza, no existe un mundo a priori de la ciencia en cuanto tal, existen personas desarrollando ciencia y, en este particular las ciencias sociales. Pues, las organizaciones y empresas no existen simplemente en la normativa legal en un código de comercio o patente, muchas decisiones implican el comportamiento humano, un claro ejemplo de ello es lo planteado hoy como retos empresariales de la responsabilidad social y lo ecológico como factor fundamental, nuevamente surge la búsqueda de sentido como son todas las conjeturas derivadas de las discusiones éticas y del comportamiento humano dentro de la organización.

De lo anterior puede proseguirse que, cuando se desea hacer estudios sobre lo humano, su comportamiento, cotidianidad, el dasein, lo pertinente sería, a manera de pensar del investigador, asumir la hermenéutica como filosofía de acción, para develar el ser mismo, dándole sentido a la propuesta de Mujica en entrevista con Machado (2008) sobre lo epistemológico y teleológico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en torno a la metateoría. Ello conduce nuevamente al planteamiento del

qué de la realidad, como se intentó definirla o aproximarse en el apartado anterior de la presente investigación. Al respecto Esté (2000: 41), lo dice de la siguiente forma:

Existe un factor importante vinculado al concepto de investigación el cual no es otro que la realidad, pues todo proceso de investigación se sitúa irremediamente en este sector de la teoría del conocimiento.

En este punto nos parece conveniente definir lo que entendemos por realidad, pues es allí donde el sujeto hace investigación, él debe enfrentarse a su mundo exterior, vale decir la realidad en la cual el actor es arte y parte de ella y de ninguna manera responsable de su praxis social... La realidad se presenta al hombre de múltiples maneras... puedo nombrar algunos ejemplos: la economía, la pobreza, la delincuencia, la inseguridad la prostitución, las clases sociales, el gobierno, las relaciones internacionales, la guerra, la paz, el hombre entre otras cosas.

Al ser un sujeto/persona el que investiga, en alguna forma su percepción del mundo dependerá, muchas veces, de los estados de ánimo y la simpatías o empatías de los grupos de investigación, en el caso venezolano es interesante pues al respecto Moreno, Barroso, Capriles y otros estudiosos de la cultura venezolana ven una relacionalidad e intersubjetividad interesante en el ser venezolano (esta temática se desarrolla en el aspecto antropológico). De esta forma, nuevamente en el ejercicio de investigar cobra vigor la hermenéutica en perspectiva filosófica para *hallar el sentido* pues este apartado siempre remitirá a una ontología, en la cual se desarrolla la verdad y por la que se acusa, muchas veces, a la hermenéutica de idealismo. Ahora bien, en la connotación de filosofía, no existe una perspectiva única de la hermenéutica por eso a continuación manifestamos una reseña de lo ocurrido históricamente con la hermenéutica, para estudiar sus posibles implicaciones en la realidad estudiada desde una perspectiva de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, lo cual insiste en el anclaje epistémico de la investigación en desarrollo.

## **El sentido histórico de la hermenéutica.**

El recorrido histórico de la hermenéutica ha sido amplio y controversial, desde los planteamientos de los antiguos griegos, como se describió anteriormente entorno a Hermes, al respecto Sáez (op. Cit.: 180) manifiesta:

... el dios que trae el mensaje del hado, ἑρμηνεύειν es aquel recitar del que hace saber en tanto que se atiende al mensaje. Tal recitar se convertirá en un recital lo que ya han dicho los poetas, según Platón, estos son mensajeros de los dioses....

Haciendo de la hermenéutica una tarea de vieja data y ligándola a la interpretación y traducción de textos para hacerlos comprensibles, por eso lo de *explicar* y *aclarar*. Para algunos en doble sentido como Grondin (1999: 45) lo asume:

Ἑρμηνεύειν: expresar e interpretar...se trata en ambos casos de un movimiento del espíritu que apunta hacia la comprensión, sólo que uno se dirige hacia fuera y en el otro hacia dentro... En el acto de “expresar” el espíritu en cierto modo da a conocer al exterior su contenido interior, mientras que el “interpretar” trata de penetrar lo expresado acerca de su contenido interior.

Afirma luego el mismo autor, el sentido dado por los griegos quienes aparentemente entendían expresar como comprender debido a la doble perspectiva, sin embargo también en Aristóteles hay un estudio hermenéutico en sus estudios lógicos llamados “Peri hermeneias” donde plantea la posibilidad de juicios falsos, estos principios siguen vigentes en los estudios de la lógica formal estudiada en muchas casas de estudios superiores, al generar la posibilidad de una falsedad. Lo interesante de estos asuntos es tener por fecha aproximadamente unos trescientos años antes de Cristo. De esta manera, dando continuidad al devenir histórico de la hermenéutica y manteniendo la perspectiva de decir algo ya pensado para su comprensión, comienza la incorporación del pensamiento de la patrística latina como al respecto establece Grondin (op. Cit.: 48):

Ἑρμηνεύειν se traducía por *interpretari* y ἑρμηνεία como *interpretatio*, aunque sólo designaba el enunciado. Muy acertada es la definición de Boeccio (480 – 525): “*interpretatio est vox articulata per se ipsam significans*”. Filón de Alejandría (alrededor del 13 al 54 d. C) entenderá por ἑρμηνεία el *logos* enunciado. Clemente de Alejandría (alrededor de 150 – 215 d. C) la concibe igualmente como manifestación del pensamiento por la palabra ἢ τῆς διανίας ἑρμηνία.

Este planteamiento es punto clave donde se soporta la investigación, es lo reflejado en las dos líneas finales de la referencia al establecer la manifestación del pensamiento por la palabra, este punto es significativo para el momento de recoger las evidencias fenomenológicas compiladas en las manifestaciones de los pensamientos de los distintos informantes clave en su decir y comunicar.

Por su parte, San Agustín (353 – 430 d. C), se refiere al *verbum*, tratando de encontrar en la Sagrada Escritura la voluntad y la iluminación divina, sustentando luego lo planteado por Grondin (op. cit.) en torno al sentido mediante el cual toda ciencia tiene tres fundamentos: la fe, la esperanza y el amor, dependiendo todo de la disposición interior del intérprete, generalmente basado en la fe y la verdad iluminada proveniente de Dios. A partir de este momento comenzará el desarrollo de la fe cristiana llegando a ser parte del imperio romano y las diversas manifestaciones religiosas surgidas del cristianismo. El asunto se tornará teológico llegando, en algún momento, a las disputas entre teólogos y los exégetas por ver quien tiene mejor acceso a la Verdad Divina la cual se dará siempre como revelación por disposición interior del intérprete quien como creyente asumirá siempre una actitud de creatura frente al Creador.

A pesar de lo anterior, el camino recorrido por la hermenéutica es un poco borroso hasta finales de la Edad Media, cabe recordar todo el movimiento acerca de la configuración de las ciencias naturales, de acuerdo con Sáez (op. Cit.: 180):

Hermenéutica viene a sustituir, en el siglo XII, a la *ars interpretandi* latina y humanista. Desde esta perspectiva histórica, el problema de la hermenéutica se plantea por primera vez en disciplinas que, como la jurisprudencia y la teología, se ven obligados a comprender el contenido de textos transmitidos en la tradición por medio de una interpretación de su sentido.

El tiempo transcurrido es bastante, son muchos los acontecimientos y fundamentalmente la formación de una tradición, sin embargo, los movimientos de división dentro de la Iglesia Católica hacen surgir autores de mucha relevancia como es el caso de Lutero, para algunos la verdadera hermenéutica inicia aquí en el protestantismo, para Grondin (1999: 71): el punto de partida de Lutero era el principio reformatorio de la “*sola scriptura*”.

Muy a pesar de todo lo anterior, a principios del siglo XIX es cuando se empieza a desarrollar la hermenéutica, esto se debe a Schleiermacher (1768 – 1834) superando las tendencias anteriores que buscaban el establecimiento de ciertas normas para la comprensión de los textos sagrados y la filología, de acuerdo con Sáez (op. Cit.) introduce un movimiento de universalización, es aquí donde es posible asumir la hermenéutica como “ciencia”. Lo importante de dicho autor es plantear la hermenéutica como el arte de evitar el malentendido. Es así como a groso modo llega Dilthey (1833 – 1911), éste desde el clasicismo alemán cuestiona seriamente al positivismo y a las ciencias, en pleno auge, para plantearse el problema del mundo de la vida:

Lo dado es siempre una expresión hacia el exterior de la vida, que aunque aparece en el mundo de los sentidos, expresa algo espiritual y, así, hace posible que lleguemos a comprenderlo. Por “expresiones hacia el exterior de la vida” entiendo yo no sólo aquellas que tratan de significar algo, sino también las que, sin partir de esa intención, nos comunican algo espiritual. Los modos y los resultados de la comprensión varían de acuerdo a estos tipos de expresión exteriorizadas de la vida (Dilthey, referenciado por Sáez, op. Cit.: 187).

El debate de la hermenéutica desde aquí toma su autonomía, sigue adelante por autores como Heidegger a mediados del siglo XX, quien plantea el problema del círculo hermenéutico: interpretación, comprensión y aplicación para generar toda una corriente filosófica planteada por Gadamer como filosofía hermenéutica. Este fue un arqueo para estudiar en grandes rasgos cual es el por qué de la hermenéutica actual y algunas diferentes perspectivas presentadas a continuación.

### **Diferentes perspectivas hermenéuticas.**

Aun cuando se presenta como una, fundamentalmente para los que apuntan al sentido metodológico, pueden establecerse distintas perspectivas, en este caso presentaremos, a grandes líneas, tres visiones: Gadamer-Heidegger, Ricoeur y Habermas, ello no implica consideraciones y enfoques alternativos en cuanto al tema pues, no se trata de agotar la temática sino realizar una síntesis de la misma con autores de magna relevancia; en tal sentido, se dejan momentos interesantes como la hermenéutica teológica y las discusiones en cuanto a la exégesis como vías diferentes de aproximarse a una realidad en estudio, por ello nos referimos a continuación a los autores antes nombrados.

a.- Sobre la hermenéutica desde los dos colosos del pensamiento alemán del siglo XX Heidegger y su alumno Gadamer la problemática del sujeto (lo humano) es punto clave, al respecto Morales (2005, 2009) plantea dos artículos sobre la problemática del sujeto en Heidegger y el mismo tema desarrollado en Gadamer, haciendo énfasis no desde la interpretación sino la comprensión como los distintivo de la hermenéutica, en tal sentido García (2006: 84) confirma dichas premisas manifestando que:

Para la hermenéutica filosófica la comprensión no es una operación intelectual entre otras, ni siquiera la “principal” operación intelectual, sino que constituye un “modo de ser”: atraviesa de parte en parte nuestro entero *ser-en-el-mundo*, hasta el punto de determinar el rasgo *ontológico*

fundamental de la vida humana – y así se presenta como uno de los “*existenciaros*” en la descripción heideggeriana de Ser y Tiempo. No se alcanza el sentido vinculante de “comprender” si se piensa este como un conocimiento que se aplica a una actividad.

A eso se refiere cuando se afirma la trascendencia de la hermenéutica al conocimiento, cuando se hacen reducciones de la misma a la perspectiva metodológica y cognitiva se le da preponderancia a la interpretación pues ella apunta al conocimiento, sin embargo el aspecto de la comprensión es lo más significativo de la hermenéutica. Inclusive, Heidegger desarrolla la temática de la precomprensión, dándole a la hermenéutica un carácter, si se quiere, idealista por lo cual apertura el aspecto ontológico del sentido y la verdad. Al respecto, cabe recordar la influencia de Husserl en ambos planteando la *objetividad de la conciencia*. Por otra parte Heidegger (op. cit.) plantea el problema fundamental del lenguaje como casa y morada del ser y al hombre como cuidador. Tanto para uno como el otro, el lenguaje se torna en centro para el desarrollo de la filosofía hermenéutica, llegando Gadamer a establecer la comprensión como una forma de ser y a esto refiere su filosofía hermenéutica. Frente a ello se plantea entonces Sáez (op. cit., p. 199), el sentido de la formulación gadameriana de comprensión como manera de ser implicado, convirtiéndola en fuente de la experiencia de la verdad y suponiendo entonces que todo ser el cual comprende es mediado por el lenguaje:

La pretensión de universalidad de la hermenéutica se funda también en la convicción de la radical lingüisticidad de la experiencia humana del mundo. Todo ser que se comprende está mediado –afirma Gadamer- por el lenguaje... En la medida en que el lenguaje es el *medium* de la constitución del sentido, del aparecer de todo ser “como algo”, la fundamentalidad de la experiencia hermenéutica se muestra en la facticidad irrebasable del existir en el seno de un proceso de interpretación –del sentido lingüístico y con ello del ser de las cosas.

De esta forma toda aproximación a la investigación desde la hermenéutica partiendo de las perspectivas de Heidegger y su alumno Gadamer tiene como punto

central la determinación del ser humano como alguien en el mundo y la vía expedita para comprenderlo es el lenguaje. Todo aspecto de investigación hermenéutica en las ciencias y en el caso particular administrativas tendría como referente principal el lenguaje, sobre éste Gadamer (2007, 34) manifiesta:

El lenguaje es dar, participar, tomar de modo que no estamos ante la situación de que un sujeto se encuentre frente a un mundo de objetos (en cuyo caso el lenguaje se enredaría en aporías pseudoplatónicas de la mathesis). Allí donde hablamos los unos con los otros para los otros y probamos para nosotros mismos las palabras que llevan a un lenguaje común, conformándonos de esta manera, nos esforzamos por entender – y esto significa que esforzamos siempre a todo, al mundo y al ser humano – y, es posible que no acabemos de entendernos muy bien los unos a los otros.

Esto genera un adelanto al significado y seriedad con el cual se desarrollaron las entrevistas a profundidad realizadas en la investigación, las mismas tienen el aspecto trascendental de dejar la realidad manifestarse tal como es y hacer uso del lenguaje como vía expedita para la comprensión del ser.

b.- La hermenéutica planteada por Paul Ricoeur presenta como punto central al sujeto y el sí mismo, aun cuando para algunos apunta al campo psicológico el problema de la subjetividad frente a la objetividad de la modernidad genera un fuerte discusión, desde esta particularidad Sáez (op. cit., 203) aclara la problemática:

Toda la obra de Ricoeur puede leerse en la clave de lectura representada por la relación polémica entre la modernidad y hermenéutica. Y la peculiaridad del autor francés radica en que tiene como horizonte fundir en una perspectiva integral la superación de la modernidad y la continuación de su vocación más originaria. Pues, por un lado, se entiende a sí misma como una “filosofía de la reflexión” que aspira a identificar el ser del yo. Pero, por otro, entiende la reflexión como “esfuerzo por existir” y comprende la identificación del yo como una hermenéutica del “yo soy”.



Dichas consideraciones son confirmadas por Ricoeur (2008: 205) al analizar la problemática del sujeto desde la perspectiva heideggeriana frente al cogito cartesiano e insistiendo en la ontología, teniendo presente que la actitud cartesiana es la de la certeza evidenciada en la razón con la actitud demostrativa, la perspectiva heideggeriana es de comprensión:

La fuerza de la ontología puesta en práctica por Heidegger sienta las bases de lo que llamaré *una hermenéutica del “yo soy”*, que procede de la refutación del Cogito concebido como simple principio epistemológico, y que a la vez designa una capa de ser que debemos, por así decir, situar por debajo del Cogito. Para comprender esta compleja relación entre Cogito y la *hermenéutica* del “yo soy”, referiré, por una parte, esta problemática a la destrucción de la historia de la filosofía y, por otra, a la repetición o recuperación del proyecto ontológico que residía en el Cogito y fue olvidado por la formulación de Descartes.

Aunque el lenguaje siga estando de por medio, como se dijo anteriormente hay una diferencia entre la búsqueda del sentido del “yo” y la actitud de ser en el mundo, pero al mismo tiempo confirma la hermenéutica como una actitud filosófica y no metodológica. Inclusive plantea el problema desde el lenguaje pero asumiendo la parte estructural de la semántica. También agrega la complejidad por cuanto considera la existencia de varias hermenéuticas como lo establece Ricoeur (op. Cit. , 61):

Me complace atribuirle a la filosofía una tarea de arbitraje, y me he ejercitado anteriormente en atribuir el conflicto de varias hermenéuticas en la cultura moderna: una hermenéutica de la desmitificación y una hermenéutica de la recuperación de sentido...

Pero el asunto fundamental es proseguido por el autor estudiando el problema de la estructura lingüística del lenguaje y de los niveles:

La semántica de los lingüistas consta de dos niveles estratégicos diferentes: el de la “semántica lexical”, a menudo llamado “semántica” a secas. Esta semántica opera en el nivel de las palabras o más bien, en el

nivel de nombre del proceso de nominación o denominación. Por otra parte se está construyendo una semántica estructural caracterizada, por un cambio de plano y de unidad, por el pasaje de unidades molares de comunicación... a unidades moleculares que serían... estructuras elementales de significación (Ricoeur, op. cit., p. 61).

Indicando de esta manera el problema del lenguaje entre la estructura y el significado, otro asunto relevante en el estudio de la hermenéutica pero que se mantiene dentro de la problemática del lenguaje, nuevamente el habla y lo manifiesto en el lenguaje son realmente el centro de la filosofía hermenéutica. En este sentido, se da un cuestionamiento a las perspectivas lingüísticas del Círculo de Viena y fundamentalmente a las consideraciones de Wittgenstein en torno a los juegos del lenguaje. Pero, además el otro asunto importante planteado por es, si se quiere la fusión entre Fenomenología y Hermenéutica como elementos conjuntos y complementarios, ello lo refiere Waldenfels (1997: 80): *la fenomenología constituye una condición previa insuperable de cualquier hermenéutica*. De esta forma, todas las discusiones centradas entre método, metodologías y fundamentalmente soportes teóricos siempre conducen a determinados procedimientos pero, sin olvidar el aspecto ontológico y teleológico ya que estos determinan los caminos a seguir y establecen los paradigmas por donde es posible transitar.

c.- La hermenéutica crítica, para este apartado el centro gravita en torno al pensamiento de autores como Habermas, Apel y algunos otros del llamado círculo de Frankfurt, en primera instancia cargados de un marcado materialismo y marxismo pero que los hace alejarse del marxismo leninista por una perspectiva social y humana diferente. Parten de una visión más humana, especialmente de la comunicación y el acuerdo a principios, de hecho, la filósofa española Adela Cortina, deriva una ética de los mínimos acuerdos a partir del pensamiento habermasiano. En este sentido el pensamiento crítico tendrá elementos de una acción social, según Grondin (op. cit., 185):

Habermas se interesaba por una fundamentación de las ciencias sociales, que por el camino de una teoría de la acción comunicativa, podría oponerse exitosamente al objetivismo positivista. Contra el positivismo de una sociología aparentemente neutral, que entiende la acción social según el modelo de centros de fuerza que actúan de manera atomista y causal unos sobre otros y que abstrae por completo del mundo vivencial lingüísticamente vivenciado, Habermas busca una fundamentación normativa y teórico-lingüística de las ciencias sociales.

Este fue el principio de Habermas influenciado por Wittgenstein, teniendo presente toda la problemática del lenguaje y los juegos del mismo, téngase presente la proveniencia nuevamente del autor, sin embargo bajo la influencia gadameriana logra ir más allá del problema planteando:

La hermenéutica muestra, escribe Habermas, que los círculos del lenguaje no están monádicamente cerrados, sino que son porosos, tanto hacia fuera como hacia dentro. Lo son hacia fuera porque el lenguaje está, por principio abierto a todo lo que se puede decir y entender en general. Sus horizontes se amplían constantemente. Pero también hacia dentro, puesto que los lingüísticamente hablantes pueden tomar decisiones al respecto de sus propias expresiones para interpretarlas, reflexionar sobre ellas (Grondin, op. cit., p. 186).

La parte final del texto se entiende como la ruptura del círculo y la apertura a otros nuevos horizontes para desarrollar nuevos círculos hermenéuticos, por ello reprochaba el idealismo del lenguaje, para ello la acción comunicativa va allá donde el lenguaje fracasaba. Lo interesante del planteamiento es la referencia de Habermas (2011: 65) hacia dos perspectivas, la primera es la discusión frente Humbolt, Droysen y Dilthey manifestando que desde aquí Heidegger fue el primero en reconocer en la hermenéutica un nuevo paradigma para comprender el dasein. Pero además reconoce los planteamientos de la filosofía analítica de tal manera que surge el giro lingüístico y el autor está interesado en la relación de ambas. Bajo esta consideración manifiesta Habermas (op. Cit.: 71)

La semántica descubre al lenguaje como órgano formador de los pensamientos: lenguaje y realidad están de tal forma entrelazados que el sujeto cognoscente le es imposible cualquier acceso inmediato a una realidad no interpretada. La realidad – la totalidad de los objetos de las descripciones posibles- está desde el principio “enredada” en un específico horizonte de significados.

La referencia implica connotaciones sobre lo ya planteado con anterioridad por Nietzsche sobre la no existencia de hechos sino interpretaciones, es decir: aunque se vea a la semántica como punto objetivo para el desarrollo de una estructura lingüística precisa y objetiva como era el anhelo del positivismo lógico el autor refiere el problema de enredo frente al horizonte de significados, por ello la necesidad de la hermenéutica por cuanto se ha venido expresando la imposibilidad de copiar el mundo desde el lenguaje y la acción del conocimiento como reflejo de la realidad. Pero el punto se profundiza en la temática central de la hermenéutica, el diálogo, por lo cual insiste Hebermas (op. Cit.: 71): *En el diálogo, que “es el centro del lenguaje”, los participantes quieren **comprenderse** y a la vez **entenderse** sobre algo, es decir, alcanzar la posibilidad de acuerdo.* Desde esta perspectiva surge el encuentro, por una parte la comprensión propia de la filosofía hermenéutica en el acercamiento al dasein y por otra el aspecto científico del conocimiento dado en el entendimiento. De ello derivará el arreglo en función a fines, de una manera pragmática la discusión se torna en acuerdos para llegar a algo, como es lo propio de la acción comunicativa.

Otro pensador que plantea una hermenéutica en otro sentido es Derrida, la llamada desconstrucción, según Grondin (op. cit., 192):

El desconstruccionismo intuye en la idea hermenéutica de la comunicación una perpetuación de la voluntad metafísica de poderío que pretende imponer a todos su modelo de racionalidad, por lo que debe reprimir de manera totalitaria la individualidad, la diferencia y la disidencia que se desvían de él.

El centro estará en el análisis de lo estructural, cabe aclarar de no tratarse de derrumbar o eliminar, algunos entienden la desconstrucción como la destrucción, no se trata de derrumbar, el término es un análisis de la estructura generando visiones distintas de cómo se realizó, inclusive es primordial conocer y comprender la estructura en cuanto tal para luego desconstruirla.

### **La búsqueda de sentido en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Los lineamientos anteriores muestran una diversidad en la filosofía hermenéutica, por ello se destaca que es una filosofía y en muchos casos hay coincidencia entre Gadamer y Ricoeur de una ontología. Sin embargo, las tres consideraciones enunciadas y algunas otras que pudiesen emerger, fruto de una perspectiva de estudio, la hermenéutica mantiene la consideración principal al lenguaje como su punto fundamental y por ello mantiene su cualitatividad permanente, por ello nuevamente se insiste en la perspectiva de Zubiri y Morales para quienes, necesariamente, todo se funda en el ser humano, quien deja de ser un sujeto (parte de la realidad investigativa) para ser lo que es, *humanus* (fundamento de la realidad) y por ello la hermenéutica se centra en la comprensión del *dasein*...

Por otra parte, el cambio epocal y paradigmático ha generado perspectivas distintas y ello afecta particularmente a las ciencias sociales; por supuesto, a esta realidad no pueden escapar las Ciencias Administrativas y Gerenciales, a lo largo de todo el discurso desarrollado se ha gestado una especie de círculo que incita a discusiones en torno a los fundamentos y principios de toda disciplina; en este sentido, desarrollar un análisis de los fundamentos de dichas ciencias para luego inducir la necesidad de una hermenéutica es porque de alguna manera la realidad lo exige. Ya se ha dado por sentado el giro hacia lo humano de dichas ciencias, ahora se ve la necesidad de incursionar en caminos y campos de la hermenéutica para la mejor comprensión de lo humano en el campo organizacional.

Nuevamente se insiste en que las Ciencias Administrativas y Gerenciales también han tenido un vuelco no al humanismo como corriente filosófica sino *a lo humano* como razón de ser y principio existencial, es por ello que las organizaciones empiezan a superar las estructuras y sienten responsabilidad ética de encontrarse con lo social, lo ecológico; en la actualidad el fin primordial, no está en el superávit o reducir todo a la ganancia, incluso ya hay autores que manifiestan una perspectiva de la economía centrada en aspectos sociales. No se trata de eliminar la ganancia y plusvalía, es decir el modo en el cual se genera mayor y mejor capital pues, se va más allá, hay elementos de justicia y respeto por los cuales el sentido ya no es único sino múltiple. En pocas palabras, hoy se debate el cómo trascender los medios de producción sin que esto genere más alienación e ideologización. Una organización altamente competitiva asumirá los retos tecnológicos pero tiende a la perspectiva humana. De esta forma, se establece una búsqueda de sentido para hacer una empresa con las características antes mencionadas por Mujica (op. Cit.).

Estas determinaciones pueden ser consideradas en adelante los compromisos ontológicos y teleológicos para las Ciencias Administrativas y Gerenciales, aproximándolas más a lo humano y asumiendo todas las exigencias como el respeto al ambiente, la responsabilidad social y otras.

Ahora, se hace necesario estudiar los procesos de acercamiento y el instrumental utilizado para la aproximación a dicha realidad teniendo presente las consideraciones anteriores sobre el uso de la fenomenología y la hermenéutica sin desvincularlas de sus caracteres filosóficos – ontológicos pero atendiendo también al aspecto metodológico, teniendo presente nuevamente a Husserl, desde la perspectiva de la filosofía como ciencia rigurosa.

Innegable es la determinación de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en su haber de pertenencia a las Ciencias Sociales; sin embargo, pudiera haber asuntos de

trascendencia a las dichas ciencias y incardinarse en un ordo que las trasciende como es el caso de las Ciencias Humanas (Berain, 2005). Con base en ello emergen inmediatamente los aspectos antropológicos y humanos inmersos en la caracterización de las mismas determinando perspectivas, conjeturas, principios y demás consideraciones que le distinguen y además las incorporan al movimiento paradigmático emergente. Por lo cual se darán a continuación referentes epistémicos sobre el proceso metodológico recorrido para llegar al quid del asunto, el ser.

Una consideración que emerge inmediatamente cuando de paradigma investigativo, método, metodología y demás conceptos derivados sobre el tema de cómo acceder a la realidad viene dado por Gadamer (2005) en el planteamiento de la verdad vs. el método pues, aun cuando su obra máxima se denomina Verdad y Método hay consideraciones de contraposiciones en cuanto a lo importancia de la investigación pues se debate en qué es lo importante, si la obtención de la verdad en cuanto a ella existe una ontología o la praxis del estricto cumplimiento de un método. Por ello se hace nuevamente la referencia al autor manifestando que todos los métodos dan frutos hermenéuticos.

Por otra parte, si se quiere ubicar la investigación dentro de un marco paradigmático, el estudio tendrá un carácter cualitativo pues, es la implicación del sujeto y su relación con otros sujetos. Es decir, cuando se escinde la realidad desde el punto de vista metodológico entre sujeto y objeto, el clasicismo metodológico se olvida de la realidad como un todo y particulariza la misma en sentido cartesiano como dos res: cogitans y extensa, lo cual hace irreconciliable la única naturaleza, por ello se tienen reacciones contrarias como lo plantean Morin (1998) de pensamiento complejo e integrador de la realidad, además de los grandes físicos del siglo XX como Heisenberg y Schrödinger para quienes la objetividad se ha evaporado, con ello generan una dura crítica al positivismo establecido y ambos llegan a principios que redimensionaron el pensamiento científico para la época con el denominado Principio de Incertidumbre.

A este pensamiento se unieron con cuestionamientos toda una gama de pensadores aunque no faltaron los defensores. En la investigación no se intenta negar las bondades del positivismo con el carácter establecido de ciencia, por el contrario se asume la perspectiva cualitativa como alternativa complementaria e integradora de la realidad escindida cartesianamente. Inclusive, el asunto investigativo asume una postura radical en cuanto a la distinción cualitativa se refiere pues, al tratarse de un asunto filosófico el termino se suscribe al de ciencias humanas (mundo de la vida) como se ha hecho manifestación anterior y la distinción en referencia a las ciencias sociales.

## **MÁS ALLÁ DE LOS MÉTODOS**

### **Implicaciones metodológicas de la fenomenología y hermenéutica en el desarrollo de la investigación.**

En el siguiente apartado se esbozan los derroteros del proceso metodológico seguido en la investigación para desarrollar las intencionalidades, metas y propuestas planteadas por el investigador. Como el significado lo indica, el término método significa camino, procedimiento y curso a seguir, en tal sentido la trayectoria seguida para la construcción de teorías fue el entendido de la fenomenología y hermenéutica bajo el enfoque husserliano y gadameriano.

Metodológicamente, hay coincidencia entre los planteamientos de Husserl y, fundamentalmente, los llamados metodólogos (descriptores del paso a paso de la investigación) pues el trazado husserliano está determinado por la reducción o *epojé*, *epokhé* (ἐποχῆ). Cuyo significado, en el sentido del autor, no es quitar o recortar, es un “concentrar”, por ello habla de una suspensión de juicio pues, no es un recorte de la *realidad*, como advertiría Zubiri, es como pasar de la “*cosidad*” a la realidad; es decir, encontrar la esencia y encontrarle sentido.



El camino o procedimiento seguido por la fenomenología desde el punto de vista metodológico de Husserl, según Verneaux (1969: 177), determina tres reducciones, aunque algunos lleguen hasta seis.

*Reducción filosófica:* que pone fuera de juego todos los sistemas y aplica el espíritu a las mismas cosas.

*Reducción fenomenológica:* que suspende la creencia en el mundo real y pone al espíritu en presencia de puros fenómenos.

*Reducción eidética:* pone entre paréntesis los hechos contingentes y revela al espíritu la esencia (eidos) necesaria.

Con estas proposiciones se intenta llegar al centro del asunto para dejar la palabra a las cosas y dejar que se manifiesten tal como ellas son. Sin embargo, Colomer (op. cit) es más tajante que Verneaux, en torno al: entre paréntesis o suspensión donde coloca la realidad pues, cae en una especie de estado de coma, como lo dirían los médicos, una especie de limbo, pero que puede revertirse contra sí misma en un círculo vicioso de suspensión de la suspensión, frente al *fenómeno puro*. Hay un interés por no caer en la duda cartesiana eliminadora de todo el mundo real y dejando una desconexión tal, que hace necesaria la intervención divina para que ésta se sustente. Por tanto, yendo más allá y apoyado en la esencia, el fenómeno puro es dado y la esencia manifiesta.

*Reducción gnoseológica:* es la primera *ἐποχέ*, pone fuera de juego o entre paréntesis toda afirmación de existencia relativa a un objeto trascendente al acto de conocimiento. Lleva consigo dos cosas 1) *el mundo de los objetos*, incluso el mundo de las ciencias naturales carece para mí de toda validez como existente en sí y sólo puedo admitirlo como fenómeno; 2) *El mismo yo*, como entre existente en el mundo y los actos psíquicos, como actos de ese yo, caen también dentro del campo de la reducción como tales, gnoseológicamente son cero. Lo único que queda es el fenómeno puro como tal (Colomer, op.cit., p. 382).

Además plantea que:

La verdad no reside en el juicio sino en sí misma y la evidencia no es un sentimiento añadido al juicio por azar o por necesidad psíquica, sino la verdadera experiencia de la verdad. La evidencia es el percatarse de la

coincidencia entre la significación y el significado, de la perfecta correspondencia entre la afirmación y el hecho y, por ello, la realización definitiva de la intención. Donde hay evidencia, el objeto es *intentado* tal como es *dado* (Colomer, op. cit., p. 374).

Por lo cual se gesta un pensamiento de raíces profundamente ontológicas, pues la formalidad, la actualidad de la cosa en la formalidad es develar la verdad de la cosa, o hacerla real, pero además el camino es la intencionalidad pues la conciencia siempre es conciencia de. En tal sentido, para Husserl el fenómeno no se impone, es la manifestación de la cosa que se formaliza en la conciencia al darse cuenta. Esto es el mundo pues, lo epifánico del fenómeno es manifestar el mundo, la conciencia es conciencia del mundo. Por ello, su discípulo más connotado Heidegger, asume la fenomenología como vía de acceso al ser, sin embargo debe asumir elementos de corte idealista como la precomprensión y la intuición fenomenológica. En tal sentido, el que pregunta condiciona la respuesta y esto es necesario par la hermenéutica de gadameriana.

Sin embargo, Rusque (2010) en referencia a Schutz, hace consideraciones en torno a la epojé manifestando la suspensión de:

- a) La subjetividad del pensador como hombre entre sus semejantes, incluyendo su existencia corporal como ser humano psicofísico dentro del mundo.
- b) El sistema de orientación por el cual el mundo de la vida cotidiana es agrupada en zonas que está dentro del alcance actual recuperable, posible, etc.
- c) La ansiedad fundamental y el sistema de significatividades pragmáticas que en ella se originan...

Las consideraciones e implicaciones de la fenomenologías siguen siendo muy amplias, siempre requieren fundamentos apodícticos pues, pareciera que cada paso a realizar requiero una legitimación al no tratarse de pasos susceptibles a seguimientos ordenados y concatenados uno tras otro.

Por otra parte, Di Gregori (1995) manifiesta una perspectiva, si se quiere, dialéctica en cuanto a lo iniciado por Husserl en el abandono de la actitud natural hacia las cosas que es característica del hombre en el mundo. Refiriéndose a:

La puesta entre paréntesis de la actitud natural, o *epoché* fenomenológica hay que distinguir dos momentos. El primero es denominado la “reducción eidética”.

El segundo momento de la reducción puede llamarse estrictamente trascendental, y a diferencia de la fenomenología eidética o psicológica fenomenológica, se dedica a describir y analizar las actividades propias del ego trascendental. A su campo pertenece el análisis del a priori temporal, la intersubjetividad, los problemas relativos a los procesos de constitución del mundo, los objetos y del Otro en tanto un “otro como yo”.

El enfoque eidético es un recurso metodológico para acceder al campo trascendental.

Parte de superación de la actitud natural e ingenua hacia las cosas para desde una actitud del cogito trascender a la captación de la cosa en tanto que cosa, ello es lo llamado fenomenología trascendental a la cual recurre para no caer en el solipsismo cartesiano y dar posibilidad de apertura, por eso cabe la posibilidad de intersubjetividad. Aun cuando se mantienen los términos de *epoché* y entendida la reducción como suspensión (entre paréntesis). Además da un sentido metodológico el cual permite acceder a la verdad. Manteniendo una perspectiva ontológica y además a priori pues al darse las cosas como son y manifestar su esencia la intuición se configura como el elemento fundamental para la captarla siendo necesarios como lo manifiesta Kolakowaki referenciado por Di Gregori (op. Cit.: 53):

El sujeto cognoscente, más específicamente el “yo” en tanto filósofo, debe proceder independientemente del hecho de ser una persona biológica, social e históricamente determinada; el “yo”, fenomenológicamente reducido, debe alcanzar verdades universales.

En el mismo orden de ideas, dándole importancia al asunto Moreno (2007, p. 23) manifiesta:

Por mucho tiempo la denostada interpretación –interpretación– comprensión –hermenéutica– ha pasado al primer plano no sólo en la filosofía contemporánea sino, sobre todo y para lo que aquí nos interesa, también en el ámbito de las ciencias sociales que están abandonando definitivamente el viejo paradigma y entrando de lleno en otro impregnado de temporalidad, cualidad, comprensión e indeterminación.

Lo relevante del asunto es lo reafirmado por el autor del uso de la hermenéutica “como método práctico de acceso” (Moreno, op. Cit., p. 23) es decir una acción humana, como lo manifiesta: un existenciarior, y el soporte al cual se refiere es al conocimiento, es decir, Moreno asume la hermenéutica como manera de acceder al conocimiento, el problema fundamental viene dado, y a ello se refiere Gadamer, cuando manifiesta el sentido mediante el cual todos los métodos son hermenéuticos aduciendo que cada momento en la cual se aplique correctamente una metodología sus frutos son hermenéuticos pero lo importante es lo complejo del proceso hermenéutico pues no se trata de algo lineal, referido por Moreno (op. Cit., p. 25) manifestando que: “el proceso interpretación–comprensión, un solo proceso hecho de esos dos momentos no en sucesión temporal sino simultáneos interacción”, confirmando lo del horizonte existenciarior del intérprete, siendo además la intuición un soporte a la precomprensión.

Lo anterior da cuenta de seguir un paradigma donde la persona, más que un sujeto cognoscente es en términos de Zubiri, una “inteligencia sentiente” poseedora de una intuición sensible, conjugando el planteamiento de Kant en torno al conocimiento al unir experiencia e intelección, ello da sentido a los planteamientos de Coffey y Atkinson (2003: 166) quienes afirman que:

La investigación cualitativa se basa siempre, firmemente, en una investigación empírica, y hemos hecho énfasis en diferentes estrategias

para la inspección minuciosa de los datos mismos; sin embargo, la buena investigación no es generada sólo por el análisis riguroso de los datos, no se detiene en la recuperación de fragmentos de datos ni se agota en el análisis formal de las estructuras narrativas, relaciones semánticas, los mecanismo de redacción o estrategias equivalentes.

Hilando los enunciados anteriores, al tratarse de una aproximación fenomenológico hermenéutica la perspectiva científica tradicional manifiesta que hay un desplazamiento de la intencionalidad al denominado sujeto, quien desde su reidad y solipsismo cartesiano describe y esboza no una demostración del mundo sino una interpretación intramundana, en tal sentido no se trata de una lógica mediante la cual se infiere y determina la cosa, pues los datos son solo manifestaciones de la cosa u objeto, la intención de los autores Coffey y Atkinson es mostrar la posibilidad de superar e ir más allá de los datos para teorizar y generar nuevas pistas epistémicas las cuales redunde en una filosofía o como lo plantea Álvarez-Gayou (op. Cit.) de una lógica de la interpretación donde, en forma connotada, se supera tanto la inducción como la deducción por la comprensión e interpretación en la develación del sentido. Por ello es necesario trascender al método, sin embargo se describen los procedimiento y normativas cumplidas para tal convenimiento.

Los procedimientos seguidos por el investigador para recolectar las evidencias fenomenológicas fueron dos, el primero el arqueó bibliográfico, donde se analizaron textos bajo la perspectiva hermenéutica tradicional interpretando y comprendiendo los planteamientos del autor en estudio en la búsqueda de sentido de las Ciencias Administrativas y Gerenciales bajo las consideraciones filosóficas: ¿Qué son: Arte ó Ciencia?, ¿Qué implican?, ¿Qué paradigmas y corrientes epistemológicas manifiestan?, ¿Dónde se plantea el sentido antropológico de la mismas?, ¿Cuáles son los hilos conductores de una posible filosofía de las mismas atendiendo a los campos de la filosofía: ontología, antropología, teleología, axiología, epistemología?...

Paralelamente se hizo, el análisis de los textos sobre la cultura venezolana para darle la temporalidad y mundaneidad al gerente como persona fruto de una cultura particular bajo las consideraciones antropológicas de: ¿Quiénes somos los venezolanos?, ¿Cuáles son los principios y valores que caracterizan al ser venezolano?

El tercer momento, o momento metodológico empírico, se dio la palabra al gerente venezolano, teniendo presente los principios de la fenomenología y hermenéutica de la *intencionalidad* y *la precomprensión* no cayendo en los prejuicios como negatividad sino desde la perspectiva heideggeriana mediante el cual la pregunta condiciona la respuesta y asumiendo la epojé husserliana se dialogó particularmente y por separado con un grupo de gerentes venezolanos como informantes claves provenientes de distintas organizaciones con fines distintos como: gerente militar, gerente de pymes, gerente de organización educativa, gerente de empresas transnacional, gerente del área de servicios de salud. Lo significativo no está en el número por no tratarse de una muestra proporcional, ni por el cuestionamiento dado en función del lugar, se parte del principio de la mundaneidad, la intramundaneidad y continuidad de la realidad, teniendo presente que el Estado Carabobo y fundamentalmente la Ciudad de Valencia han sido considerados como Zona Industrial y de desarrollo organizacional.

Para la conducción del diálogo y recolección de evidencias fenomenológicas se elaboró un guión de entrevistas a profundidad guiadas por las preguntas donde se indaga su historia de cómo llegó a la gerencia, cuántos años tiene ejerciendo el cargo de gerente, cómo se preparó para ejercer el cargo, cómo es la implicación familiar y el mundo de la vida. Qué distinciones hay entre mundo laboral y mundo familiar, cuáles son los hilos que posiblemente los une o los muros que los separa. Cuáles son los principios fundamentales que se conjugan para toma de decisiones cruciales.

Todas las entrevistas fueron grabadas y desgravadas (ver anexo) y analizadas a través de las categorías emergidas en función de la filosofía: ontología, axiología, teleología, epistemología, antropología.

Analizado y procesado por la fenomenología hermenéutica se gestó el constructo de la filosofía del gerente venezolano a partir de las personas quienes quisieron develar su vivencia en la gerencia. Desde el punto de vista cualitativo lo significativo fue, el poder entrevistar a cinco personas de manera directa quienes describimos a continuación:

- a) Gerente en la organización militar Ernesto López, Capitán de Navío en situación de retiro, con maestría en Gerencia y curso de Estado Mayor por la Escuela de Altos Estudios y Postgrado de la Fuerza Armada Bolivariana de la República Bolivariana de Venezuela y quién en la actualidad es doctor en Ciencias Gerenciales por la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada, Ernesto López, con más de treinta años de servicios, quien ha ejercido los cargos de: Jefe de Escuadra de Submarinos, Director de UNEFA Valencia y Puerto Cabello. Su entrevista se realizó en Octubre del 2010.
- b) Gerente de PyME, Dr. Martín González, Ingeniero Industrial, Magister en Matemáticas y Doctor en Educación. Ocupó cargos gerenciales en Ford Motors de Venezuela, se dedicó al área educativa siendo en la actualidad profesor jubilado del IUT- Valencia, es empresario asesor y dueño de una PyME dedicada a los productos elastómeros denominada Transgoma.
- c) Gerente de Corporaciones Venezolanas, Rubén Castillo. Economista, Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, Postgrado en Gestión Aduanera y Comercio Exterior. Candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales por la UNEFA.

Gerente de Relaciones Oficiales de C.A. DANAVEN, Vicepresidente del BASC Carabobo (Business Alliance for Securi Commerce). Acreditado ante el Programa de Estímulo al Investigador. Entrevistado en Diciembre del 2010.

- d) Gerente de Organización Transnacional, Franklin Núñez: Licenciado en Administración, Magister en Informática Gerencial, participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Más de treinta años dedicados a la gerencia, experiencia laboral en el área bancaria, también en el antiguo Ministerio de Transporte y Comunicación, Petróleos de Venezuela (PDVSA) y en la actualidad Gerente de Operaciones en la Goulf Oil Marine de Venezuela, cuya sede principal se encuentra en Hong Kong.
  
- e) Gerente en la Administración Pública, Enrique Bolívar, Médico, Curso de Clínica Sanitaria. Fue Director General del Hospital de San Carlos (Edo. Cojedes). Director del Hospital Prince Lara de Puerto Cabello, Director Regional de Salud del Edo. Cojedes. Director del Programa de Salud del Estado Carabobo y Vicepresidente de INSALUD del Estado Carabobo. Profesor Jubilado de la Universidad de Carabobo. Entrevista Julio del 2011.
  
- f) Gerente de las Organización Educativa, Dra. Nerys Olivares. Licenciada en Administración Educativa. Magister en Gerencia Educativa. Doctora en Educación. Fue Jefe de Cátedra, Jefe de Departamento. Directora de la Escuela de Educación de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo. Actualmente pertenece a la Comisión Coordinadora del Programa Doctorado en Educación. Profesora Jubilada. Entrevistada en Septiembre de 2012.

Para estas seis personas quienes dieron su aporte para la configuración de esta investigación, por su experticia y ética profesional el eterno agradecimiento del



investigador pues brindaron la sinceridad necesaria para develar los elementos a considerar para plantear una aproximación filosófica. Por ello, siempre haremos referencia a su nombre, no al apellido, al nombre por cuanto son la manifestación de *dasein* y no simples referencias. Se trata del mundo de la vida y lo más significativo es el nombre mediante el cual se es un ser, un *dasein*.

Además de las entrevistas antes mencionadas se ha considerado, en tono especial, la aportada por el Dr. Franklin Machado, quien entrevistó al Dr. Miguel Mujica, persona clave en las investigaciones de carácter epistemológico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, y desarrolló su trabajo doctoral en Ciencias Administrativas desde la historia de vida del Dr. Mujica. A quienes agradezco su permanente disposición para colaborar en el desarrollo de esta investigación.

g) Dr. Miguel Mujica, Licenciado en Administración Comercial. Magister en Administración. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Curso de Postdoctorado en la Universidad Simón Bolívar. Acreditado como Investigador en el Programa de Promoción al Investigador del Ministerio de Ciencia y Tecnología y FONACI. Docente Titular de la Universidad de Carabobo. Coordinador y Profesor de la Maestría en Gerencia y del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UC. Responsable de las Líneas de Investigación Gestión de la Pequeña, Mediana y Micro Empresas; Epistemología de las Ciencias Administrativas.

De esta forma se exponen los referentes a la realidad y el encuentro con ella para desde lo fenomenológico hermenéutico hacer la comprensión-interpretación-aplicación en torno al pensamiento filosófico del gerente venezolano en su contexto. Resaltamos nuevamente el aspecto académico pues, las personas que dan testimonio develan el *dasein* gerencial desde su vivencia y cotidianidad no separan el mundo de la experiencia laboral del mundo de su continua formación académica.

## CAPÍTULO III

### VIVIR Y SENTIR DESDE LA CULTURA VENEZOLANA

#### La cultura venezolana: ¿Quiénes somos y cómo somos?

La presente arista de la investigación se gesta en el estudio de los elementos culturales que impactan sobre la vida del gerente en este contexto pues, los venezolanos tienen formas propias de ser, desarrollan su *dasein* impregnados e imbuidos en una cultura con características propias, en tal sentido se asume como necesario el estudio de la misma para la mejor comprensión del ser del gerente. Evidentemente, el término cultura proviene del latín y su significación es cultivar, hacer crecer; pudiéndose entender como el ambiente propicio donde se desarrollan todos los procesos sociales. En ese sentido desde el mismo ámbito gerencial, Granell, Garaway y Malpica (2000) manifiestan:

En términos genéricos, cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Es algo que los integrantes de más edad de un grupo intentan transmitir a los jóvenes y que moldea su conducta y manera de percibir y entender el mundo. La cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas (p. 2).

En connotación con la referencia expuesta, no se trata de justificar todo en función de lo cultural ni caer en reduccionismos simplista en torno a la manera de ser de los venezolanos por el contrario, es ver en ésta el locus privilegiado donde se desenvuelve a plenitud el *dasein*, ambiente que cohesiona y correlaciona el todo. Donde individualidades y colectividades se fusionan, donde el cuerpo-espiritualizado y espíritu-corporeizado en su inmanencia pero en apertura a la trascendencia conviven con la alteridad (Gevaert: Op. Cit).

De esta forma, el contexto venezolano posee muchas consideraciones en torno al término y, de manera compleja, se establecen hasta llegar a puntos controversiales, pues van, desde lo afectivo relacional investigado por Moreno (Op.cit) de querer ayudar al otro en las situaciones de minusvalía o lo establecido por Grannell, Garaway y Malpica (1997: 59) refiriéndose a la perspectiva laboral manifestando:

El venezolano no quiere ser rico, lo que quiere es disfrutar de los bienes... Tampoco es flojo... puede pasarse horas echando una placa para el compadre sin dormir, pero no aguanta horas en la fábrica. Sus relaciones afectivas privan sobre la disciplina y responsabilidad que se le exige en un trabajo formal... no hay hambre... porque todos se ayudan entre sí.

Inmediatamente se evidencia en los autores una distinción interesante resaltada por Morales (2012) frente a la diferenciación de mundo del empleo y mundo del trabajo, el empleo, la fábrica, lo rutinario en la organización no es aceptado de manera sencilla por los venezolanos, se dan cuenta de la situación disciplinaria manifiesta por Foucault frente al poder, dominación y la explotación como lo manifiesta Marx, ello es enfrentado por el venezolano como lo evidencia Capriles (2011) analizando: *Mitos que nos dominan y estereotipos que nos confunden*”, planteamiento mediante el cual interpreta, por una parte, lo rico de la cultura venezolana, lo complejo de ella y lo contradictorio de la misma; en ese sentido Uslar (1997) ya advertía sobre estas consideraciones estableciendo:

Culturalmente el venezolano no ha asociado nunca la idea de riqueza con la idea de trabajo... somos hijos de una herencia cultural y, en el fondo de nosotros, a veces subconscientes o inconscientemente, aparecen esas concepciones casi instintivas que hemos recibido, que hemos mamado, que hemos heredado de un pasado muy remoto.

La pregunta viene en términos de analizar cuáles son estos rasgos característicos transmitidos casi genéticamente en la “leche materna” y transmitidos de una generación a otra. En la búsqueda de fundamentos y rasgos antropológicos nos encontramos con

múltiples argumentos llenos de complejidad, simplemente baste con ver las culturas que dieron origen a la venezolanidad para establecer toda una gama de patrones. Se advierte una cultura española; sin embargo, hay en su derredor cuatro culturas: la romana, la griega, la hebrea (origen del cristianismo), la árabe, la africana y la indígena, por lo cual se gesta toda una gama de patrones que confluyen y de manera compleja originan una forma de ser, hacer, sentir y pensar. Sin embargo Carías (1982: 3) manifiesta:

Los rasgos fundamentales del venezolano, si bien provienen de la sedimentación secular de una cultura tribal y agraria y por lo tanto son de carácter permanente, y de hecho han permanecido durante el proceso urbano, entorpeciendo de paso, no van a carecer de cambios significativos en un futuro previsible.

Es decir, hay un manifiesto donde la tradición y la novedad conviven lo cual da una perspectiva de una cultura compleja marcada por el sincretismo donde caracteres opuestos conviven en simbiosis de manera caótica.

Por otra parte, para Uslar (op. Cit.) la fusión de dichas culturas no fue un hecho en torno al trabajo pues: “los españoles no vinieron a ser granjeros sino a ser conquistadores”, es decir no se establecieron con familias en un trozo de tierra para cultivarlo, continúa el autor con otro argumento:

El venezolano no llegó a asociar en la colonia la idea de riqueza y la del trabajo por la sencilla razón de que quienes trabajaban eran los esclavos, quienes no se podían hacer ricos de ninguna manera. En cambio los señores que sí eran ricos, o que se podían hacer ricos esos no trabajaban y tenían mucho cuidado de no trabajar porque eso los descalificaba socialmente (Uslar: op. Cit).

Indica el autor que el fruto de la riqueza en Venezuela se asocia mejor a la guerra mediante la Leyenda del Dorado. La otra vertiente interesante es preguntarse por los indígenas y al respecto manifiesta Capriles (op. Cit) haciendo referencia a la etnia Caribe la cual dejó nombre a tan excelso mar, el cual determina una característica muy

especial de una geografía amplia; lo importante es, según el autor, lo inconquistable de dicha etnia, pues no configuraba un imperio, no tenía un único jefe y tenía todo un vasto territorio por donde desplazarse, de esa forma no pudo la conquista asestar un golpe único de dominio dado en otras culturas de carácter imperial como los Mayas, Aztecas, Incas. En Venezuela, la inmensa sabana y su riqueza natural de agua, fauna y flora permitieron al Caribe no dejarse dominar pues no configuraron un imperio como tal. Indicando la apertura permanente a los cambios por venir desde su dasein. Dicha apertura se hace controversial en su ser como lo manifiesta Barroso (2006: 42):

El 80 por ciento de los venezolanos, independiente de su estrato social, carece de una conciencia definida de sí mismo, como persona. Ignora sus necesidades, las niega, no les da importancia, las deja en manos ajenas, las evade. Hemos sido educados para la obediencia, la sumisión, para portarnos bien, para acomodarnos a lo establecido, para ser buenos. La necesidad es estar bien con todo el mundo.

Ello genera, una amplitud tal que redundando muchas veces en contra de la persona pues, al ser tan amplia carece de profundidad y en ello coincide Barroso (op. Cit) con Carías (op. Cit.: 43) esbozando el siguiente planteamiento:

La falta de conciencia de sí mismo se manifestará, en todo un estilo de vida, revelador de lo que está pasando dentro de cada uno. Hemos fabricado una forma de hablar, de comer, de caminar, de vestir, de comportarnos en público y privado sin darnos mucha cuenta de quienes somos y qué queremos y mucho menos de quién es el otro y qué quiere...

Desde esta perspectiva el ser del venezolano se presenta como un manojito de antivalores o elementos de negatividad; sin embargo, Carías (op. Cit.) riposta a dichos planteamientos con argumentos interesantes como el profundo sentido de humanidad característico del venezolano, aun cuando en la mayoría se desvirtúa en el derroche con el adagio: “hoy por mí, mañana por ti”. A pesar de ello, desde los fenómenos acaecidos a finales del siglo XX, como el viernes negro, el caracazo, la tragedia de Vargas y los fenómenos político-sociales, algunas de estas connotaciones han disminuido.

Otro aspecto característico es el del humor, la capacidad de animarse y salir adelante frente a las situaciones de adversidad como lo plantea Carías (op. Cit):

El humor del venezolano tiene su función: poner al mal tiempo buena cara, salir del apuro, aliviar una situación tensa y triste. Por eso abundan los chistes durante los velorios. La Filosofía de este humor es la siguiente: hacer ver que nada es totalmente serio o totalmente trágico, que hay un destalle risueño en todo cuadro adusto.

Es importante resaltar el aspecto de la picardía como elemento y ambiente en el cual se gestan las conductas antes descritas pues, como planteaba Uslar (1982) sobre la cultura del pícaro, primer escalón de la escuela del crimen reflejado en frases como: *todos los días sale un tonto a la calle y quien lo agarre es suyo, ..., yo no le pido a Dios que me dé, sino que me ponga donde halla*, elemento resaltado por Capriles (2008) advirtiendo las características positivas como el robo del fuego a los dioses visto como una trasgresión con resultados positivos y por Espinoza (2011) quien manifiesta que desde tiempos de la colonia se tiene acuñada la frase: *“se acata pero no se cumple”*. Es decir, connotaciones populares que reflejan una interioridad del aprovechamiento pero que según Capriles (2008: 118):

El pícaro, como figura mítica, representa el potencial de un pensamiento dual que permite realizar síntesis creativas, que contiene opuestos. Es una función de la psique que procede de su propio ritmo y manera, un elemento de flexibilidad, versatilidad, humor y sabor en la vida, el río mental que disuelve las actitudes fijas y petrificadas, una curiosidad receptiva y abierta al suceder del momento.

Sin embargo, se insiste en la positividad de dichas conductas pues, no es un cuestionamiento se trata de una toma de conciencia. El venezolano por ser creativo, con una vivencia particular del tiempo es contrario a la rutina y su cultura de la negociación le permite llegar y ubicarse inmediatamente en el contexto y hacer frente a las situaciones adversas o contrarias. Lo cual puede ser revisado desde una óptica de *“chispa e ingenio”* celebrados al que nuevamente Capriles (op. Cit.: 153) advierte:

Pícaros y picardías han existido siempre en todo lugar. Lo que hace de la viveza criolla un rasgo resaltante de nuestro carácter social es que se celebre. Hay un sesgo en la cultura que promueve el festejo y aplauso de la trampa... Uno de los personajes típicos de la viveza es el gestor... son expertos en caminos alternativos para agilizar los procesos lentos de la burocracia y mientras más audaces y hábiles para saltar los obstáculos de la ley más los recomienda la gente por eficaces...

Esta característica demarca una manera de ser la cual es, muchas veces, aprovechada por los líderes para lograr sus objetivos. Lo indiscutible es la situación dual en la que puede ser empleada como un acto positivo o negativo en función del aprovechamiento del otro. En Venezuela muy a pesar de la tecnología y la desburocratización de ciertos procedimientos realizados electrónicamente donde alcaldías, gobernaciones y el Ejecutivo Nacional han ingresado al mundo tecnológico, muchos trámites dependen todavía de los denominados gestores. Casos llamativos el intento de ingreso fraudulento a la Universidad mediante la denominada: “venta de cupos”. Lo cual nos hace preguntarnos por la sociedad venezolana, entendiéndolo que si esta realidad es así, ¿cuál es el ser social? A ello damos respuesta a continuación.

### **El ser social.**

Si los esquemas para determinar el ser del venezolano en su individualidad y personalidad son controversiales, en el ámbito social la situación se describe con mayor énfasis y complejidad como lo expone el Concilio Plenario de la Iglesia Católica (2006):

Aunque desde la década de los cuarenta Venezuela comenzó a experimentar una mejoría en los servicios de seguridad social y la salud, La situación ha cambiado desde la década de los ochenta. Uno de los problemas que afrontan los venezolanos es el deficiente sistema de seguridad social, que ha reducido la población beneficiaria, el valor real de las pensiones y el acceso a los servicios de salud (p. 88).

Inclusive teniendo consideraciones planteadas por la misma Iglesia Católica (Op. Cit.: 91) advirtiendo caracterizaciones sociales de gran compromiso, donde el ser,

hacer, sentir y vivir se han transformado en una situación crítica de supervivencia y tragedia:

En los últimos años se ha incrementado la violencia y el delito, especialmente contra la vida, la integridad personal y la propiedad. Esto ha sido consecuencia de la difícil situación económica, la falta de empleo, el grave deterioro de la familia, la pérdida de valores morales, el alcoholismo, los juegos de envite y azar, así como la penetración del consumo y tráfico de drogas.

En tal sentido se presentan elementos que configuran desde el aspecto sociológico consideraciones posmodernas del “todo vale”, aun cuando López (1999) advierte la organización social consolidada en estructuras partidistas de orden militar, de una sociedad si se quiere vista desde Nietzsche cuyo sentido de vida es el poder, por ello advierte:

El ascenso al poder de la organización partidista trajo aparejada la necesidad de un conjunto de estrategias obligadas que garantizaban su hegemonía. Por ello esta hegemonía la impondrá la institución partidista mediante un proceso social de carácter estratégico, es decir un proceso político gobernado por los imperativos prácticos del poder. Un proceso que se apoyó en dos distintos pero complementarios mecanismo control: los que llamamos mecanismo externos y mecanismos internos de control social (p. 122).

Sin embargo, ya advertía el mismo López (1995) planteando las organizaciones con un orden militar y estructura piramidal del poder; ello llevado al contexto social, significa que la sociedad se organizó de manera tal, bajo una estructura de mando, como lo afirmaba Carías (op. Cit) nos preparaban para obedecer, para ser buenos y en sentido de Foucault donde las instituciones son para el control y la disciplina, por ello quizás lo difícil del venezolano a soportar una vida dentro de las organizaciones establecida por un horario y una rutina pues ya la sociedad se organizaba en torno al poder.

Sin embargo, al parecer con la llegada de la posmodernidad, el cuestionamiento de la modernidad y de la racionalidad moderna a partir de los años sesenta hay una



especie de revelación contra el orden instituido y, como lo manifiesta nuevamente la Iglesia Católica mediante el Concilio Plenario (op. Cit.:91) advierte la realidad social que viven los venezolanos de actualidad:

Nuestra cultura vive una crisis de valores, especialmente de la verdad y justicia, del respeto a la vida, del amor al trabajo. Esto se experimenta en el aumento de la violencia y la corrupción, la mentira, el facilismo, el aprovechamiento ilícito en los negocios y el atropello a los valores familiares, que han invadido todo el ámbito social, político y económico, con gravísimas consecuencias en el empobrecimiento, en el ejercicio de la actividad política y económica, y en la perversión del sentido moral de muchos venezolanos.

En el mismo orden manifiesta Barroso (op. Cit) planteando la corrupción como estilo de vida, la ética del pedir favores, hacer favores y deber favores como carta de recomendación, que Moreno (2005) llama de la relación y afectividad.

Por otra parte nos encontramos frente a las normas y una manera de trasgredir permanentemente la ley a lo que manifiesta Barroso (op. Cit.: 129):

Cuando hablamos de valores y normas, estamos hablando del desarrollo ético del venezolano. Los valores se derivan de los mapas que vienen de dentro, de la esencia de la persona. Existen rudimentos éticos aprendidos fundamentalmente en la casa. Lo aprendido es situacional, relativo y acomodaticio. Todo depende de otra cosa, nada tiene valor absoluto. Lo que es bueno para mí, es malo para ti. Lo que es aceptable aquí, es rechazable allá.

Con esta referencia se manifiesta el sentido del todo vale, de la relatividad y de una situación de existencia del dasein venezolano que pueden ser elementos los cuales determinan, el ser del gerente venezolano y su toma de decisiones. Motivado por la vivencia de una situación de desigualdad permanente, lo que es permitido para algunos otros no tienen acceso a ello. Pero volviendo a los orígenes y a la multiplicidad étnica Barroso (op. Cit.:130) insiste en el sincretismo cultural: *“En el alma del pueblo quedó*

*sembrada una nube confusa de ritos y obligaciones, de medios y resentimientos, dando lugar a mapas, valores y comportamientos y mucho folklore”.*

En este pensamiento concuerdan además Carías (op. Cit) y La Conferencia Episcopal, el primero advierte el sincretismo de creer en todo, la segunda reconoce que la mayoría de los venezolanos tiene una fe católica pero reconoce el sincretismo y la mezcla de otras religiones, es decir: el venezolano acude a la ciencia, acude a la iglesia católica y acude a otros ritos que no parecen tener algo en común con lo anterior. Prueba más notable es el caso del Presidente de la República quien, frente a su enfermedad se fue asistido por médicos cubanos, venezolanos; ha participó de actos religiosos cristianos y de ritos indígenas. Es decir, como lo refiere Carías (op. Cit) el venezolano cree en todo. Sin embargo hay una creencia muy vivenciada y marcada como es lo familiar, donde se desenvuelve un todo y se hace referencia a esta totalidad.

### **La familia, el dasein.**

Un aspecto importante y preponderante de la cultura venezolana es el aspecto familiar, Moreno (1995) manifiesta el aspecto relacional, seres de la relación, de una afectividad profunda, caracterizada, según el autor de orden matriarcal, es decir donde las relaciones de afectividad, estructura organizacional, liderazgo y determinación vienen dadas por la madre. Al respecto Carías (op. Cit.: 31) refiere la situación de defensa al pequeño:

Los psicólogos dirían que el venezolano, generalmente un niño grande, deriva su inmadurez, sensibilidad y malacrianza, de haber tenido una niñez demasiado protegida. En realidad las actitudes de los adultos tienen su raíz en el trato recibido cuando pequeños y así se cierra el círculo... El débil es ante todo el niño. Por su sola existencia el niño es acreedor a la hospitalidad, el techo y la comida. La imagen del niño abandonado es siempre censurada.

Estos patrones de afectividad se manifiestan luego en el padrino y en el compadrazgo, iniciado en el régimen de hacienda en los finales del siglo XIX y todo el XX.

El padrino es pues una institución natural, enseñada y ampliamente practicada, con raíces mediterráneas, pero fácilmente aclimatada en un mundo mestizo de procedencia indígena, donde la tribu vivía bajo la protección del cacique... El padrino tiene afinidad con el patriarcado... El padrino es el segundo padre... (Carías, op. Cit., p. 60).

Sin embargo, cuando nos referimos al aspecto general de la familia como institución a lo que advierte Barroso (op. Cit.):

Lo que el venezolano llama tener una familia no pasa de ser la fantasía dominical de dos jóvenes bonitos, con hijos bonitos, malcriados, bien vestidos, que van al parque y comen pizza juntos y quieren tenerlo todo al instante. La verdad es que la familia es una experiencia de una mujer amarrada a muchas obligaciones, a una rutina de casa, a cocinar, a fregar, a limpiar y en ocasiones a trabajar fuera, para regresar después y atender a los hijos y acomodar la casa (p. 164).

Es decir, la mujer aunque comparta las tareas de proveer bienestar a la casa compartiendo el trabajo con el hombre, ella es el centro del nicho familiar. Inclusive según el autor referido la pareja es para la mujer, el hombre no tiene este mapa y no concientiza esta relación, por lo general se marcha. Según Moreno (2006) el nexo fuerte es entre la madre y el hijo mayor, quien por lo general asume el papel de padre para los menores y compañero incondicional de apoyo a la madre. Por tanto la familia venezolana es definida como un matriarcado. Marcando con la afectividad maternal los nexos de pertenencia, por ello es común referirse a la casa de mi mamá y no de mis padres. El ser más querido y amado de la sociedad venezolana es la madre. El padre es el ausente; sin embargo, es importante destacar el patrón de conducta que se repite, el niño abandonado y dejado sólo al cuidado de su madre, en la mayoría de los casos, repite

estas mismas conductas con su pareja y sus hijos, es decir de hijo abandonado a padre que abandona. En el caso de la hija tiende a repetirse la misma experiencia de la madre.

Desde estas consideraciones puede establecerse que la familia venezolana es una particularidad que no encuadra dentro de los patrones de célula fundamental de la sociedad conformada por madre, padre e hijos. Por lo cual cuando se determina el ser de la familia venezolana se establece patrones diferentes. Con las tres aristas analizadas el ser del venezolano se plantea desde la complejidad en una sociedad multicultural y multiétnica, centrada en lo relacional y en una sociedad piramidal de orden militar. Lo que hace la gran amplitud pero al mismo tiempo de poca profundidad a consecuencia de las misma amplitud.

### **La perspectiva organizacional, diferencia entre trabajo y empleo.**

Para el siguiente apartado se hace un recorrido del cómo se ubican los venezolanos frente a las organizaciones y sus estructuras desde la percepción de los empleados, al respecto Hamel y Breen (op. Cit: 75) hacen un estudio global con resultados extraordinarios y significativos:

En el 2005, la compañía consultora Towers Perrins realizó una encuesta entre 86000 empleados de compañías grandes y medianas de 16 países... utilizando un índice de nueve puntos para medir hasta qué punto los empleados se sentían comprometidos con su trabajo.

A pesar de no manifestar el texto cuáles son los países involucrados en la investigación y generar todo un arqueo geográfico occidental; sin embargo, hay significatividad en el tamaño de la muestra, revelando al finalizar el análisis de los nueve indicadores la siguiente conclusión: *“la gran mayoría de los empleados de todas los niveles de las organizaciones se sienten menos que plenamente comprometidos con su trabajo”* (Hamel y Breen, op. Cit, p. 76) donde la reflexión es que, en la mayoría de las organizaciones los trabajadores y empleados da menos de lo que puede dar y eso puede

estimarse globalmente. Aun cuando no se trate del adagio: “*mal de mucho consuelo de tontos*”... La realidad manifiesta parece advertir la diferencia entre trabajo y empleo.

Desde el contexto venezolano, el análisis no pudiera ser distinto a las consideraciones antes mencionadas, frente a la perspectiva laboral hay acciones, arquetipos y visiones particulares en torno al mundo laboral con carácter complejo y dinámico, en el caso de la cultura venezolana puede adicionar la dimensión pícara la cual nos permite salir adelante y hacer las cosas no importando el tiempo o lugar cuando nos es conveniente: quedar bien con el jefe, recibir una bonificación u obtener cualquier beneficio no ordinario. Pero, es bueno volver a recordar la descripción realizada por Granell, Garaway y Malpica (op. Cit.; 59) diferenciando lo laboral del trabajo manifestando dicha dualidad y negando los estigmas de flojera endosados al comportamiento del trabajador venezolano, aduciendo que no es flojo, pues:

... puede pasarse horas echando una placa para el compadre sin dormir, pero no aguanta horas en la fábrica. Sus relaciones afectivas privan sobre la disciplina y responsabilidad que se le exige en un trabajo formal... no hay hambre... porque todos se ayudan entre sí.

Es decir, hay una escisión por ejemplo, mientras para culturas como la japonesa existen dichos de trabajar hasta morir, porque el desempeño en la organización lo realiza, el venezolano se siente encarcelado y maniatado dentro de la organización pues, esta posee elementos de formalidad, disciplina, rutina y exigencias que no concuerdan con el espíritu de libertad, creatividad y demás antes estudiados. En pocas palabras los venezolanos se sienten prisioneros en las organizaciones.

Los aspectos manifiestos evidencian consideraciones del comportamiento de los venezolanos dentro de una organización, también es bueno integrar las consideraciones de Moreno y el Centro de Investigaciones Populares de Caracas, plantean lo relacional del venezolano, un ser de la relación de una afectividad e intersubjetividad demarcadora

y manifiesta permanente, ello explica el por qué puede sacrificarse por un compadre, vecino, amigo y hasta un compañero de trabajo. Sin embargo, Barroso (op. Cit.: 205), esboza lo paradójico cuando se refiere a la autoestima:

Parte del problema de la autoestima del venezolano está en la forma de cómo el venezolano ha estructurado y maneja todos sus contextos: el individual, el de pareja, el familiar, el organizacional y el social. Los ocho elementos que conforman los contextos aparecen con frecuencia confundidos, mal relacionados entre sí y hasta contradictorios.

Esto da sentido a la configuración de un pensamiento que, por un lado puede ser de mucha apertura pero al mismo tiempo superficial; sin embargo, complejo y amplio, por ello genera aspectos de mucha confusión y mal relacionados. Insistimos nuevamente no ser una simple faceta negativa del ser del venezolano dentro de la organización pues para muchos son oportunidades que pueden ser aprovechadas como el ejemplo que muestra Capriles (op. Cit.: 192) donde el secreto de la gerencia está en la psicología, el caso es comparativo entre trabajadores mexicanos y venezolanos, a los primeros bástese con una llamada de atención alzando la voz para que inmediatamente tomen las acciones pertinentes que ejecuten y terminen adecuadamente las tareas planificadas, bajo la consigna: “usted mande, nosotros enmendamos”. En el caso venezolano, el asunto no viene dado al dar la orden:

Con la precisión del tiempo molesto y contrariado, el gerente dio la misma orden que en México... Repentinamente todos los albañiles recogieron sus herramientas y comenzaron a salir... A distancia escuchó algunos protestando: “Pero ¿qué se cree este carajo?” “¿qué se cree este español de mierda para hablarnos así?” “Le gritará a su madre pero a mí no me alza la voz nadie”. En cosa de segundos el piso quedó vacío...

El asunto continúa por cuanto fue necesaria la intervención de otro connatural quien ejerciendo un liderazgo centrado en lo relacional y afectivo desarrolló la siguiente estrategia para resolver el problema y continuar con los trabajos con la eficiencia requerida:

El obrero se acercó al jefe de la cuadrilla, lo tomó por el brazo, lo apartó como para hablar en privado y le dijo: “Compa, necesito que me hagas la segunda y me ayudes a sacar las patas del barro. Tengo un peo. El español ese del carajo, está de ataque, así estará de estresado, me ahuyentó a toda la gente, tengo que arreglar todos esos frisos para mañana. Me comprometí, pana, y no tengo a nadie. Sólo tú y tu gente me pueden ayudar. ¿Puedo contar contigo? Hazme esa segunda, hermano”. (Capriles, op. Cit.: 193).

El autor concluye diciendo que, de inmediato todo el personal ingresó y trabajó arduamente para cumplir con lo pautado, llama la atención es la forma de cómo se siente el venezolano dentro de la organización, en este caso una constructora pero lo resaltante del asunto es la estrategia utilizada para llegar al acuerdo de culminación, mientras que en otra cultura el ejercicio de autoridad y del poder se hacen bajo la ofensa, grito o voz militar de mando, en Venezuela la gerencia dirigida desde esta perspectiva no siempre logra su cometido por las respuestas de los subordinados como este caso planteado.

Lo anterior corrobora y da sentido a lo manifiesto por Babor (2009:25) sobre el hacer de un antropólogo en la empresa y por qué el estudio sobre comprender la cultura es clave, por ello manifiesta que : *la gente quiere ser feliz y tener un lugar en el mundo. Las personas buscan realizar sus sueños afectivos y laborales*, esto lo corrobora Castillo (2011) planteando que: *¡a la gente hay que ubicarla donde le gusta!*. Lo connotado del asunto es la reflexión en torno a qué significa el trabajo o trabajar y qué sentido tiene la organización desde la cultura venezolana. Según Granell, Garaway y Malpica (op. Cit: 14):

El venezolano tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad... La mayoría le da importancia a la jerarquía, la autoridad, a la inconveniencia de que un empleado tenga dos jefes, y al hecho de que no es necesario saltarse las jerarquías formales para lograr relaciones de trabajo eficaces... la organización aparece como una estructura con

niveles de poder y rangos en la cual le resulta fácil ubicarse a sí mismos y a sus jefes.

Inmediatamente se ve reflejada la visión foucaultiana de la organización como estructura disciplinaria, donde el control y el orden emergen como mecanismos de regulación y apropiación del comportamiento de la persona dentro de la organización, ello genera una dualidad del significado de trabajo. No se trata de condiciones de viveza y picardía como lo ha advertido Uslar (op. Cit.), el sentido y sentimiento de trabajo es uno y el condicionamiento conductual dentro de la organización es otro, ciertamente las organizaciones históricamente se han apropiado y muchas veces aprovechado de las personas, seguramente lo seguirán haciendo y esto desarrolla los conflictos laborales o la discusiones como las dadas hoy en día frente a la promulgación de una nueva ley del trabajo, como lo plantea muy acertadamente Etkin (2009) de una doble moral. Por ello Organizaciones sindicales como UNETE cuestionan al Ejecutivo Nacional por ser el mayor empleador e incumplir los compromisos derivados de la ley en momentos cuando se discute en apariencia una nueva ley la cual sería promulgada el 1ro. de Mayo de 2012, día del Trabajador.

Sin embargo, muy a pesar del comportamiento de las organizaciones como entes se apropian y condicionan al ser humano, la visión ideal del trabajo difiere de las acciones y tareas desarrolladas dentro de la organización disciplinaria y alienante como lo manifiestan Desiato y Guevara (op. Cit: 89):

En términos ideales, el trabajo, como ya tuvimos la oportunidad de decir, no está dirigido a transformar sola a la naturaleza, las materias prima, sino también, a desarrollar las disposiciones y talentos de los hombres; está llamado a realizar su vocación.

Desde esta concepción puede distinguirse la diferencia entre el trabajo como necesidad, como dimensión ontológica para realizarse como persona y el empleo, es decir la oportunidad que me ofrecen las organizaciones para ganarme la vida mediante



un salario ejecutando tareas. En tal sentido, es frente a la segunda consideración que la cultura venezolana tiene dichos y consideraciones de resistencia social manifiesta anteriormente. Por ello en el argot popular se manifiesta en términos como: *¡Trabajar se lo dejo sólo al buey, porque el trabajo lo hizo Dios como castigo!*, o la manifestación de la *Flor del Trabajo* popularizada por Billos Frómeta, aduciendo alguien que pasa todo el año buscando qué hacer y no puede por las cercanía permanente de festividades. De esta manera una cosa es el trabajo, mediante el cual, como lo manifiestan Desiato y Guevara (op. Cit) y Gevaert (1993), de acción para la realización humana y otra el mundo laboral y del empleo donde se dan permanentemente situaciones de conflicto en busca de reivindicaciones.

Esto lleva nuevamente a plantear el papel social de las organizaciones, Desiato y Guevara (op. Cit: 66) manifiestan en lenguaje kantiano de “imperativo categórico” en términos de una perspectiva ética: *obra de tal manera que a la hora de producir bienes y servicios, tengas presente las clase de hombres que generas, su conformidad con las disposiciones y fines ideales previamente diseñados*. Y en el mismo orden de ideas Monteferrante (op. Cit) hace una definición interesante en referencia a Aguado (2003):

Hoy se entiende por “calidad de vida en el trabajo”, una filosofía de gestión cuya finalidad es incrementar la productividad y motivar a las personas, gracias al énfasis en la participación y la dignidad de la gente, además de la eliminación de aspectos disfuncionales de las jerarquías organizacionales. Esta concepción contempla aspectos tales como las suficiencias de las remuneraciones, condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, oportunidades de desarrollo y crecimiento de carrera, la igualdad, la movilidad, el apoyo a equipos de trabajo y el balance entre vida personal y trabajo.

Estas consideraciones generan un cambio de perspectivas de la organización, creando el denominado ambiente enriquecido en el cual se permite gestionar el conocimiento y desarrollar el capital humano y específicamente el capital intelectual. Al respecto Áñez (2005) destaca aspectos negativos de la globalización como el

desmantelamiento de las relaciones laborales a partir de la flexibilización de los costos laborales y ahora el empresario cambia su óptica en función de que el conocimiento de los trabajadores le agrega valor a la empresa. Es decir, las organizaciones deben generar ambientes de cambio, en función de sus activos intangibles y privilegiar el factor humano en una dimensión equilibrada y sabia.

## CAPÍTULO IV

### AL ENCUENTRO CON LA COTIDIANIDAD, EL DASEIN DEL GERENTE VENEZOLANO

El presente capítulo tiene por finalidad interpelar el ser, vivir y hacer del gerente venezolano en su contexto. Para esto debe tenerse presente los planteamientos anteriores pues, se tiene una cultura, una realidad social y en alguna el venezolano tiene sus propias distinciones por las cuales asume principios y valores o, de manera contraria se opone a ellos.

Esto vale para cualquier situación, sin embargo el gerente venezolano también tiene su forma de comprender y ser en el mundo, a pesar de ello establece situaciones conflictivas cuando del ejercicio gerencial se trata, unido a la idiosincrasia y, cuando se hacen referencias en cuanto al gerente venezolano como líder en su contexto con características como la demora en la toma de decisiones hasta el último momento, fundamentalmente las de carácter impopular, la inclusión del sentido de pertenencia familiar por encima de lo profesional, basado en la amistad como elemento de fidelidad, Su enfoque de planificación es muchas veces intuitivo e informal.

Los manifiestos de una *cultura* implican maneras de ser y el asumir la realidad tal como lo refieren autores como: Carías (1981, 1982) planteando unas tipologías del hombre venezolano, atendiendo a las caracterizaciones y haciendo emerger el carácter humanitario del mismo. Por su parte Moreno (1996:83) inicia el planteamiento de una episteme alternativa, no simplemente aduciendo a los rasgos característicos sino a lo controversial del asunto, al referirse a los planteamientos de Carías (op. Cit.) gestando el debate entre la modernidad y la posmodernidad expresado por:

Esa nostalgia que viene, yo creo que desde el romanticismo, del anarquismo, ese rechazo a la excesiva racionalidad y a la exaltación del individuo, eso que viene ya desde hace mucho tiempo, ahora ha hecho explosión en lo postmoderno, pero todavía aquí, en nuestro medio vigente lo moderno.

Pudiésemos establecer que desde el contexto venezolano, la modernidad y posmodernidad se entrelazan, no se trata aquí de ver desde el punto negativo o desventajas, sino el asumirla como oportunidades de una forma de ser. La empresa venezolana ha sido la magna expresión de la modernidad en Venezuela, bástese recorrer desde la implantación de la industria petrolera por transnacionales hasta su nacionalización. Además, por los movimientos migratorios de europeos y otros que se instalaron en el país iniciando las pequeñas y medianas industrias, importando y aportando técnicas y tecnologías de punta. Al interior de la organización gestó una manera de estar posiblemente diferente y controversial al salir a la calle. Es decir, en alguna forma, dentro de la empresa y organización se hacían las cosas de una manera y fuera otra. Otro elemento significativo son los aportes en mejoramiento de la calidad de vida que sin las organizaciones empresariales no hubiese podido darse.

### **Ser y sentir del gerente venezolano.**

A continuación asumiendo la perspectiva de Husserl de dar la palabra a las cosas mismas, de Heidegger aduciendo que el lenguaje es la casa del ser y Gadamer manifestando que el diálogo es el hilo conductor damos la palabra al Gerente, teniendo presente a los siete informantes de quienes mostramos las evidencias fenomenológicas teniendo presente que, por tratarse de una propuesta en torno a una filosófica se han enmarcado el ser y sentir dentro de las siguientes categorías: ontología, epistemología, axiología, antropología y teleología.

Tal vez el tono más distinguido es el ir directamente como lo plantea el Evangelio de San Mateo (16, 15): “Jesús les preguntó: y ustedes, ¿quién dicen que soy

yo?... En tal sentido el darle la palabra al gerente no tiene otra perspectiva de preguntar quién, al respecto Ricoeur (2006) riposta con el darse a conocer, para ello hace el estudio del héroe griego Ulises, por cuanto a la pregunta por el quién se contesta en la palabra advertida en el dasein de manifestar a sí para darse a conocer.

### **ONTOLOGÍA, la pregunta: ¿qué es? Evidencias.**

Como aspecto introductorio manifestamos el carácter humano y profundo respeto por los entrevistados quienes nos han dado su aporte, asumiendo que lo manifiesto por ello es totalmente verdadero y significativo para la investigación, por ello aparecen sus nombres y sus cargos con todo el respeto del humanismo profesado por el investigador y atendiendo a un encuentro entre personas.

Elementos que emergen de lo manifiesto por los gerentes entrevistados en torno a lo ontológico el ¿qué es? ¿Cómo conceptualizan la gerencia desde su vivencia?: Primeramente, el Cap. Ernesto identifica a la Administración y Gerencia como una desde su experiencia: “*¡Entonces... gerenciar y administrar.... en ese sentido, para mí es prácticamente lo mismo!*”. Pero, se tiene en cuenta que es un proceso dinámico el cual tiene dos aspectos, uno de cambio y otro de continuidad, pues todos refieren que, desde los años setenta, cuando la mayoría inició su desarrollo profesional hay aspectos paradigmáticos diferentes, sin embargo, asumiendo el pensamiento complejo, hay parte de la realidad que permanece y otra que se ha modificado en torno a la Administración y Gerencia, como lo manifiesta Dr. Martín: “*La parte gerencial ha cambiado mucho, desde mi época, digamos ... hablaríamos de los años setenta (70)... de la década de los setenta (70) a hoy en día ha cambiado sustancialmente, qué ha cambiado sustancialmente*”, en ello también es partícipe el Ejecutivo Franklin aduciendo a su experiencia en la gerencia bancaria donde se inició simplemente cobrando y descontando pagará afirmando: “*esa es la gerencia bancaria, tiene como característica que son gerentes sin formación, hablando en forma general, sin formación universitaria,*

*pero son personas que tienen muchísimos años de experiencia”.... Coincide también con lo expresado por el Dr. Martín cuando refiere a los años donde: “se hablaba en operaciones financieras era un pagaré,... sobregiros..., cartas de créditos para la compra de maquinarias y cosas de esas, era muy.... bastante limitada, el mundo de hoy en día, del siglo, del noventa (90) hacia acá, de la década de los noventa (90) hacia acá... el mundo dio como una especie de giro y la parte financiera de una empresa ha sido y es fundamental...” Lo cual indica elementos de cambio, asumiendo por ejemplo todo el contexto de relaciones laborales.*

Sin embargo, prof. Enrique manifiesta, si se quiere de manera contraria: *¡la administración, es el proceso administrativo que es: planificar, que es organizar, dirigir controlar y evaluar, eso no ha cambiado nada y en alguna manera se mantienen inalterable...no vale eso no ha cambiado!*, lo cual corrobora el aspecto de cambio y permanencia de principios y normativas por los cuales se desenvuelve dicha ciencia social donde hay elementos y dimensiones que permanecen dando un fundamento óntico para la organización y ontológico para el ser humano gerente, inclusive se hace referencia a los padres de la Administración moderna como Taylor y Fayol, de los cuáles se mantienen los principios de: planificar, organizar, dirigir, controlar lo cual es ampliado por Dr. Nerys, con aspectos novedosos como: *“un proceso bajo un principio de flexibilidad, volver a reprogramar tus propósitos”*, nuevamente hay un principio de permanencia pero con elementos de cambio al referirse a la flexibilidad y reprogramación. Al mismo tiempo manifiesta que la gerencia es: *eso que yo pudiera denominar una filosofía del desempeño profesional que es mi ámbito de especificidad pero, pudiera también decir que corresponde a una filosofía de vida, a un estilo de vida. Quien es gerente, sabe pues que la gerencia es un compartir permanente con un colectivo y eso pues, lo puedes extender por decirlo así, desde el ámbito familiar hasta lo que son todas las relaciones donde el ser humano pueda moverse... e insiste en determinarla como una manera de vivir: la gerencia para mí forma parte también de un estilo de vida que tu llevas, que tú ostentas, que tu exhibes, yo no puedo ser así como tu*

*me ves muy empática y en mi casa ser el ogro; es decir, la antítesis de lo que soy acá. Llego a mi casa ser también, por ejemplo mis hijos cuando estaban mas pequeños me decían: ¡ajá te llamó un alumno!... con ese si te explayas y te ríes... y yo le decía, ¡sí hijito! porque eso ¡yo a él no lo estoy formando! Él es un adulto es de educación superior, en cambio ustedes son mis hijos, están niños y en cambio a ustedes yo si los estoy formando.*

No obstante, el aspecto hace un giro antropológico de mucha profundidad y lo planteado frente al cambio paradigmático descrito por el Cap. Ernesto haciendo referencia a Drucker: “Yo, he vivido la teoría gerencial en dos, digamos, en dos épocas, antes y después digamos de Peter Drucker y los que, los que cambiaron el nombre de administración por gerencia, prácticamente... eh..., yo pienso que la deficiencia en todos es el no considerar al hombre tal como es”. Evidenciando un aspecto humano muy fuerte, el cual es manifiesto por el Econ. Rubén: “el ser gerente es una oportunidad para ayudar, no para mandar, no para ejercer una autoridad”, aquí toma un matiz antropológico, apuntando no a lo organizacional sino al ser e insiste en un cargo especial: *Por que si el gerente solamente se dedica a dar órdenes, no a coordinar equipos de trabajos, donde el gerente también aporte... donde yo te puedo mostrar: el gerente pintando los chaguaramos también... el gerente pintando las paredes, o sea, ¡acompañáandolos a ellos!, acompañándolos en sus dudas, en sus preocupaciones, acompañándolos hasta en ayudarle en resolver un problema que esta trancado en su tesis, en su trabajo de grado, entonces esa cosa te hace que, que haya una mayor comunión entre el trabajador y el jefe, y esa comunión es importante.*

El Econ. Rubén concuerda con lo manifiesto por el prof. Enrique: “No yo no lo veo ni como tarea, ni como deber. Es una actividad que te llena el espíritu, que te llena el espíritu porque es de sol a sol, es agotador pero, hay satisfacciones en lo personal, en lo personal de tratar de conseguir cosas con muy pocos recursos sin ser extemporáneo en el tiempo, es cuando se tiene que resolver... que es una tarea ardua, sí

lo es”, que define el para qué se ejecuta, al respecto Ejecutivo Franklin aduce: *“cuando uno tiene noción de que tu actividad gerencial es uno de los elementos que sumado con los otros elementos de las otras actividades gerenciales que realizan, los otros gerentes de las otras empresas, los otros gerentes en la administración pública, los otros gerentes en todas las organizaciones de Venezuela, y que sumado todo eso, tú estás conformando un país que tu quieres... que tus hijos ahí van a estar , este..., viviendo, tus hijos, tus nietos y todo eso... Es decir, hay un aspecto de sentido manifiesto, de ser-sentido, es el qué del dasein gerencial. En ese mismo tono el Ejecutivo Franklin apunta al ser y no al ente pues establece: Y que es la parte de, de acuérdate que a veces discutimos en la gerencia cuando es arte y cuando es ciencia, esa es la parte artística que no se mide con número es el excedente humano que está allí eso es artístico en el sentido de que, no es que una construcción artística sino que es un arte una parte del ser y que lo irradia.*

Por otra parte, se mantiene lo óntico, la cosa en su *reidad*, evidenciado por la Dra. Nerys de la siguiente forma: *“¡Claro! es una ciencia, exactamente, es una ciencia desde el punto de vista que significa, es inherente a esas funciones que tienen un impacto de eficacia, de eficiencia, de efectividad... ahí lo estamos abordando como una ciencia...”* estableciendo a la gerencia como un actuar en función de la eficiencia y efectividad : *porque la gerencia tiene que ver, como decíamos anteriormente, con lo que son las funciones de planificación, organización, dirección... etc... y con procesos o subprocesos como la toma de decisiones, los conflictos, la comunicación, es decir la cultura, el clima organizacional y... debe tener, el cumplimiento de las funciones debe tener un impacto en lo que es eficacia, la eficiencia y además lo que es la efectividad.*

Por su parte el Prof. Enrique manifiesta la unidad dual de lo planteado por algunos autores entre el ser de la gerencia como ciencia o como arte, diciendo su pensar: *“Es que son las dos cosas a la vez, nosotros a nuestros estudiantes... que te voy a decir... del curso medio de salud media de salud pública y a los estudiantes de maestría*



*y a los estudiantes de las especialidades que te voy a decir se les dice: la Universidad te está dando la ciencia, el conocimiento... cierto... es la parte cognitiva, que tu lo vas a llevar en tus alforjas. Ahora, el arte te pertenece a ti. Pudiendo verse que, por una parte la Universidad le proporciona al sujeto los conocimientos necesarios y por el otro, el sujeto desde sí mismo ve cómo pone en marcha y adecúa al contexto, esto también es corroborado por el Econ. Rubén al manifestar que prefiere gente recién graduada pero se requiere del buen aprovechamiento del conocimiento como herramienta: “No, no, no, al contrario... yo no puedo negarlo... ya vienen con esa herramienta y yo tengo que aprovecharme de eso, en el buen sentido de la palabra, esa es su fortaleza, y lo tiene. Entonces: ¿qué le falta?... Nuestra realidad, o sea, la tarea que va a desempeñar”. Entendiendo que, por una parte, existen los elementos teóricos del conocimiento y por otra la acción, ejecución y labor a realizar por lo cual es ciencia y arte al mismo tiempo.*

Finalmente es posible añadir lo manifiesto por el Dr. Miguel frente al elemento teórico, es decir, científico de la Administración: *“en estos momentos lo mejor es encaminarse a una Administración orientada al desarrollo, es una Administración de nivel metateórico”*. Pero con una perspectiva humana y una evidencia del ser ahí: *“Es que la praxis vivida como gerente conduce al pensamiento humano a través de fuentes de tensión a una toma de conciencia, es teoría administrativa como una realidad misma, orgánicamente, se expresa a través de uno como individuo orgánicamente comprometido con las organizaciones en la cual participa”*. Sin embargo manifiesta que: *La ciencia Administrativa como metaciencia debe abarcar trasdisciplinariamente la sostenibilidad del desarrollo ecológico, la igualdad, la erradicación de la miseria del desarrollo mundial, la complejidad del desarrollo social, el proyecto de vida de la laboriosidad personal y superar el rezago de los años de formación que van quedando atrás, se envejece profesionalmente, lo cual lleva a quedarse o reciclar el capital humano.*

Elementos y conceptualidades que se distinguen.

1. Administrar y gerenciar se identifican en función a posturas y vivencias. Llegando a entenderse como una sola. Pues los informantes se le pregunta por la administración como diferencia a la gerencia y mantienen un lenguaje similar pues se centran en el accionar.
2. Hay una discusión permanente entre el cambio y la permanencia, si se quiere entre la novedad y la tradición. Donde los principios de planificación, organización, dirección y control permanecen bajo una perspectiva de flexibilidad.
3. Se mantiene la discusión complementaria entre ciencia y arte, asumiendo lo dado por la formación y estudios frente a la manera como se ejecuta una acción gerencial.
4. Define el ser de una persona, asume posturas si se quiere filosófica en función de cómo se ejecuta la acción para la vida de las personas, como se refiere en el punto primero de una vivencia, de una manera de ser, como una filosofía.

### **GNOSEOLOGÍA, evidencias en torno al conocimiento (Epistemología).**

En el apartado ontológico se concluye advirtiendo y evidenciando a la Administración y Gerencia como ciencia, que abarca, según el Cap. Ernesto el todo organizacional definido por él como interno y externo de la organización: *“La experiencia me da que el que está en el interno, si no ve lo que está fuera, puede perder el norte, desde su gestión o desde su objetivo... Y si el que está afuera, viendo todo el externo no sabe cómo está su interno también puede cometer errores en su toma de decisiones... Ratificado por el planteamiento del Dr. Martín: “Es una ciencia, es una ciencia!... bueno: entendiendo como ciencia los conceptos de ciencia de Mario Bunge y... etc, etc.... No la entendamos así!, quizás es más un arte, quizás es más un arte... más un arte...”*, entendiendo mejor el sentido de ciencia social, donde ciertamente es difícil ubicar su objeto y sus métodos, donde se entremezclan perspectivas cualitativas y cuantitativas volviendo a manifestar: *“Es correcto, se debate entre ciencia y arte,*

*porque hay muchas cosas que no son positivistas cien por ciento, si la gerencia fuese positivista cien por ciento la parte humana no se comentaría”.* En atención a ello el Dr. Mujica manifiesta la conjunción y adecuación de ambas aduciendo que: *La Administración es la disciplina y la gerencia es la manera de ejecutarla, pero no pueden estar separadas”.* En igual determinación Cap. Ernesto aduce que: *también influenciado habida cuenta de que las ciencias administrativas son la manera de instrumentalizar las ciencias económicas... entonces indudablemente que, dentro de esta, esta búsqueda de eficiencia de la economía que es, las ciencias administrativas van a tomar qué hay, qué se puede interpretar tanto del marxismo como del capitalismo que está influyendo en ese postulado de ciencias administrativas ...* En fin, según los autores mencionados arte y ciencia van de la mano.

Ahora bien, cuando se trata del pensamiento epistémico establecido en la Ciencias Administrativas y Gerenciales, rápidamente como lo refiere el Dr. Martín se entabla una discusión paradigmática entre lo cualitativo y lo cuantitativo, sin embargo parte trascendental del asunto es el peso dado a la experiencia como primera fuente pues al consultar al Dr. Martín si había algún método particular para gerenciar respondió: *No la hay!... yo pienso que la experiencia es... juega un papel muy, muy importante, hay dos cosas: el conocimiento, la teoría es básica, todos los aspectos que pueda manejar un gerente, financieros, legales, la parte teórica es fundamental. Pero la parte experiencial también juega un papel importante. Yo creo que, la escuela del gerente es la empresa. Ahí aprende y ahí vive.* Por lo cual apuesta en principio a un hacer; sin embargo, Prof. Rubén aduce a la complementariedad entre teoría, traída desde la Universidad y el encuentro con la realidad: *“No, no, no, al contrario... yo no puedo negarlo... ya vienen con esa herramienta y yo tengo que aprovecharme de eso, en el buen sentido de la palabra, esa es su fortaleza, y lo tiene. Entonces: ¿qué le falta?... Nuestra realidad, o sea, la tarea que va a desempeñar”* refiriéndose a los estudios previos realizados por los profesionales que van egresando de las universidades y van ingresando al mundo laboral. Es decir, poseen un soporte teórico. Luego del ingreso a la organización se

plantea el seguimiento de formación dependiendo de la organización y sus particularidades. Por eso afirma nuevamente el Eon. Rubén: *...entonces nosotros queremos aquí gente que eche p'lante, gente que quiera comerse el mundo, eso es lo que queremos, gente que: no importa, estoy recién graduado, no tengo experiencia. ¡Es que eso es lo que yo quiero, no importa! Que no tengas experiencia, la experiencia la vas a ganar aquí, la experiencia te la vamos a dar nosotros la experiencia te va a dar tu mismo desarrollo, tus ganas de aprender, tus ganas de investigar, eso te lo va a dar tu experiencia, nosotros te vamos a ayudar...* Aspecto importante del cual se evidencia a la organización, institución o empresa como una escuela.

En continuidad con lo antes referido, el aspecto epistemológico y el desarrollo del conocimiento sobre el cual el gerente venezolano se sustenta viene en dos sentidos, de la parte formativa de las instituciones educativas las cuales se han ido incrementando en el país pero además de la formación recibida en la organización como tal, ello lo manifiesta abiertamente el Prof. Enrique en su experiencia en organizaciones de salud pública: *“Gerencia de salud pública que te digo con toda honestidad: “nuestros hospitales son una escuela”. Es una escuela porque la universidad no importa cual sea, en este caso fue la de Carabobo, te puede dar... que te puedo decir... el conocimiento, pero el arte lo pone la persona. Aun cuando hace la disquisición entre ciencia y arte, reafirma el aspecto académico y la experiencia que según el Dr. Martín: Pero!,... si se aprende, la, la, la empresa, la empresa nuestra, la empresa mediana y pequeña empresa nuestra: es una escuela! Es una escuela! Yo sí, puedo tener la plena seguridad de que si se aprende, se aprende y la experiencia y aprendes ciertos conocimientos que tienes que tener porque la parte teórica es fundamental, indudable.... Entonces... se apren... se enseña a queee desde ese punto de vista epistemológico la gerencia nuestra... genera conocimiento y... el gerente nuestro... en, en... quizás en su mayoría: enseña!... Por lo cual se suscitan formas de transmisión.*

La pregunta importante sería en cuanto al método, si se desarrolla una situación epistémica ¿cuál método? Y ¿qué metodología?

La transmisión es variada, el Econ. Rubén manifiesta el aspecto académico dentro de la organización y cursos de mejoramiento profesional permanente con una cultura de entrenamiento: *Nuestra realidad, o sea, la tarea que va a desempeñar, no tiene por qué saber en qué archivo está, en qué... dónde vas a encontrar la información, eso tenemos que dárselo nosotros, eso es parte del entrenamiento. Y luego, entra en el proceso normal como todos en el entrenamiento semanal. En esa cultura... Y como parte de esa cultura establecen: La cotidianidad, aunque la cotidianidad aquí: ¡todos los días hay reuniones! ¡todos los días! Mas que todo, estrategias, para discutir estrategias eh... problemas un poco que escapan a la, a la cotidianidad entonces, si se reúne el comité para discutir eso... una de las cosas que hemos... o estamos convencidos acá en la organización es la educación... fundamental... es la educación... elll... nosotros, de hecho acá, por ejemplo, el grupo que tu ves afuera, ellos tienen un plan de entrenamiento semanal, o sea, una vez a la semana los viernes a las siete de la mañana ellos tienen, tienen que entrar a clase, todos los viernes religiosamente... puede caerse... pero los viernes religiosamente tienen que entrar a clases... es decir, hay una academia que integra teoría y praxis, por lo cual la transmisión y construcción del conocimiento para la solución de problemas proviene de un diálogo y discusión permanente donde el aporte de ideas es fundamental generando innovación pues como parte del programa está la premiación de las ideas... Pero, el programa de entrenamiento es algo sistemático: ¡Exactamente!, ¡exactamente! Ese programa, ese programa de entrenamiento que nosotros desarrollamos, que ya, el día viernes pasado fue la última clase del año y en esa última clase que básicamente fueron, la última clase fueron perspectivas del 2012 para ver cómo está el ambiente para el año que viene... Sin embargo, un aspecto determinante en el Econ. Rubén es su visión del doctorado que está cursando y terminando: *El doctorado que hice fue en gerencia en ciencias gerenciales, he aprendido mucho de la academia, he logrado contrastar ese conocimiento teórico con la**

*praxis, con la realidad y como te dije: he visto acá los resultados que si da, que si existen, que si son conocimientos científicos porque podemos confrontar con la realidad; o sea, se se puede dar, si se puede dar... En el cual, el enfoque teórico práctico es lo más relevante pues, el confrontar la realidad desde la reflexión generada plantea una postura epistémica y genera posturas científicas. Aquí no se trata de un método particular sino la dialéctica permanente entre acción empírica y conformación de teorías aunado a lo investigativo refiriendo a registros y cuadernos llevados en la empresa: Okey... (sonriente y sonrojado)... ¡Es interesantísimo!... ¿por qué te lo digo?, te lo digo porque, te lo voy a explicar... ehhh, todos estas, todos estos elementos que hemos tocado, jellos no se dan cuenta porque no saben que nosotros estamos haciendo registros!, registros que me permiten a mí llevar un control y llevar una evolución científica, ¿por qué? Muchas de las cosas uno las ha ido aprendiendo, bien sea, como dices tú, empíricamente o porque he ido aprendiendo en, en la academia. En la academia uno obtiene una información y eso, yo trato, de...de ¡exactamente!, yo trato de aplicar ese conocimiento académico de aplicarlo acá. Y te digo: ¡sí funciona, sí funciona!... El cierre principal para el Econ. Rubén es la integración y la manifestación de que esta integración función por lo cual se hace una reunión donde: Entonces en ese, en ese último día siempre lo que se hace también es una tormenta de ideas, sobre la reflexión de lo que fue el año. Pero además el perfeccionamiento o el entrenamiento es permanente: ¡No podemos decir: ¡ya tuvimos entrenamiento!... ¡Nooo señor!... en enero será otra cosa, otra realidad y vendrán otras cosas que habrá que... entrenamiento permanente... ¡peeerrrmanente! No puedes parar, el error de las organizaciones es parar el entrenamiento. Eso es lo que nosotros hemos detectado acá y hemos hecho ese experimento y nos ha dado resultados. Entonces, hemos detectado eso y estamos replicándolo a otros departamentos para que también eso fluya a todo lo que es la organización Danaven, ve... Entonces ha sido, yo te digo ha sido bastante enriquecedor ehhhh! ...*

En torno al mismo tema comparte el Ejecutivo Franklin algunos pareceres coincidentes al referirnos: *Tienen como programa esteee... permanente, la forma... la superación profesional tecnológica pero, o sea, gente dedicada exclusivamente a ver cuáles son los... las deficiencias gerenciales de, de... toda la plana gerencial y ellos te van formando bien sea en Venezuela, bien sea en el exterior pero, están permanente el, el... la persona que logra evaluar a ese gerente, determina cuáles son tus fallas tecnológicas y se las... se las... lo actualiza. O sea, cuáles son sus fallas de... de relaciones humanas lo actualiza, financiera todo... esa parte de deficiencia eso ha sido siempre... ha sido....* Este se refiere a su experiencia en PDVSA y Goulf Oil donde se da un programa de supervisión pero es una supervisión de ayuda formativa.

El prof. Enrique aduce de manera incuestionable: *la Universidad te está dando la ciencia, el conocimiento... cierto... es la parte cognitiva, que tu lo vas a llevar en tus alforjas. Ahora, el arte te pertenece a ti. Es allí donde tu dirás: ¡bueno pero hay un más gerente, menos gerente, hay mejores gerentes... ni soy malo ni soy buen gerente!, es que cada quien tiene su forma particular de gerenciar, entonces es la gran diferencia pero, es ciencia y arte, tu no puedes deslindarlo en forma definitiva, no puedes. Tu podrás tener un instante determinado de... que te voy a decir, la intuición el sentido común... cierto, pero que también te lo va a dar en base a la experiencia no..., porque yo no pienso que el sentido común, que es el menos común de los sentidos, es por obra y gracia del Espíritu Santo que aparece, no, no, no... tiene que haber un substratum ¡cierto! Que, de alguna manera, esa mucha o poca experiencia da a lugar a que: ¡jojo!, y de alguna manera está sistematizando la experiencia de manera inconsciente para lecciones aprendidas para después utilizarla a posteriori... ¡definitivamente es arte y ciencia, hijo!...*” Por ello aduce la importancia que se posee en la parte formal de la formación, insiste en lo académico como manera de apropiarse y desarrollar el conocimiento, pues no se trata de inspiraciones divinas pues, como lo menciona hay un *substratum*, algo en el cual se sustenta, donde se está anclado con firmeza. Por otra parte

manifiesta la sistematización, si algo puede generar teoría y ciencia es la sistematización como la define el prof. Enrique: de manera consciente o inconsciente.

Por su parte, el Ejecutivo Franklin aduce a la formación haciendo referencia al doctorado: *“Bueno no he llegado al ciento, precisamente por lo que estamos hablando, por lo que estamos haciendo, no me siento completamente formado profesionalmente porque...por lo que el programa de doctorado que estamos haciendo yo cada vez aprendo cosas nuevas y las practico, y las... y las enseño; porque también yo llego a la oficina diciéndole cosas que yo aprendí en el doctorado y ellos, gracias a mí, ya ellos hablan de... el plagio (sonrisas) y todas esas partes que yo, que yo le he dicho a ellos que he aprendido pues... y esa parte, bueno, yo muchas veces me digo: ajá y después que haga el doctorado qué vas a hacer, me voy a meter en el postdoctorado y voy a seguir”*... donde, en alguna forma, se manifiesta la integración teoría y praxis junto a la necesidad de seguir estudiando y profundizando el elemento teórico.

Por otra parte Dra. Nerys da un soporte experiencial y académico frente a la particularidad de un cargo o responsabilidad asumida donde manifiesta: *Pero, yo siempre parto del principio de que si tú estás formado y sientes que eres competente para lo que tú estudiaste, tú puedes asumir cualquier reto y cualquier desafío.* Es decir, la formación académica y los soportes teóricos aprendidos mediante los estudios son soporte para iniciar una responsabilidad gerencial.

Frente al desarrollo de una academia como momento para mostrar las configuraciones epistemológicas o los soportes del cómo y para qué se hace ciencia, el estudio de la ciencia haciéndose ciencia o finalmente una filosofía de la ciencia, el apuntar a la academia es lo más manifiesto por ello el Dr. Mujica establece su experiencia y su vivencia: *“Mi formación doctoral en la UNESR me la traje para acá, para la Universidad de Carabobo, me hice impulsor del convenio entre universidades, al palpar la formación del capital humano en el quinto nivel, esto exige revisarse, para*



*ver cuál es el sentido de quienes estudian un Doctorado en Administración. Prepararse para realizar diseños organizacionales, coordinar procesos y sistemas, crear capacidades, es muy importante pero lograr donde intervenir para lograr una gestión que añade valor, es gerenciar*". La evidencia vuelve a la Academia como punto fundamental para la gestión del conocimiento y la asunción de paradigmas, al respecto riposta con su consideración: *"La ciencia Administración como metaciencia debe abarcar transdisciplinariamente la sostenibilidad del desarrollo ecológico, la igualdad, la erradicación de la miseria, el desarrollo mundial, la complejidad del desarrollo social, el proyecto de vida de la laboriosidad personal y superar el rasgo de los años de formación que van quedando atrás*". Esto manifiesta una nueva perspectiva epistemológica teniendo como referente primero el sentido de metaciencia a partir de generar metateoría, sin perder la perspectiva establecida pero asumiendo el reto de trascender a las consideraciones científicas de la modernidad. Es decir el complementar la experiencia con una reflexión, donde el aspecto de teorización emerge como fruto permanente que luego es asumido en las organizaciones.

En continuidad con todos los referentes anteriores, agudizamos la pregunta, si el asunto radica en la formación y la experiencia podemos preguntar por los paradigmas: ¿qué paradigmas imperan en la gerencia venezolana?

Lo primero en advertirse es la confrontación paradigmática, pero existe la manifestación de paradigmas administrativos–gerenciales afectados por los cambios y las nuevas consideraciones de la ciencia. En tal sentido el Cap. Ernesto en atención a su experiencia manifiesta: *"Bueno... tenemos ese paradigma.... eh... sufrimos digamos de... de una especie de reduccionismo y, y, y... y de desconceptualización que tratamos crearnos en algo que aprendimos o algún paradigma que se nos quedó en un momento y, y, no nos permite ver ese total y se toman muchas decisiones desde el nivel de aula hasta el nivel alto directivo sin tomar en cuenta el... digamos, el...el, de manera holística todo lo que sucede todo lo que afecta sin ve a futuro porque hay, hay*

*consecuencias que se reflejan en el momento y hay consecuencias que se reflejan a futuro de decisiones que se toman... En Venezuela se prepara la gente, el sistema educativo es amplio, hay oportunidades pero... nos quedamos en un solo contexto ehhh... hay un cierto reduccionismo en creer que una teoría normalmente sustituye a otra o la elimina y no vemos un proceso dialéctico, no vemos un proceso de creación de un nuevo postulado que tome las partes de ambos okey".* El término más contundente es reduccionismo visto desde dos perspectivas, la primera como contraria al holismo por lo cual la visión es estrecha y reductora de la realidad, si se quiere de simplificación sin tener en cuenta al todo. El segundo, tiene que ver con la sustitución de una teoría por otra sin la debida ruptura epistemológica o el debido proceso de falsación, en tal sentido, de manera esnobista se sustituye una teoría por otra sin los estudios críticos sin ver los aspectos positivos y negativos. El otro aspecto es la continuidad: *Bueno, otro problema que pienso que es parte de eso es la falta de continuidad..., siempre vi venir un jefe nuevo y querer borrar lo anterior y comenzar, es como el que, yo le digo cuando hablo con los alumnos: es como querer encender un carro y le da dos veces y, en vez de mantener el switche pasado para que termine de prender lo regresa otra vez a cero y le vuelve a dar y así me parece que en este país sucede eso con frecuencia.* Esta perspectiva llama poderosamente la atención, dando a entender la falta de política conjunta de prosecución a todo nivel en las organizaciones a las que ha estado ligado dicho informante. Además manifiesta el haber vivido el cambio con Drucker como un antes y después aduciendo el cambio de la administración por la gerencia.

En ese mismo orden de ideas llama la atención lo esbozado por el Ejecutivo Franklin sobre la deficiencia en la formación de un gerente integral: *Del ser... tú has, tú has dicho la verdad verdadera... por decir: la universidad no está formando a esas personas para que esas personas sean los gerentes integrales, ellos están formando, por supuesto, les están dando los conocimientos...* El informante manifiesta la necesidad de una formación integral, manifiesta que, por una parte, está el conocimiento transmitido; pero, por la otra, pareciera estar en concordancia de una paradigma

reduccionista y no integral donde además de conocimiento se integren otras dimensiones necesarias y pertinentes para el desarrollo de una persona como gerente, esto basado en lo manifiesto anteriormente donde se plantea a la gerencia como: una filosofía, un estilo de vida, una manera de hacer el bien y todas las connotaciones mediante las cuales se hace un giro antropológico. Aun cuando desde la perspectiva organizacional la experiencia marca un punto importante: *“Todo, y cuando ellos lo solicitan, nosotros sabemos, ese barco requiere tal producto y si no lo tenemos, este... en ese momento en existencia nosotros lo mandamos a fabricar con una especificación ... o sea ya determinada que eso va a la planta y eso va firmado por nosotros y eso así se hace pues... claro eso es, precisamente, la misma experiencia que nosotros tenemos y la vamos sacando de esa experiencia y así es el suministro que se le hace ... o sea... ahí, no, no... no hay nada escrito o mejor dicho, no da tiempo que estés buscando entrenándote, de que es lo que se requiere para que tú tomen la decisión de acuerdo a la... la.. es un conocimiento tácito... Permanente... el investigador le replica el hacerse explícito cuando se hace la toma de decisión y refiere el Ejecutivo Franklin: Exactamente... ahí sale a flor ese, ese conocimiento porque, o sea, estás en contra del tiempo no puedes estar... ah...*

Desde su perspectiva integral el Dr. Martín ve la integralidad: Entonces, nuestro gerente vive en una escuela. *Ese episteme, ese conocimiento, esa creación de conocimiento que se puede producir en el gerente a través de su experiencia en la conducción de la empresa mira: esss, es grande... Uhhh, tu ves un gerente de la pequeña, de las pequeñas y medianas empresas.... y el gerente de esa empresa conoce de todo...sin ser experto en todo pero, debe hacerlo.* La importancia del planteamiento es el ambiente formativo dentro de la organización, donde la relación debido a la cotidianidad es permanente aunado a las estructuras que permiten el roce y encuentro permanente debido a lo corto de la estructura organizacional.

Otra evidencia interesante, para sustentar el aspecto académico como propulsor inicial y soporte del planteamiento gerencial venezolano es lo manifiesto por el Prof. Enrique en el área de la salud pública: *Mira, la gerencia venezolana, yo te voy a decir: hace más de cuarenta, sesenta años se inicia con la vieja escuela de medicina familiar que sirvió de modelo para ser exportada a otros países de América Latina, estábamos exportando a la misma Cuba, México, Brasil, Perú, Ecuador y... al principio, si bien es cierto, que no existía la experiencia, la experticia, las capacidades, las individualidades formadas en esta área, mira hay gente que son los fundadores del Ministerio y que el mismo gobierno tuvo la visión en ese instante, de mandar a formar gente en el exterior porque aquí no había escuelas que formase, estamos hablando de Gabaldón, por mencionarte uno; pero también estamos mencionando al maestro Torrealba en áreas específicas. Lo que te quiero significar es que hubo gente hace sesenta, setenta años que se formaron gerencialmente en Europa, básicamente en Alemania y otras en Estados Unidos y que formaron escuelas “a posteriori” que es la escuela que tenemos en la actualidad pero, que sin embargo, este el venezolano tiene una forma mera muy particular de ver la vida, ver la familia, su entorno, de ver el trabajo nooo... y la gerencia no escapa a esta realidad.* Lo esbozado por el Prof. Enrique es la clave fundamental de la epistemología de la gerencia, al menos en el área de salud pública pues, el ve la necesidad de enviar personas para la formación específica a escuelas en el exterior corrobora que la gerencia venezolana tiene su principal fundamento en lo académico, no importando la teoría gerencial que se aplique para el desarrollo de cualquier organización, lo importante viene dado en la academia como fuente generadora de una episteme gerencial, no de una corriente en particular sino a academia como fuente primigenia para la transmisión del conocimiento.

Elementos conceptuales que se distinguen:

1. Se ratifica el carácter de ciencia en cuanto a la Administración y Gerencia, resaltando el aspecto de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en función de la Economía. Pero se mantiene la perspectiva de arte.

2. Se evidencia la existencia de una “escuela” dada en la praxis por la vivencia cotidiana de la organización venezolana.
3. El asunto epistémico viene dado por la academia. La academia es el desde donde se gesta el aspecto epistemológico, pues es la formación permanente y la necesidad de hacer estudios permanente donde el gerente asume el piso epistémico, por lo cual no hay un método sino una vivencia desde la academia donde se gestiona el conocimiento.
4. Es manifiesto el problema de cambio paradigmático desde dos perspectivas; la primera en cuanto a la exigencia, por parte de la academia, de una gerencia integral, de una formación holística; y por otra, la asunción de los quiebres paradigmáticos en la gerencia como es manifestado mediante el término “antes y después de Drucker” un proceso de transformación de la administración a la gerencia.
5. El cambio paradigmático hace un giro hacia lo humano, el centro del asunto es ahora el ser humano por ello gerencia para la vida.

### **Axiología, principios y valores.**

El punto a considerar, es la descripción de los procedimientos y acciones los cuales permiten evidenciar y develar lo manifiesto en el dasein gerencial entorno a los principios y valores donde anclan sus perspectivas éticas y axiológicas. En este sentido, el Cap. Ernesto hace su enunciación: “...*déjeme interrumpirlo, yo comencé a dar órdenes en el año setenta y siete (77), porque yo entré en el setenta y seis (76) a la Escuela Naval y ya en el setenta y siete (77) era cadete de segundo año, como cadete de segundo año me ponían a tres nuevos, yo era responsable de que estuviesen limpios, de que supieran orden cerrado, que tuvieran la taquilla arreglada, que si afeitados, que no llegaran tarde a formación, que ehhh ¿cómo se llama?... de toda la administración del nuevo yo era responsable..*” Lo cual da como primer elemento la responsabilidad, el

*respondere*, el dar cuenta como primera pauta axiológica, el estar a cargo y cuidar del otro. Insiste en dar fundamento al aspecto ético haciendo referencia a grandes autores: *me llamó la atención, entonces empecé a leer un poquito de la ética a Nicómaco, ahí también habla y tiene que ver con eso, leí la obra de Hobbes y también tiene que ver con eso, leí un poquito de Nietzsche y también, o sea... me hizo formar un basamento teórico del planteamiento del problema cuando llegué a la conclusión, una de mis conclusiones iniciales para plantear el problema, es que en la teoría administrativa se considera solamente el lado, digamos, bueno del hombre... el lado oscuro como dice Jung, ese, ese lado de las sombras, no se considera y hay que considerarlo... que todos, todos en algún nivel porque a lo mejor, ella usted, yo nos portamos bien pero qué sucede cuando estamos contra la pared... o cuando estamos solitos que no nos cuesta nada, que no nos van a descubrir y entonces ehh, como se llama, lo volitivo, o el placer, o la pasión nos, nos marcan... nos tientan... Lo manifiesto es desde lo antropológico, el estudio de las acciones sustentadas en el bien y el mal, además del sentido ontológico del comportamiento en función al bien común establecido por Aristóteles reflejado en la *Ética a Nicómaco*, esto justificaría el actuar de una manera, llama la atención la referencia a Nietzsche pues la transmutación de los valores está inmerso en lo denominado como mal, pues Nietzsche plantea una acción distinta de lo considerado como bien y como bueno.*

El Dr. Martín hace sus acotaciones en torno al tema haciendo referencias: *... yo el otro día estaba leyendo a, a un economista prestado a la filosofía, como él mismo se definió, este... Emeterio Gómez..., y él habla mucho de la ética y de la falta de ética en el capitalismo..., no, no me estoy saliendo un pocos de eso.... pero, lo que quiero decir con eso es que nosotros vivimos en este entorno semi capitalista, porque no llega a ser y en este entorno eh..., muchas veces se olvida... o nos olvidamos, un poco, de la parte ética, de la parte moral... muchas veces tratamos de enseñarle (hace pausa larga) a nuestros hijos..., algunos valores.. y, posiblemente en nuestra propia vida, en nuestra vida no los cumplimos... eso es igual en cualquier parte....* la evidencia puede ser aclarada en

función a lo planteado por algunos de la ética como dimensión fundamental del ser humano, tal vez en ese sentido como aspecto ontológico, como connatural del ser humano y lleno de obligación a las normas, por ello la importancia al decir: “muchas veces nos olvidamos” dando a entender que indistintamente cumpla o no hay una existencia de una ética. Sin embargo, manifiesta el distanciamiento con la ética en la actualidad cuando el investigador le pregunta por el actuar del gerente venezolano: *Igual, igual!, o sea, a lo mejor tú con el empleado esteee... tienes cierta actitud pero que después, digamos que choca con tu forma de..., con tu forma de ser... entonces...(pausa larga)... se... la ética estáaa, un, unnn tanto alejada...*

Ahora bien, insiste el Dr. Martín frente a los casos donde entran en conflicto la ética y la toma de decisiones en función de elementos de justicia o de conducta laboral donde emerge una consecuencia ética de una acción: *Es lo que, lo que te comentaba yo hace rato: son esas dos caras... por un lado es el gerente que debe cumplir su trabajo, su rol, un papel porque al fin y al cabo es un empleado él también y, él tiene que cumplir con las normas, las normativas de la empresa y... posiblemente alguna decisión sea, sea fría en ese sentido. Pero, por el otro lado, también es humano y, y nuestra sociedad, en general...* De esta consideración el aspecto antropológico y los principios sobre los cuáles se asume la ética como fundamento de lo humano impactan la discusión entre la subordinación laboral y el sentido de lo humano. Esta realidad impacta la toma de decisiones que es el elemento fundamental de la gerencia, con base en ello nuevamente el Dr. Martín manifiesta: *“Por su puesto!... Por supuesto!... Por su puesto!... muchas veces, es posible que tú tengas un trabajador, mal trabajador!... en algunos sentidos, pero cuando tú conoces el cuadro familiar: sabes que la madre tiene cáncer, que no tiene papá, que él es el único sostén deee, de cuatro (4) hijos y de dos hermanos que tiene pegados y que con las cuatro “lochas” que le pagas el sostiene a, a., a ocho (8) personas, entonces ... tú dices: bueno!.. por un lado a mí ese, ese trabajador no me conviene porque fríamente a mí no me produce, y si estamos en ese sistema: tiene que producir!... pero por el otro lado, entonces, tienes la otra cara de la*

*moneda, que es... que es ... es un hombre que es humano, tienes sus necesidades... tiene muchísimo más necesidades que uno, entonces estás en una encrucijada, ¿qué hago, lo boto o no lo boto?... entonces: ¿ahí qué priva?... no se qué priva... ja,ja,ja...*”  
Ciertamente lo develado es la conflictividad entre lo bueno y lo malo, justo e injusto. Sin embargo es la dimensión conciencia la que se determina como faro para la actuación gerencial más notable, la toma de decisiones.

Otro elemento ético viene reflejado al gestionar el conocimiento, el querer compartir con los demás y enseñar a los otros: *“con eso lo que yo te quiero decir es que, no hay que tenerle miedo a enseñarle a los demás!... o sea, en serio... bueno, se han conocido muchísimos casos en que yo enseñe a una persona y esa persona después me pone una zancadilla para él quedarse con el puesto. Entonces mi reacción es: ¡no enseñe a nadie... para que nadie pueda ocupar este puesto!... Pero, no se fijan que, si usted no enseña a nadie, usted no asciende... porqueee quién va a ocupar el puesto suyo... entonces, eso, repito, sucedió conmigo y sucede mucho... yo con mucha gente que he hablado, muchos empresarios, enseñe... enseñe a la gente porqueee, si no quién va a ocupar los puestos...”* Es una acción lógica de correspondencia, el soporte ético me plantea el enseñar para trascender y superar, ascender. Reconoce la acción negativa de la competencia desleal de enseñar y ver cómo otro se aprovecha, denominado “poner zancadilla”.

Por otra parte el Dr. Martín habla de reglas claras para la acción organizacional: *“Si, si, muchas veces son las reglas de juego el problema empresarial, el problema empresarial, muchas veces el problema no es ni el trabajo, ni el obrero nuestro”*. Si se considera la postura filosófica la cual advierte a la moral como el determinante de las reglas, este sería un planteamiento hacia lo moral continuando: *“Si, si, nada, nada de estar parado.... y esteee.. , las empresas nuestras, quizás, en ese sentido... si, si hubiera otras reglas de juego, pero son las reglas gubernamentales ahí es donde está el problema, los gobiernos, los gobiernos mientras aúpen a una pequeña empresa, bueno*



*mire este país va a adelante”.* Manifiesta el apego a unas reglas para poder emprender el trabajo acorde a la norma, lo cual es una actitud moral. Además manifiesta el sentido de pertenencia e identidad, de compromiso con el país: *“Todo lo que sucede y te digo, lamentable o afortunadamente, no se, estoy aquí, como tu dices, soy venezolano y estoy aquí, pero estoy viejito!!!, yo tengo que morir en Venezuela (sonríe), porque cómo le digo yo a muchas personas, mire: yo no voy a irme a Miami, o a Madrid, o a Berlín a limpiar pocetas... Si, si el Señor Dios me lo puso en el camino tendrá que ser pero, mientras yo pueda evitar eso, lo evito. Yo buscaré la forma y manera de seguir aquí...”*

Desde su ipseidad Econ. Rubén hace sus reflexiones en torno al tema, coloca al centro del comportamiento y de la ética la disciplina y el cumplimiento del deber: *“todos, todos los elementos que tú comentas están inmersos acá, el tema de la indisciplina; sin embargo, una de las cosas que estamos conscientes y que es necesario, es necesario para que una organización funcione y que son cosas que también nosotros vemos fuera de Venezuela y que pero, son cosas positivas: ¡es la disciplina!, el respeto al horario, el respeto a la gente, entonces esa, esa cuestión donde hemos permitido que aquí, todo el mundo, todo el mundo tiene la posibilidad de venir y hablar con el que quiera, o sea, tiene acceso a todo, o sea: como dices tú, la relación el aspecto de la relación, ahí no hay ningún problema”.* Evidenciando el respeto por la norma pero al mismo tiempo el lado humano de la relación. Continúa con ello dando a la participación como compromiso el fundamento de acción: *“Mucho, es el tema de la disciplina y por, por qué... y para que eso se de, para que la disciplina se de, es importante que: quien participa de todos estos eventos o de sus regularidades, se involucre y sepa que es escuchado su opinión, porque cuando es escuchada su opinión y tomada en cuenta y ehhhh... yy, ejecutada una idea de ellos, se siente, se siente como dueño de esto... entonces se apropia de la idea, se apropia”.* Esto determina un nexo de corresponsabilidad por ello las palabras clave de escuchar, ser tomado en cuenta y sentirse como dueño. El soporte que le da profundidad viene dado desde la ética como principio motor aduciendo: *“es una empresa donde la gente le gusta estar y, para lograr”*

desarrollando el espíritu y ambiente de pertenencia: *“Ellos vienen aquí hasta un sábado, un domingo a hacer labores, a mantener las instalaciones bonitas, pintadas: ¡ellos mismos lo hacen!, pintan los chaguaramos de afuera ¡ellos mismos!...”*

Continúa el Econ. Rubén manifestando el intento de la organización por desarrollar principio y valores en los miembros de la organización: *“... hemos tratado de inculcar esos valores, hemos tratado de rescatar esos valores que la organización, oye... es tu otra casa, es tu otra casa, es donde tú te estas desarrollando, es donde tu profesionalmente. Todos queremos, estamos aquí porque necesitamos, verdad. Primero, necesitamos mantenernos, necesitamos mantener nuestras familias... eeehhh por que si no estuviéramos por allá en la costa sur en la rivera francesa, si tuviéramos todos lo reales, verdad, pero: ¡como no los tenemos! Y tenemos que trabajar, tenemos que disfrutar lo que hacemos y lo importante es, es que lo que hagas tu los disfrutes. Y Como te decía eh, eh tengo gente que no quiere irse de vacaciones, y el, el, el (sonriendo) tengo que empujarlo a salir de vacaciones. Por qué, por qué...Es porque disfrutan lo que hacen, y una de las cosas que el liderazgo de la organización tiene que tratar ubicar y es una cuestión, una nueva filosofía es identificar los talentos para ubicarlos en el sitio adecuado para que disfruten lo que haga y no imponerle”...* Evidenciando el trabajo como una acción que se disfruta y por lo cual la gente se siente realizada por ello la organización asume como filosofía la identificación de talentos para ubicar a cada uno en lo que le gusta hacer con el fin de disfrutarlo y hacerlo bien. Por ello riposta con la siguiente afirmación: *“Hoy en día nosotros nos hemos preocupado y procurado que la persona disfrute lo que haga, que le guste su trabajo, eso es lo que queremos acá. Entonces no es que esté porque tiene que estar obligado. No, no, no.... yo no quiero que esté obligado... o sea, lo peor que puede pasar es que tu tengas que venir a trabajar. No, ¡disfruta el venir a trabajar! ¡disfruta lo que estas haciendo! Y eso lo hemos conseguido con la educación, con ese... el amor, incluso el amor por la belleza, el amor a la belleza; o sea que las cosas sean ordenadas, limpias: ¡la estética!”*. De esta forma la organización mediante la gerencia gestiona principios y valores concretos de la

vida organizacional, teniendo presente que la misma se convierte en un nicho de vida manifiesto en hacer lo que quieren hacer, hacerlo con estética y belleza, disfrutar lo que hacen. Estos elementos son fruto del proceso educativo centrado en valores y creando conciencia en el personal indicando el ver la organización como familia. Por ello no se está obligado.

Nuevamente insiste el Econ. Rubén con la participación y la generación de lazos de compromiso aduciendo: *¡Se siente a gusto!, y todos son tomados en cuenta, sus opiniones, su participación; una de las cosas que le hemos dicho a ellos es: ¡síéntanse libres!... libre de expresarse, libre de decir lo que piensan, así no me guste a mí. El hecho de que a mí no me guste, no significa que yo los voy a execrar o los voy a, los voy a escindir de acá, ¡no señor!... al contrario: (manifiesta dando golpes a la mesa con la mano) ¡yo quiero que ustedes digan lo que sientan para yo poder saber dónde tengo que actuar! (sonríe)... donde la corresponsabilidad y el respeto en el obrar conjunto es muy importante pero fundamentalmente la conciencia de actuar en libertad. Manteniendo una actitud dialogal: “Escuchando, primero, tiene que escuchar... ¡saber escuchar! Acuérdate de que: no es lo mismo escuchar que oír... yo puedo escuchar, yo puedo oírte y a lo mejor no estar reflexionando lo que estas diciendo entonces: ¡no te estoy escuchado!... Yo tengo... un gerente hoy en día debe ser un líder ganado al cambio, tu no puedes quedarte con lo que ya sabes, tienes que estarte entrenando y escuchando siempre, ideas, nuevas ideas, nuevos aportes porque es la única manera de que tu te mantengas, te mantengas... de una manera que logres que la organización siga p'lante y puedas, y puedas superar todo estos problemas que estamos viviendo”. Todo esto sin perder de vista de que se trata de una organización, la cual tiene misión y visión, objetivos y metas junto con un conjunto de clientes a quienes satisfacer: “¿nosotros vivimos por qué? Nosotros vivimos porque tenemos unos clientes, esos clientes tienen algo que decirnos. Y nosotros tenemos un grupo de gente que nos ayuda para que esos clientes estén contentos estén satisfechos: porque si ellos están contentos ¡yo garantizo mi sobrevivencia!, ¡yo garantizo mi viabilidad económica en el tiempo!”.*

Finalmente, insiste en la disciplina como aspecto fundamental y el compromiso desarrollado desde la participación: *“¡Así essss! ¡así es!.... y, y participan de eso, de la solución... una de las cosas, el tema de la disciplina, que es fundamental, por ejemplo: todos ellos saben que la clase empieza a las siete de la mañana, verdad, no a las siete y un minuto, ¡no!... ¡a las siete cero, cero!. O sea, que tienen chance de llegar hasta las seis y cincuenta y nueve porque a las siete cero cero se cierra la puerta con llave y no entra mas nadie; entonces el que por x o por y: el carrito me dejó que, tu sabes, la cola; bueno esta bien esos son problemas que todos vivimos con ello, ves, ni siquiera toca la puerta para entrar”....* Todo esto muestra evidencia de una acción ética de la cotidianidad y del obrar diario sustentado en el apego a la disciplina y el cumplimiento del deber dentro de la organización asumiendo la responsabilidad de las acciones convenidas y no cumplidas. *“O sea, convocas a una reunión y entonces la gente no llega a tiempo, entonces: ¡mira fulano, llámate aquel que no ha llegado! Y entonces, eso es una indisciplina; eso lo hemos ido cambiando poco a poco, hacia, a cumplir los horarios.... ¡Se pierde mucho tiempo José! Cuando tu vas a una reunión y es una reunión donde no es productiva porque tu sabes ¡cónchale!: yo tengo que esperar al último, porque entonces el importante es el último, entonces eso es una falta de respeto, una falta de respeto cuando tu dices: ¡tenemos que esperar a Pedrito!... ahhh entonces, Pedro será más importante que yo: ¿entonces qué hago yo aquí? Ese ese, ese es el lenguaje o la... el mensaje que tu le estas dando a la gente y eso es una falta de respeto. Entonces, hemos tratado de eliminar eso donde todo el mundo sepa que tiene un horario, una hora que sepa cuando comienza y cuando termina... ¡y aquí la tenemos! Termina esa hora ¡y terminó!... nos vamos cada uno se va a trabajar, aportar, aportar para la organización. Que las reuniones sean lo más productivas, mientras menos reuniones hagan, es que tienen que decir que las cosas están funcionando bien... Entonces eso lo hemos estado desarrollando, acá, eso ya lleva tiempo, un proceso de cambio cultural”....* Insistiendo además en el respeto, y el acompañamiento del otro: *“Por que si el gerente solamente se dedica a dar órdenes, no a coordinar equipos de trabajos, donde el gerente también aporte... donde yo te puedo mostrar: el gerente*

*pintando los chaguaramos también... el gerente pintando las paredes, o sea, ¡acompañáandolos a ellos!, acompañándolos en sus dudas, en sus preocupaciones, acompañándolos hasta en ayudarle en resolver un problema que está trancado en su tesis, en su trabajo de grado, entonces esa cosa te hace que, que haya una mayor comunión entre el trabajador y el jefe, y esa comunión es importante”... la mejor evidencia de ello es el dicho cultural de obras son amores.*

Otro elemento a considerar distinguido por el Econ. Rubén es el valor de la credibilidad y este viene dado en función del bien que generas como persona: *“Cuando tú dejas de ser creíble porque la realidad es que tú no tienes todas las respuestas, ¡nunca la vas a tener! Pero, tú tienes que ser: honesto, sincero y humilde en admitirlo. Mira, siempre, todos pueden preguntar lo que quieran, vamos a discutirlo, a lo mejor yo no tengo las respuestas, la puede tener: Pedro, Juan, Rosa... cualquiera tiene las respuestas, ¡todos tenemos las capacidades!, por eso se arman debates interesantes y discusiones que, a veces, tú dices: ¡cónchale! Ideas geniales y, yo digo: ¿qué genialidad? Déjame tomar nota de eso porque eso es una genialidad ¡entiendes!... y de cualquiera de ellos... Entonces esa... una de las características que debe tener es la humildad, o sea: tú tienes que ser humilde con la gente para que le puedas llegar, para que el mensaje pueda llegar creíble, sobre todo, que tú lo sientas. Porque una de las cosas que yo digo: ¡la cara es el reflejo del alma!”.*

Por su parte Ejecutivo Franklin manifiesta el valor, sentido de identidad y pertenencia a la organización a pesar del excesivo trabajo que muchas veces realiza: *“Okey, o sea, no es... yo diría no es... no... no es excesivo porque, porque, por la misma, por la misma forma de saber lo que estás haciendo de gerenciar lo que estas haciendo... no es... no es traumático pues... o sea, por supuesto, y uno lo entiende de que... de que eso: no hay horario de llegada, no hay horario de llamada, no hay horario de tu enviar un correo... cualquier hora, pero no es... no es excesivo como para hacer... ¡Cónchale!... anti humano”... Entendiendo a la organización en su configuración de*

transnacional. Por eso insiste y evidencia: “*Anti humano, que estás fuera de lo, de lo aceptado. ¡No!... ¡no hay problema!... Y, y, de paso, bueno, también como, o sea, estás haciendo algo que te gusta, te gusta y estás bien compensado por eso, entonces tú haces... tú haces tu trabajo*”...

Por otra parte, relata la perspectiva del comportamiento y la ética en la toma de conciencia del actuar humano: “*Excelente, pero una, cuando tienen ah... el trato con... con el personal... ¡es pésimo, es pésimo! ¿Qué ocasiona eso, qué ocasiona eso? De que el personal no va, no va a poner su, su cuota completa o el pedacito de cuota adicional para que tú logres el objetivo y tú seas el que te ganas los premios, por eso. O sea, ellos no van a obtener del, del... del personal esa...esa otra parte... Segundo, está el excelente, el excelente gerente no, de toma de decisiones excelentes y conocimiento pleno, pleno de su actividad pero, va a representar a la empresa en, en una actividad social ¡coooye!... ahí te echaste una pea y echaste a perder todo... y cooño... y la gente sabe que tú estás representando a Goulf Company.... El personal gerencial de Goulf Company Marine coño ese es igualito que ese, este tipo no tiene quien lo controle, no tien... Tercera (sonrisas), un gerente con excelentes conocimientos gerenciales cada vez que tiene una toma de decisión lo hace perfecto, pero cuando llega al hogar, o sea es otra persona y donde mas bien, eso ha ocurrido... este... eran personas que yo he ido a su casa porque íbamos de viaje y la esposa y los hijos nos decían: ¡llévatelo y no lo traigas! ¡mira quédate con él un mes si es que es posible! No me lo traigas, porque para ellos es un, un alivio el hecho de que de que no este en la casa. Porque la relación con sus hijos y su pareja... en, en, o sea en el hogar es pésima... entonces no... son personas que esa actividad gerencial... o sea, no son gerentes en su casa... primero: o sea, no tienen esa, esa, esa... esteeee... ese... ese... ese cono...conocimiento no lo trasladan, no lo, no lo trasladan a sus hijos... o sea, no hay esa interacción con sus hijos para que ellos tengan conocimiento de lo que tú, o sea tú puedas darle, ¡no lo hacen!. Tampoco, no hay, no hay esa interacción con la esposa también... cónchale también tú.... Es... ” Realmente este trozo genera toda*

una fenomenología de la ética y moral reflejada en el comportamiento y actuar del gerente venezolano en la experiencia vivida en torno a compañeros sobre los valores de respeto, el trato al personal. Segundo, el actuar sin control en actividades de comportamiento social. El otro evidenciado en la dualidad mediante la cual, una cosa vive en la organización y otra en el hogar establecido por: *“¡mira quédate con él un mes si es que es posible! No me lo traigas, porque para ellos es un, un alivio el hecho de que de que no esté en la casa”*... Revelando la dualidad de vivencia. Manifestando Franklin la necesidad de formación de un gerente integral como elemento epistemológico.

En continuidad, el Ejec. Franklin le dan un peso al aspecto de identidad nacional, pertenencia a una patria y construcción de país: *“Bueno, el, el, el... está muy bien, bien bonita esa pregunta... cuando uno tiene, cuando uno tiene noción de que tu actividad gerencial es uno de los elementos que sumado con los otros elementos de las otras actividades gerenciales que realizan, los otros gerentes de las otras empresas, los otros gerentes en la administración pública, los otros gerentes en todas las organizaciones de Venezuela, y que sumado todo eso, tú estás conformando un país que tu quieres... que tus hijos ahí van a estar, este..., viviendo, tus hijos, tus nietos y todo eso... o sea... lo haces, o sea, te sientes satisfecho porque, o sea, estás poniendo exactamente lo que tú quieres que sea, este, desde el punto de vista de tu puesto. Y tú esperas que entonces eso sea una reflejo de, de... de una sumatoria de todas las otras individualidades. Entonces eso, tú, tú... te sientes satisfecho porque, ¡cónchale!.. te sientes como que estás haciendo un bien y esperas que los demás lo estén haciendo bien para que al final eso se sume en la otra Venezuela como debe ser”*... La referencia es la búsqueda del bien común, de la comunión con el otro y la participación en un proyecto de sociedad, donde la acción de uno y otro se suman para configurar la acción de la sociedad en búsqueda del bien común y supremo. Evidenciando la ética en sentido de Aristóteles por eso nuevamente refiere: *“¡Así tiene que ser, tiene que ser!... porque o sea, porque si, si, si queremos nuestro país, la única*



*manera necesaria... tener, tener esa convicción de que tu te vas a superar profesionalmente, de que tu lo vas a hacer bien, de que tus hijos, ¡cónchale!, tu les vas a estar dándoles esos conocimientos que tu tienes para que también ellos hagan lo mismo; sin ningún tipo de egoísmo los mismos compañeros de estudios que están, que son subordinados tuyos también tu los estas formando para que entonces ellos lleguen, lleguen a ser también entonces ellos a hacer esa actividad gerencial eficiente y que, y que: ¡bueno cónchale!... Logremos y salgamos de todo esto que estamos viviendo actualmente que en gran... o sea, mejor dicho en una gran parte ¡es falta de gerencia compadre!”...*

El prof. Enrique, parte de una realidad social y sustenta su planteamiento en el servicio a las comunidades: *“hay problemas, en caso específico de la salud: ¡problemas de salud pública! que están matizados por la magnitud, por la trascendencia, por la vulnerabilidad y que, de alguna manera, a través de ciertos mecanismos tu perfectamente puedes abocarte a buscar las soluciones; si bien es cierto que no son definitivas pero, por lo menos para amainar esa lluvia perversa que cae sobre nuestras comunidades. Yo pienso que por ahí van las cosas no, es el sentido de pertenencia comunitario, es el... el querer: en otras palabras chico... yo lo que diría es la rueda social, es la rueda social donde hay que buscar un hilo, pero ese hilo está en el alma del gerente, en alma de las instituciones públicas, pero también está en el alma de las comunidades. Entonces sencillamente no es más que articular conocimientos de parte y parte donde ese hilo se tranza en esa rueda social para conformar el tejido social de parte y parte, yo pienso que por ahí van las cosas... y eso es el sentido de pertenencia, eso es responsabilidad social, eso es querer a las comunidades; lo que no significa que el gerente privado no quiere a las comunidades no... ojo, eso no es así pero, por ahí van las cosas mi querido amigo”...* Donde se evocan palabras claves como comunidades, rueda social, sentido de pertenencia, responsabilidad social. Este planteamiento tiene que ver con la perspectiva mediante la cual la ética viene dada cuando aparece la otra persona, en este caso el prof. Enrique se refiere a la sociedad, a las comunidades. Por



ello advierte una ética del reconocimiento del otro pero del compromiso personal: *“Mira: ¡no te acuestes jamás, sin haber incorporado un conocimiento nuevo ese día!... para ser utilizado... no porque el conocimiento, sino porque el conocimiento, sino un conocimiento significativo, entendiendo como conocimiento significativo es aquel que da lugar a nuevos conocimientos que vas a utilizarlos en bien de tu comunidad, en bien de tu familia, en bien de trabajo... en bien de esa gerencia que estas desarrollando y lo otro es... este... honestidad... para ver y para hacer las cosas. Pero también, junto con la honestidad estamos hablando de..., de la humildad, chico... en muchas oportunidades es la prepotencia la que nos lleva... yo creo que con la prepotencia y ese orgullo... el tratar de de ver al ah, ah, ah... al resto que no rodea como gallina que mira sal, eso no conduce a nada. Yo creo que la humildad también tiene que estar presente en estos casos y, estar al servicio de la gente chico, no queda más alternativa chico, yo no entiendo la gerencia pública en este caso, básicamente en el sector salud que aquella dirigencia que vaya dirigida fundamentalmente a resolver problemas a nuestros semejantes”*. Dando advertencia de la gerencia como servicio para resolver problemas y necesidades del otro, lo cual manifiesta un contenido fundamentalmente antropológico y de caritas.

En ese orden de ideas la Dra. Nerys nos refiere desde su perspectiva de gerente en organización educativa el impacto social y la transmisión de valores: *“¡Okey, fue exitoso! pero, en qué medida contribuyó eso en la formación de los estudiantes, sus valores, su enriquecimiento no sólo desde el punto de vista de lo que es lo cognitivo, sino también desde lo que es lo afectivo, lo que es él como individuo como futuro docente que va a insertarse en un contexto social entonces, no me quedo como gerente de lo que es sólo la eficacia y la eficiencia debo ir un poco más allá e insistir en ese proceso abarcador que es la gerencia que es la efectividad buscar el impacto social que ese plan, que ese programa, que esa planificación genera en un contexto social”*. Los términos claves son formación de los estudiantes y la conjunción de lo afectivo y lo cognitivo, el planteamiento ético viene dado en relación nuevamente al servicio en

función del otro. Además manifiesta desde el campo educativo el aspecto del ser pues nadie da lo que no tiene: “*¡no se podía pedir peras al olmo! Por decir: ¡yo no puedo dar, lo que no tengo!*”... Por tanto, en la gerencia educativa no se trata de gestionar solamente el conocimiento, la acción gerencial va más allá. Por ello un aspecto ético que resalta es el de formarse para, lo integral, la actuación en relación a lo complejo del cargo y la preparación para ello: “*Desde esa especificidad yo creo que el gerente puede actuar eh... como gerente en lo que connota el término preciso de ser gerente desde lo que significa su formación integral, holística como ser, porque te pudiera decir... cuando yo llegué, por ejemplo, a esa posición de Directora de la Facultad de Ciencias de la Educación, había mucha gente que se me acercaba y me decía: Nerys: ¡Tú te volviste loca! ¿Por qué aceptaste ese cargo?... Y yo le decía: bueno, te voy a dar una respuesta rapidita, yo estoy formada para ser gerente, ¡y este es una posición gerencial!*” Es la humildad, la fortaleza para asumir la responsabilidad por ello lo clave de la formación integral y la especificidad, junto a la profesionalidad dada en la preparación para el cargo.

Insiste en la profesionalidad y la objetividad de la acción gerencial cuestionando la conducta cultural del amiguismo definiéndolo como nepotismo: “*Si pudiéramos hacer distinciones sobre la cultura nuestra ¡verdad!, del amiguiúúismo que en gerencia eso se llama el nepotismo, si tu eres gerente de una institución y tu te quieres llevar a tu papá, tu mamá a tu abuelito, tu hijo ajá... y con mas razón a tus amigos pues ¡verdad!, pero yo entiendo que el gerente en general si, si tiene a una formación ad hoc, quiero decir para los efectos, es un gerente que, que va a respetar por ética, ¡verdad!, va a respetar principios de la gerencia, eh... Taylor, por allá hace mucho tiempo a tras separaba lo que era ah... la actuación del gerente con respecto a lo que eran los bienes de la empresa y con respecto a lo que era ah... mas pues tener muy cerca familia los dueños de la empresa no debían estar allí gerenciando, ellos deberían mas tener un personal para los efectos que: precisamente cuidando los efectos de lo que es un amiguismo, eso es nepotismo*”. Además plantea el aspecto objetivo para distinguir el

accionar del gerente del dueño de la empresa, al separar los bienes de la acción gerencial. De igual manera surge el sentimiento de identidad, la gerencia es por un país mejor: *“La, la importancia que a la significatividad que le dan a la gerencia desde el punto de vista de la utilidad y de los efectos que puede... que puede rendir el valor agregado que puede dar para que un país tienda a ser un mejor país, no hablemos de desarrollo sino de hacer que... sus hombres, sus habitantes, sus seres... cuando hubo la debacle que hubo ahhh... recientemente en Estados Unidos, la debacle económica, uno de los... yo siempre estoy muy atenta que... como imbrican la gerencia en esos aspectos y decían que la gerencia había tenido, es decir, la falta de gerencia había tenido una incidencia poderosísima en esa debacle; no se planificó, no se organizó, no se hicieron evaluaciones de ningún tipo y cuando se dieron cuenta (aplaude) la catástrofe ya había acontecido”*.

Para la temática el Dr. Mujica frente a la situación de cambio climático, sustentabilidad manifiesta: *“Claro que hay que agregar valor, pero con conciencia de que tales valores no generen el efecto invernadero, hay que enriquecerse pero sin destruir el planeta, al contrario hay que crear los dispositivos gerenciales para hacer el cuidado humano del contexto ecológico”*. Se hace una distinción entre valor de la riqueza y la conciencia para hacer cosas, planteando el elemento conciencia dado por los autores clásicos. E insiste: *“la Administración tiene que disponerse a asumir como la atmosfera retenga calor que recalienta el planeta, no es que la Administración se vuelva ecológica, sino que se haga más administrativa, hasta incluir dispositivos teóricos y metodológicos que incluyan el costo de las inversiones generadoras del calentamiento”*. En continuidad con los anteriores concuerda en el servicio prestado por la Administración en función de las personas: *“La Ciencia Administrativa tiene que avanzar hasta diseñar dispositivos organizacionales que doten al soberano y a la sociedad civil de los medios con los cuales controlar la renta, los cobros de ingresos que los gobiernos reciben...”* Manifiesta un pensamiento solidario aduciendo que no se trata de capitalismo sino de solidaridad: *“No negamos el capitalismo, queremos que sea*

*solidario como dice Emeterio Gómez*". Por otra parte advierte la exigencia de un proyecto de vida: *"Mi proyecto de vida ético, era y es cómo se personalizaba el conocimiento y la información desde mi propia identidad como metapersonalización... Porque la Administración hay que comprenderla como algo de la vida, es la misma vida"*. Desde esta perspectiva la actitud hacia principios y valores se tornan en el accionar de la vida misma, en manera de ser.

Conceptualizaciones más significativas.

1. El primer concepto que emerge es el de responsabilidad, el dar cuenta de... este se conjuga con la definición mediante la cual la gerencia se presenta como un servicio, manera de hacer el bien y de estar al servicio.
2. Principio de identidad con el país, al ser la gerencia una manera de ser inmediatamente surge la identidad, la gerencia lleva inmersa un proyecto de vida, tal vez aquí el Cap. Ernesto lo manifiesta abiertamente haciendo referencia a la Ética de Nicómaco, en la búsqueda del bien común y cuando todo manifiesta de un futuro mejor sean en la organización como en general aducen al bien común manifiesto por el Estagirita.
3. Aunado al principio anterior emerge el hacer las cosas porque le gustan, una parte importante de las teorías ética viene dado en función de la apetencia al bien, en tal sentido dentro de la organización se busca crear un ambiente en el cual se hacen las cosas porque a las personas les gusta hacerlo y por ello lo hacen bien, como lo plantea el Econ. Rubén de llegar hasta lo estético, la belleza en hacer las cosas.
4. El elemento conciencia, muy a pesar de todas las configuraciones la connotación de saber lo que se hace y cómo se hace está presente. El elemento conciencia es reiterativo en todos los gerentes entrevistados, ella da un matiz muy profundo de humanidad en el actuar desde lo social como lo manifiesta el Prof. Enrique, hasta lo personal planteado por el Ejec. Franklin. Esto es visto en la casa y fuera de ella, el gerente exitoso en la empresa y conflictivo en su hogar. El gerente con

necesidad de tomar una decisión en cuanto a un empleado pero que antepone el sentido antropológico de la necesidad.

5. El cumplimiento del deber, no solamente todos coinciden en el correcto cumplimiento del deber, anclan en la formación el haberse preparado para ello. Por ello inclusive hablan de normas claras, no se trata de ver cómo se evaden las normas. Por el contrario, en la medida que las normas son claras y distintas para todos se puede cumplir.
6. La afectación de la conciencia en la toma de decisiones.

### **Evidencias antropológicas y culturales.**

En las situaciones connaturales y sociales en la cual se desenvuelve tanto el gerente como la organización, como manifiesta uno de los entrevistados no es igual cerrar una pequeña y mediana empresa porque no produce, o despedir un empleado por motivos justificados en una empresa transnacional a un empleado de la pequeña y mediana entidad el cual es compadre del gerente, cuáles son los matices culturales y antropológicos del ambiente organizacional donde se desenvuelve el gerente. En tal sentido se muestran las evidencias de los aspectos antropológicos y culturales en los cuales se desenvuelve el ser de la gerencia.

El sentido de lo humano se manifiesta en la cotidianidad del actuar del gerente, por ello el Cap. Ernesto manifiesta: *Yo creo que esa es una actitud, yo creo que esa es una actitud una condición de estar pendiente del futuro, del presente, de cómo obtengo los recursos para aquello, de qué hago si surge un problema, si se me enferma un hijo, si se me daña el carro, si... tengo problemas con alguien... si pierdo el trabajo o no lo pierdo... de los problemas de salud de uno mismo... yo pienso eso es una actitud y uno esta en la empresa y esta en lo mismo, está pendiente de la gente, de la producción... ehh.. los problemas del entorno, en el caso de la empresa privada, de la inflación... estee... la pérdida de clientes, los nuevos clientes, las nuevas oportunidades, las*

*amenazas, todo eso... yyy... yyyy esa formación creo que la aprendí bastante en el submarino, porque el submarino es un sitio encerrado que no es como los barcos que uno puede ver lo que está pasando y lo obliga a uno a ser, a ser muy imaginativo y muy previsivo y “jugar” mucho, con cosas que no están claras: que un sonar detecte un barco, eso no está tan claro como cuando tú lo estás viendo y como lo esta viendo un radar... Okey ... la misma profundidad de, las fallas que puedan suceder... eso le va desarrollando a uno ciertas capacidades que, para mí son gerenciales, el gerente tiene que ser así, tiene que estar siempre viendo el presente con los pies pegados en tierra, pero a la vez... viendo el futuro y soñando tanto lo malo como lo bueno y yendo por donde genera sus líneas para, para enfrentar eso... Puede corresponderse con un estar a la mano, con un ser hacer, donde realmente se manifiesta el holismo, viendo el presente y pensando el futuro, lo que refiere el entrevistado con el término de ser imaginativo y previsivo.*

La perspectiva de las implicaciones antropológicas las manifiesta el Dr. Martín refiriendo con dos párrafos interesantes el primero: *El sentido humano!... Entonces tendrían que ser, tendrías que en cada momento, y para cada caso tienes que ver qué haces en ese momento... no hay una receta que te diga a tí: ¡bueno cuando se le presente esto, haga esto!... ¡cuando a usted se le presente esto haga esto!... entonces muchas veces prevalece más lo humano... sobre todo, vuelvo y repito, en pequeñas empresas... porque en pequeñas empresas hay más familiaridad tú conoces más la familia del trabajador, inclusive has ido a la casa de él, has tomado cerveza en la casa de él y conoces la mujer y él, eres padrino de uno de uno de los muchachos y todas esas cosas entonces... esa parte humana por un lado y tienes por otro lado la parte de la empresa, tienes tu trabajo como gerente, y tú tiene una empresa que tienes que poner a producir porque tú también tienes que rendirle cuenta al alguien... De alguna forma, el ser gerencial es manifiesto en el accionar de la persona, a veces lo tecnológico y científico queda supeditado al sentimiento antropológico, al ser y sentir, a la acción humana, ello manifiesta la consideración de arte dada en la gerencia.*

El segundo párrafo plantea el sentimiento y la afección humana del gerente, de manera importante con los más cercanos, por ello aduce a la Pequeña Empresa donde las relaciones son más estrechas: *Si, si, ante todo repito, el gerente de la pequeña y mediana empresa, yo hago énfasis en eso porque bueno, por lo que te he dicho anteriormente, la gran empresa ya es otra cosa, es una transnacional es aquella, pero... duele, y muchos gerentes que son empleados simplemente de, de una empresa, muchas veces nos duele más la situación de la empresa que a lo mejor al dueño.... a lo mejor los dueños tienen dinero... y, y bueno, mañana no les importa ven para otros lados, ¡ven los números!... Pero yo, este es mi empleo, tengo quince años, veinte años en este empleo, ¡es mi empleo!, ¡es mi vida! He hecho mi vida mis hijos se han criado, se han criado con este empleo, los he levantado en esta forma, ¡esta empresa aunque no es mía la siento mía! Entonces eso también tiende mucho, quizás, no sea tan buena, porque si el día de mañana tiene que salir de aquí, te va a doler mucho más que si no hicieras esa empresa tuya pero, es parte de nuestra cultura, es parte de nuestra idiosincrasia, es parte de nuestro pensar, es parte de nuestro modo de ser... ¡somos así! Y moriremos así...(sonrisas...) ¡mejor que eso nada!...* El sentido de lo humano se manifiesta, con expresiones como es mi empleo, es mi vida, tengo n años trabajando en esta empresa, con ella levanté a mi familia. No hay una reducción a simples números, se generan sentimientos en torno a la organización.

Por otra parte hace una caracterización desde su experiencia: *Yo creo que el gerente venezolano es sui generis es..., yo he conocido, sobre todo el americano, por muchos viajes, mucha relación que tuve yo con muchas empresas en Estados Unidos, pero el... el, el gerente venezolano... asumiendo la pregunta que tú hiciste, el comentario que hiciste de esa, esa faceta humana... es como más dado a,...al acercamiento... con... con el trabajador, con el empleado. No es ese gerente que pudiéramos conocer en... como lo hemos visto en los países industrializados que es como más frío..., o sea, la decisión se tomó, simplemente, porque los números dicen que hay que tomar esa decisión... Aunque la decisión sea tomada por todos los motivos científicos, siempre*

queda el lado humano, las relaciones afectivas por esa cercanía y encuentro con los trabajadores de la organización.

El Econ. Rubén manifiesta el sentimiento positivo de las personas hacia la organización, el sentirse bien: *aquí la gente quiere estar aquí, quiere venir, quiere, no quiere salir de vacaciones, más bien yo tengo que decirle: ¡tienes que salir de vacaciones!... ¿por qué?, aparte de ser un tema legal, aparte de ser un tema legal, oye, siempre el organismo necesita un, un... brake, para... para desestresarte y volverte a cargar tus baterías y vente, entiendes; está bien, no tomes todas las vacaciones, toma uno días y te vienes ves. Pero, lo hemos tenido que hacer así, entonces... hemos, hemos logrado eso en muchas partes ya de la organización y eso, eso ha permitido queee... que la organización... haya sobrevivido.* Importante el sentimiento de querer estar, pues se manifiesta esa conexión entre el ser de la persona y la organización como sitio de realización. En tal sentido muestra el sentimiento profundo entre las personas y la organización con el querer estar y una manera importantísima de asumir el trabajo: *Hoy en día nosotros no hemos preocupado y procurado que la persona disfrute lo que haga, que le guste su trabajo, eso es lo que queremos acá. Entonces no es que esté porque tiene que estar obligado. No, no, no.... yo no quiero que esté obligado... o sea, lo peor que puede pasar es que tu tengas que venir a trabajar. No, ¡disfruta el venir a trabajar! ¡disfruta lo que estas haciendo!* Esta evidencia clarifica el sentido de lo humano dentro de la organización, el para qué.

En concatenación con lo anterior prosigue: *Hicimos un vídeo de las actividades que ellos desarrollaron ehhhh donde se muestra ese vídeo, ahí sale gente llorando, ¡llorando de la emoción! No llorando normal, sino que le, le... toca la fibra... exactamente, tu los notas y, y, y les mueves las fibras, el corazón, el piso se les mueve. Entonces, el mismo.... las palabras del presidente, cada vez que el va a eso el dice: yo salgo repotenciado por...porque veo esto... o sea veo la motivación de las personas que hacen que tu cónchale ah... si sirven, si sirven lo que estamos haciendo. Ha veces tu ves*



*como cosas que provocan tirar la toalla, nooo... sigue!, sigue!... porque si ese es el camino: ¡problemas los vas a encontrar.... problemas los vas a encontrar!.... ¡Siempre, siempre!... pero, lo que no te puedes dejar es que por un problema te tranque el proceso o por una persona, que a lo mejor no esta ganada, te tranque el proceso y tu te cierres por eso, no... hay que darle y que seguir, y que seguir hasta que esa persona o ese grupo logre entender la filosofía y, el, sobre todo que es un bienestar para él... Es decir se trata siempre de una dimensión humana, el ser humano situado frente a una problemática en la cual se desenvuelve como tal pero, desde la cual responde en sentido profundo de humanidad con sentimiento positivo en función de su bienestar.*

Un bienestar el cual redundaba en todos los destinatarios internos como las personas que configuran la organización y externo en función de las personas beneficiadas por los productos de la empresa: *Yo necesito que la gente que está: todos los actores involucrados inclusive hasta el gobierno, esté contento porque yo le esté dando la información oportuna, a tiempo, todos los requerimientos se le entregan, todas las solvencias estén al día, o sea, si eso es así, nosotros no debemos tener problemas... Y si ese entorno interno, acá, la organización que es la gente logra, logramos lo que queremos, que ellos se sientan contentos, que se sientan partícipes, que se sientan tomados en cuenta, que se sientan escuchados, esa es, ese es el secreto para que una organización pueda decirse que, que esté enrumbada a pesar de todos los obstáculos que podamos conseguir, está enrumbada hacia ese norte que queremos...*

Las evidencias dadas a conocer por el Ejecutivo Franklin manifiesta su experiencia de encuentro con personas muy distinguidas y con un carisma de acción especial manifestando: *Bueno se destacaba Lagoven dentro de las demás Corpoven, Maraven y o sea como la afinidad de mayor clase, eso él lo irradiaba y entonces la gente que tenía alrededor y eso bajando o sea era como formando gente de ese tipo y eso es una de las primeras cosas que a mí me toco, yo llegue a formar parte de ese entrenamiento o sea, de ser personas de ese estilo. Había otro personaje dentro de*

*Lagoven que es el vicepresidente, vicepresidente de producción, o sea estaba el gerente de producción, y después venía el Vicepresidente (Ruido) esa persona, es una persona, excelente gerente conocedor del mundo petrolero y toda la estrategia para que tu tengas, mayor producción, mayor refinación, mayor transporte, mayor mercadeo, toda esa parte todo ello conocía pero además era una persona, no sé como lo hacía hermano, llegaba a la oficina a un cuarto para las siete, nosotros entrábamos a las siete de la mañana entonces en la puerta del edificio de Lagoven en Caracas él se ponía en la puerta y le iba dando los buenos días a cada uno con su nombre y apellido como esa persona se conocía el nombre de cada uno de la persona que entraba yo no sé yo no sé, debe ser con técnicas de las que hace que las que tiene este el ministro de la inteligencia que él tiene una técnicas que es para memorizarte hasta 100 nombres. Personas concretas con dotes especiales de servicio por lo cual sigue refiriendo: Entonces eso, ah date cuenta vez, y eso lo hacía sentir a uno lo primero, lo que uno llegabas a la hora pues y segundo que el vicepresidente de producción no un muchachito de allá bajo y tu veías a una persona que no, no se cuánto, veinte puestos más arriba... Lo cual da a entender el trabajo como una relación de afecto respetuoso entre personas que comparten los fines, valores y principios de una organización. Complementando con la definición de gerencia: Y que es la parte de, de acuérdate que a veces discutimos en la gerencia cuando es arte y cuando es ciencia, esa es la parte artística que no se mide con número es el excedente humano que está allí eso es artístico en el sentido de que, no es que una construcción artística sino que es un arte una parte del ser y que lo irradia. Por ello la actitud de imitar el comportamiento y la manera de ser de dichas personas: Entonces esa es otra cosa que a mí me quedó siempre cónchale.... dos personajes que yo dije yo quiero ser como esa persona, o sea son mis modelos, o sea es la otra parte antagónica de lo de lo que ocurre actualmente, o sea una persona un gerente que no.....*

Desde la Gerencia Pública, el Prof. Enrique muestra sus consideraciones en cuanto a la antropología, el sentido de lo humano y los impactos culturales

manifestando: *Lo que te quiero significar es que hubo gente hace sesenta, setenta años que se formaron gerencialmente en Europa, básicamente en Alemania y otras en Estados Unidos y que formaron escuelas “a posteriori” que es la escuela que tenemos en la actualidad pero, que sin embargo, este el venezolano tiene una forma mera muy particular de ver la vida, ver la familia, su entorno, de ver el trabajo nooo... y la gerencia no escapa a esta realidad. Entonces en muchas oportunidades el gerente venezolano no se desliiinda de lo que es el contenido familiar, lleva el problema de la familia al trabajo y del trabajo lo lleva a la familia, y llega un instante en que tu no te percatas si es que estas trabajando o estas en familia, ese es uno de lo problemas que tenemos nosotros en Venezuela y que creo que el Latinoamericano. Primero habla de la contextualización del gerente, aunque sea formado foráneamente entiende la realidad Latinoamericana donde parecen una unidad la familia empresa por lo cual afirma de llevar el trabajo a la familia y la familia al trabajo.*

Hace una referencia importante a los movimientos de inmigrantes provenientes de la Europa destruida por la Segunda Guerra Mundial, pero con el corazón y la intuición de hacer las cosas de la mejor manera para un mundo mejor: *Pero, yo pienso que en los últimos cincuenta años la conciencia de lo que es la gerencia moderna, contemporánea en Venezuela se ha dado un vuelco, ha dado un vuelco hasta que aquellos viejos capitanes de negocio como se decía o de empresa que era generalmente gente extranjera, gente generalmente de la vieja Europa que nos llegaron “a posteriori” de la segunda guerra mundial fueron los primeros capitanes de empresa; pero son gente que traían eran la intuición, el sentido común, el deseo de sobrevivir con la experiencia que se traía de una Europa destruida y comenzar una vida nueva, no le quedó mas remedio que comenzar a gerenciar con una maleta en la mano pero, con el corazón en la otra tratando de que el cada día fuese mejor y tratando de obtener mejores y, al no tener una educación formal la escuela de la vida a través de ese corazón y esa maleta hizo factible que fueran los primeros movimientos gerenciales que así lo veo yo de la*

*empresa privada que luego pasó a la empresa pública. Aduciendo que el soporte para todo era el sentido común. Lo cual da a entender un aspecto ontológico. Sin embargo, inmediatamente evidencia el sentido humano de la gerencia, su búsqueda del bien común y social: Yo pienso que ser gerente en la parte pública, en principio por el...el concepto bien intencionado de lo que es la solidaridad, de lo que es la responsabilidad social, de lo que es el... el buscar soluciones donde, posiblemente, otros no quieran encontrarla o no saben encontrarla, se es gerente en el sector público porque se entiende que hay problemas, en caso específico de la salud: ¡problemas de salud pública! que están matizados por la magnitud, por la trascendencia, por la vulnerabilidad y que, de alguna manera, a través de ciertos mecanismos tú perfectamente puedes abocarte a buscar las soluciones; si bien es cierto que no son definitivas pero, por lo menos para amainar esa lluvia perversa que cae sobre nuestras comunidades. Evidencia el sentido de servicio hacia las personas, el dasein gerencial estaría en el servicio prestado al otro, este pensamiento es reforzado de la siguiente forma: Yo pienso que por ahí van las cosas no, es el sentido de pertenencia comunitario, es el... el querer: en otras palabras chico... yo lo que diría es la rueda social, es la rueda social donde hay que buscar un hilo, pero ese hilo está en el alma del gerente, en alma de las instituciones públicas, pero también está en el alma de las comunidades.*

En el mismo sentido manifiesta el significado de la familia en la vida del gerente: *Perfectamente, perfectamente, el hecho de que uno en un instante determinado, como te decía al principio, trate de llevar trabajo para la casa y luego llevarme problema de la casa para el trabajo hay que deslindarlo no... eh... hay un común amigo que es el doctor Leal que dice: que cada quien cargue su maleta pues, entonces eso hay que aprenderlo, eso hay que aprenderlo a redundar en el terreno de la gerencia para que esa maleta, pesada por cierto, que es la familia se quede en la casa pero, tampoco traerte la maleta laboral para tu casa no... entonces, cuesta trabajo no... si... pero hay que... hay que buscársela, ingeniársela de alguna manera, compadre, para que esa maleta se quede en el sitio. Y no solamente que se quede en el sitio, sino que cada quien*

*cargue su propia maleta... donde distingue entre mundo familiar y mundo laboral donde se hagan distinciones en manera tal que no afecte a uno ni otro dándole el peso y la responsabilidad justa.*

Luego manifiesta el sentido picaresco y alegre del venezolano que impacta el arte gerencial: *¡Por supuesto!, es una manera muy particular del gerente venezolano, por supuesto no, este...es lógico... ese buen humor, lejos de la flema inglesa o del pragmatismo norteamericano... es una forma muy particular del criollo, del ser venezolano pues... y no solamente de nosotros, es algo muy particular del Caribe que, de alguna manera, nosotros transitamos el mismo camino, el común pues.... Perdón, perdón, lo afectivo es fundamental... La calidez... exactamente, la calidez, así es así es... La calidad y la calidez, bien compañero: ¡eso es lo que hay!....* Estableciendo la tipicidad del actuar del venezolano.

Desde las perspectivas de la Dra. Nerys en cuanto a lo antropológico, incluimos un hermoso párrafo que describe la experiencia personal de este gerente educativo y sus connotaciones antropológicas: *Entonces es el amigo gerente pero desde el punto de vista del respeto, de la ecuanimidad, de... de la otredad, de conocer en el otro sus méritos o sus debilidades porque somos seres humanos y comenzar en un proceso de interacción... igualito hice con el obrero, igualito hice con el personal administrativo... igualito y ahorita pudiera decir que en todas las posiciones desde el punto de vista de la gerencia que he estado no dejo de ser Nerys Olivares empática, carismática que yo no me conformo con saludarte: ¡hola doctor!, así tu sabes como son los valencianos, discúlpame si tu eres valen... por que yo soy de una región sur oriental que es Guayana, entonces nosotros somos muy melosos...¡hola, dame un abrazo, tu sabes!... Y eso lo practico en mi posición de gerente que he estado, entonces pienso que eso de... del gerente venezolano desde el punto de vista del amiguismo si hay sus excepciones y pienso que, a veces, cuando tenemos debilidades en eso que es la formación yo puedo optar también por esa vía de la empatía, de manera más exacerbada porque un poco*

*compenso mi incompetencia con lo otro pero, tú perfectamente puedes combinar ser un gerente competente y al mismo... simultáneamente un gerente muy humano que pudiéramos darle ese nombre en vez de darle un nombre ehhh... de manera despectiva el gerente amiguito, el gerente... no es que tu tienes... tu puedes tener, es decir, una relación informal, porque las relaciones implican no solamente las formales si no también las relaciones informales; en una reunión del doctorado nosotros estamos tratándonos de manera muy formal, pero nos encontramos por el pasillo y ¡vamos José Tadeo a tomarnos un cafecito! y allí hay unas relaciones informales que no pueden ser ehhh desde el punto de vista estructura de la formalidad de la institución sino que debiera ser más abierta, más empática, más de interacción, por ejemplo, esta mañana comentaba con unos colegas, llega un colega y me decía: profe yo te veía, te veía como muy seria, no se que más, y te veo en esta actividad que tengo aquí porque bueno, justamente, es la informalidad es que llegas: ¡hola cómo estas, firma aquí y no se qué!... Mientras me has visto por los pasillos y qué relación tenemos, no tenemos tipo de relación que no sea más allá de las relaciones formales pero, en una organización sana, nutritiva vale ehhh... vamos a decirlo así: trabajar con una estructura formal pero también con una estructura informal: el cumpleaños, el nacimiento de un niño, el matrimonio del otro, ehhh... un viaje, un... es decir, esa parte del ser humano que a veces cuando estamos inmersos en lo que es la formalidad y en lo que es la estructura formal del trabajo nos olvidamos, entonces somos seres... gerentes escindidos es decir, el gerente tiene que estar controlando, tiene que estar planificando, programando, sancionando, amonestando, llamando la atención... eso es una cosas al decir, a los seres humanos, a los niños no les gusta que los controlen, menos a los adultos. Por la vía, quizás de una asertividad, de lo que significa la sinergia, unir esfuerzos, emociones, motivaciones, entusiasmo y despertar e incentivar en tu equipo de trabajo ese tipo de emocionalidad yo creo que el gerente puede ser: un gerente formal pero, al mismo tiempo, un gerente amigo; pero amigo desde esa expectativa que yo te estoy planteando, no de que si implica gerente amigo que le permites a todos que ha... es decir una gerencia laxa de que yo hablo en mi tesis doctoral, una gerencia que... que el*

*gerente pasa desapercibido, es opaco, es gris, porque como no es competente pues, ¿qué puede exhibir?... Puede exhibir rabia, penalidad, sanciones, descuento de horas y esa es una gerencia que corresponde quizás ya está derogada más allá de cuando Taylor, de Fayol o de Terry, de toda esa gente pues...*

Por demás interesante, manifiesta el sentido humano, relacional-afectivo sin embargo hace mención constante a la planificación, a la asertividad, la sinergia y todo un conjunto de consideraciones donde la ciencia gerencial que parte de la planificación hasta los estilos de sentimiento llevan a una determinación de una toma de decisiones. Seguidamente plantea el sentido ecuánime de la vida: *desde el punto de vista de... de no tengo una programación, una estructura, una evaluación... sin embargo, de manera tácita casi eso lo hacemos, porque llevar las riendas de un hogar ¡verdad!, implica también una filosofía de vida, un estilo de vida y ya yo decía al comienzo que la gerencia para mí forma parte también de un estilo de vida que tu llevas, que tú ostentas, que tu exhibes, yo no puedo ser así como tu me ves muy empática y en mi casa ser el ogro; es decir, la antítesis de lo que soy acá. Llego a mi casa ser también, por ejemplo mis hijos cuando estaban mas pequeños me decían: ¡ajá te llamó un alumno!... con ese si te explayas y te ríes... y yo le decía, ¡sí hijito! porque eso ¡yo a él no lo estoy formando! Él es un adulto es de educación superior, en cambio ustedes son mis hijos, están niños y en cambio a ustedes yo si los estoy formando. ¡Te das cuenta de las distinciones que se hacen!... Porque tomar las riendas de un hogar también significa tener una... un planeamiento previo, un diagnóstico previo de las necesidades, a qué debe dar más primacía, cuál es tu prioridad, entonces yo creo que se entremezcla ese ser gerente, ese ser educador y ese ser eh... esposa, esposo eh... hijo, hija miembro de una familia pues... por ejemplo no puedo dejar mis problemas del hogar en un rincón como anteriormente preconizaba la gerencia ¡no!.. es que yo no me puedo escindir, yo no me puedo partir. Esto evidencia el dasein gerencial, el ser una persona integral donde trabajo, casa, hogar no son contradictorios se distinguen unos de otros pero se integran en la vida de la persona.*



El Dr. Mujica le da un matiz vivencial al tema: *Yo hablo como Administrador, como gerente que va construyendo sus conocimientos y saberes para alcanzar “un enfoque”, una apreciación más amplia, estoy trabajando desde mi metapersonalización, desde mi propio plan de vida, es mi proyecto de vida ético, busco trascender los conocimientos adquiridos como establecidos y como convicciones arraigadas, por eso hago ejercicio constante de emplear una actitud y mente abierta y franca para escudriñar estrategias metateóricas y transdisciplinarias con las cuales alcanzar una visión de mayor alcance metadisciplinaria.* La clave manifiesta es el plan de vida, la gerencia como manera de ser, volviendo a plantearse el dasein gerencial, ser en el mundo con una perspectiva de trascendencia establecido en el término denominado **“metapersonalización”**. Estos planteamientos las lleva incluso a perspectivas gremiales estableciendo: *hicimos un reconocimiento comunicativo donde nos constituimos como interlocutores válidos, lo cual nos permitió hacer una interacción sujeto a sujeto, una intersubjetividad para generar un diálogo creador sobre la ley del ejercicio profesional del Licenciado en Administración, lo cual es obsoleta porque niega la transdisciplinarietà, no permite la metacognición, no percibe la amplitud de la metateoría e inclusive no admite los aportes de otras ciencias.* Donde la razón es el encuentro entre personas que comparte una misma manera de ser: la gerencia, el dasein gerencial.

Conceptualidades emergentes.

Como toda referencia antropológica los conceptos son amplios y llenos de complejidad, sin embargo hay coincidencia en:

1. El sentido humano de la gerencia, el dasein gerencial, ser-ahí, ser situado.
2. El sentimiento y la afectividad como perspectivas positivas y dimensiones del ser humano.
3. El contexto particular, aun cuando sea formado en el exterior el ser caribeño determina la calidez como forma propia del dasein gerencial.
4. Lo relacional como ambiente donde se gesta el dasein gerencial.



### **El quid de la gerencia, *Toma de Decisiones*, evidencias:**

A continuación se muestran las evidencias de su actuación gerencial, su quehacer, el aspecto empírico-científico de las consideraciones sobre el cual el gerente toma una decisión que debe ser científica dentro del marco de las ciencias sociales.

La situación más connotada la esboza el Cap. López sobre lo que él considera una decisión fundamental, en la cual se comprometía a toda la organización y a través de la decisión adecuada con carácter científico la organización no sufrió consecuencias negativas, por ello él mismo hace su relato: *Bueno, yo le voy a echar un cuento, de una decisión que yo tomé una vez... yo era Comandante del submarino Sábalo, y el submarino estaba en muelle y no tenía ninguna operación pendiente, por lo menos en los próximos cuatro (4) o cinco (5) días.... y tenía un sargento que era el único hombre con curso de compresoras de alta presión que es un equipo vital para el submarino en Venezuela... el sargento... se dañó, se le dañaron las dos compresoras, el sargento se equivocó, que tenía una buena y la que estaba buena se le presentó una falla pequeña, se equivocó y me la terminó de dañar, entonces... cuando... uno cuando es jefe que oye, como que los oídos se le ponen más agudos no... entonces... oí por allí un runrún, hablaban, otros les decían al otro, el otro le decía ¿qué pasa?... no, mire que el sargento Mora... se equivocó y llevó a rectificar el cabezote que no era, que es una pieza... ajá.. él tiene miedo porque él sabe que a lo mejor Ud. lo va a sancionar, a lo mejor es una falta muy grave, dejó fuera de servicio al submarino, ajá ven acá... ahí mismo pasó por mi mente todo eso... es el único hombre, un hombre excelente, etc, etc... ¿cuánto tiempo se repara eso?... bueno si él se faja a trabajar hablamos con el señor del torno y para mañana está listo... está bien dile que se quede trabajando y arregle su compresor... y ¿qué le hacemos?.. ¡no, no le hagas nada!... esa fue una decisión de un momento que a lo mejor otro... otro, como se llama, excesivamente racional, el racional: ¡mátalo destrúyelo!, no sé que más, es una falta grave, dejó un equipo de defensa fuera de servicio... yo en ese momento le di vuelta a todo eso a esos elementos...*

La actitud de sopesar las circunstancias, la evaluación de los distintos escenarios y fundamentalmente el pensamiento sobre lo humano que pesa ante una decisión de tal magnitud donde se compromete toda la organización, luego cuando el investigador le pregunta si la decisión fue tomada científicamente responde: *Ajá, no se, creo que fue científica porque yo sopesé algo... qué voy a, ... mas es lo que pierdo, a lo mejor si hubiese tenido que zarpar el submarino a la media hora tengo que decirle a mis órdenes... no puedo porque paso esto y... ¡No... ese hombre pasó cuatro años en Alemania...!* Es decir, para la acción de responder frente a una gran contingencia, a pesar de todo, se utilizó el recurso humano e intelectual más adecuado para esa especificidad.

El Dr. Martín hace un recorrido interesante sobre la toma de decisiones a lo largo de su experticia gerencial, aduciendo que: *Tuve que tomar decisiones, algunas decisiones en ese sentido. No es fácil... esteee..ehhh... tú sabes perfectamente que la experiencia viene con los años y,y..., quizás en aquel momento..., veinticinco (25)... veintiséis (26) años ehhhh... no era fácil... pero, ehhh... : había que tomar la decisión! Había que ponderar las posibilidades, los pros y los contras y, se tomaba la decisión...* Sin embargo, ahora manifiesta la disquisición entre una toma de decisiones en una empresa transnacional y lo propio en una PyME relatando: *El gerente venezolano no es tan... desde mi punto de vista, yo no lo veo tan frío es muchas veces, si la decisión es esa tendrá que tomarla, con todo el dolor del alma ...pero,... se ve mucho, tiendes mucho a, a..a darte más con el trabajador, con el empleado; y se hace, en algunos momentos, que quizás en un mañana te, te... duela más porque tratas de hacer una familia en la empresa; empleados, obreros, gerentes y todos... que quizás en un momento determinado en una decisión que tengas que tomar de despedir a alguien, es más doloroso... porque esa persona la has hecho parte de una, una familia, que es esa familia empresarial, el gerente venezolano, yo lo veo así, o sea, quizás por mi propia experiencia, porque.. muchas veces hablando con uno no... pero hablando con otra, con otra persona, uno ve que.., que hay, como una especie de, de común denominador en*

*él... y es eso!, se trata de hacer en la empresa: una especie de familia, y que se sacrifica un poco de aquí para que des un poco más allá... un poco de allá para dar aquí, es decir, compartir todas esas cosas y las decisiones, si bien es cierto que la gerencia es la que toma las decisiones, hay algunas decisiones que..., que se conversa con el empleado... por lo menos nosotros, empresa pequeña, se pensó ennn... contratar un HCM, una póliza hospitalización con los trabajadores, se conversó con ellos... pues mire, tenemos pensado hacer esto pero llegamos hasta tal cantidad de dinero, qué piensan ustedes que podemos hacer, por ejemplo: nosotros la empresa puede poner la mitad, ustedes pagan la otra mitad, o sea, ese..., algunas decisiones de ese tipo se conversan ... y la decisión se toma como de consenso se tomó aquí... ese pienso que, más o menos, es la el esquema de la pequeña y mediana empresa. La empresa grande es más transnacional y la empresa grande es más fría!, la empresa grande ya las decisiones son más numéricas, ya no hay ese contacto entre una empresa pequeña de veinte (20) de treinta (30) empleados y, y el gerente, no es igual que el presidente de la General Motors, que..., que maneja cinco mil empleados y que, lógicamente, no tiene contacto con, con todos ellos, entonces sus decisiones pues, obviamente son más, más frías, menos... menos... estee.. menos humanas, entre comillas, si queremos decir alguna cosa... La consideración viene dada por la cercanía a las personas, mientras más cercano se es, las decisiones trascendentales como el despido de alguien dentro de la organización siempre es comprometedor por el sentido humano, ello es diferenciado al decir que las grandes organizaciones solamente manejan números.*

*Por ello insiste nuevamente: Por su puesto!... Por supuesto!... Por su puesto!... muchas veces, es posible que tú tengas un trabajador, mal trabajador!... en algunos sentidos, pero cuando tú conoces el cuadro familiar: sabes que la madre tiene cáncer, que no tiene papá, que él es el único sostén deee, de cuatro (4) hijos y de dos hermanos que tiene pegados y que con las cuatro "lochas" que le pagas el sostiene a, a., a ocho (8) personas, entonces ... tú dices: bueno!.. por un lado a mí ese, ese trabajador no me conviene porque fríamente a mí no me produce, y si estamos en ese sistema: tiene que*

*producir!... pero por el otro lado, entonces, tienes la otra cara de la moneda, que es... que es ... es un hombre que es humano, tienes sus necesidades... tiene muchísimo más necesidades que uno, entonces estás en una encrucijada, ¿qué hago, lo boto o no lo boto?... entonces: ¿ahí qué priva?... no sé qué priva... ja,ja,ja... Al parecer priva el factor humano.*

Desde su punto de vista del Ejec. Franklin, quien tiene, si se quiere, la mayor experticia, pues ha pasado por diversas organizaciones, hace una descripción de la exigencia en la toma de decisiones, en el área bancaria manifiesta: *Generalmente son el mismo tipo de problema siempre, o sea, se presenta siempre el mismo tipo de problema donde en la cual ellos ya tiene una cierta experiencia sobre esa decisión, sobre la decisión a tomar... y para ellos es fácil... Por lo cual la toma de decisiones: Es mecánica, es mecánica, simplemente mecánica... Entonces no hay, o sea no hay una decisión muy diferente porque siempre es, siempre es la misma... El... Ellos, por supuesto, como lo dije anteriormente no están interesados en irse para darle paso a nuevas generaciones porque esa es su forma de vida y no la van a dejar. Actualmente, actualmente, eso si he mantenido, sigo en contacto con ellos...*

Otro tipo es la Administración Pública: *la administración pública allá los gerentes son, se llaman directores. Los directores son verdaderamente personas que, yo estuve en el área de en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones en donde los directores son, generalmente ingenieros, graduados hace muchísimo tiempo, se saben o sea, este, o sea las obras tradicionales que han existido toda la vida, nooo... nuevas estructuras con diferentes, con diferentes diseños... no, no, no... la misma estructura que ha existido toda la vida y... y que bueno eso los coloca, los coloca en esos puestos de directores. Es decir, expertos en el área y acostumbrados a la cotidianidad de la toma de decisión pues han sido formado para ello; sin embargo, advierte de otro tipo de gerente (director) quien toma las decisiones a través de un conjunto de asesores y expertos por no estar formado para ello, los denomina políticos: *El otro grupo de**

*directores son los directores políticos, son directores que envían con un, con un, con un ministro o un presidente de la república y le dan le asignan cierto, cierto dirección y donde ellos hacen sus cuestiones eh.... gerenciales sin tener conocimiento en este segundo caso, de los directores que son políticos, no tienen conocimiento de lo que son, de lo que, de lo que tienen que realizar, pero... tienen la ayuda de gente que si sabe y entonces se maneja de esa forma pues,... esa, esa decisión gerencial la, la, la obtienen indirectamente de gente que tienen alrededor que saben de como... como... realizar..*

La otra experticia es en la transnacional donde las tomas de decisiones son coordinadas y sincronizadas en espacio y tiempo como le explica: *Nosotros tenemos la, la....bueno... el, el período, el período de tiempo que nosotros tenemos es exactamente preciso, o sea: un barco llega no puede estar esperando porque tú estas empezando a tomar una decisión y cuando la tomes el barco, bueno, viene con el lubricante que hay que suministrarle y todo eso y ellos se van... no, no, no señor... ellos tienen, llega tienen dos días de operación... o un tiempo... Un tiempo medido si, si... eso es penalizado, tú por ejemplo: el barco tiene un retraso porque tu no le has suministrado el lubricante que ellos necesitan para irse a Dubái a Hong Kong, bueno a Singapur y que ellos tienen que esperar porque tú... esperando que tu le traigas la materia prima al instante... eso se penaliza por sesenta mil dólares (60000\$)... bueno depende del barco... hay barcos que son cuarenta mil dólares (40000)... Por lo cual la toma de decisiones se realiza con toda la connotación científica.*

También hace referencias al aspecto cultural implicado en la toma de decisiones advirtiendo el choque en maneras de pensamiento: *Sííí... Pero, pero... ya lo, lo... se va creando ese conocimiento a través de esa relación con el personal... el ambiente es bueno, que es otra de las cosas que, que ellos pensaban que, que... que podía ocurrir de que alguien de afuera te diera directrices y entonces iba a haber un choque de, de explotación, por decirlo así... porque también existía... mejor dicho ellos saben de que aquí existió el, el... la llegada... lo que fue la llegada del gringo en la actividad*

*petrolera y ellos saben de que fue duro... o sea hubo mucho, mucho vejámenes en esa parte, en esa entrada... al final si hubo... ya eso se... se... ya no era tanto pero al principio sí, o sea había del gringo que quería que las cosas se hicieran noooo... como se tienen que hacer y había el venezolano que era informal porque por ahí era todo... no era que el gringo quería, quería imponerse, que quería ser malo con la gente ¡no!... sino que el venezolano es muy informal. Ellos tienen una estructura de trabajo con una forma de pensar que tiene que ser así y tu no te puedes salir de ahí.. Es tal la interacción que terminan respetándose mutuamente los aspectos culturales: ello, lo mismo, dicho por ellos mismos, por los mismos, en este caso por ejemplo la gente, la gente de, de China verdad... ellos dicen la gente de Singapur y la gente de... de Dubái... ellos dicen: el venezolano, o sea, ellos tienen como una... como, como... algo sorprendente del venezolano. Ellos pensaban que cuando, cuando... cuando llegaran aquí a Venezuela a instalar una urbanización de ellos, dependiendo directamente de ellos... este... iba a, a, a haber... o sea mucho, mucho... o sea iba a haber problemas porque se iban a encontrar con una gente que son diferente a ellos y, y... ellos por ejemplo son personas que ellos dicen que ellos no entienden cómo el venezolano es una persona que gerencia y a la vez echa broma, eso para ellos no... no lo aceptan... no yo voy a mi trabajo a trabajar a gerenciar y después que salga de ahí, puede ser que en un club nos consigamos y ahí nos.. ahí vale reírse. Aquí no, aquí el venezolano puede estar haciendo las dos cosas a la vez. Pero, entonces ellos dicen: ajá... pero nosotros no podemos penalizar esa actitud por cuanto ¡los resultados son buenos!... son eficientes... y tan buenos como si... como si nosotros lo hubiésemos hecho de ser serio, trabajar, trabajar, trabajar... y el resultado es el mismo que pasa... estamos teniendo una persona que gerencia y echa broma a la vez... ¡excelente, excelente!... Este, la... la el otro asombro que ellos tuvieron es que no había que, que... entrenar a la gente en cuanto a ética y a... y a valores, o sea, ya eso lo trae, lo traen... ese tema no se trató y cuando ven la actuación del personal: es una persona con altos valores y con excelentes este... este creencias éticas, eso le causó un gran, un gran asombro y eso le causó a ellos satisfacción plena... esa parte... Este es uno de los elementos más importante por*

cuanto a pesar de las diferencias culturales, la toma de decisión se mantiene de manera científica y precisa pero con el matiz propio establecido en términos de gerenciar y echar broma, de reírse ante la situación o hacer cosas distintas a la vez, los resultados siguen siendo lo óptimos exigidos por la organización.

El Prof. Bolívar hace la siguiente significación:... *secuencia de negaciones permanentes en lo que son los valores y principios que, de alguna manera, conforman el denominador común del ser humano cuando me, me está coartando mi forma de ser. Eso trae como consecuencia que: no me queda más remedio que inventar o reinventar la concepción o los paradigmas o crear nuevos paradigmas en el caso venezolano... este para decir, este... en la actualidad tenemos una forma muy particular de ver la gerencia en Venezuela, yo te digo que sí; pero es en base de esos veinte años del componente político, social y económico... nos ha, inclusive permitido este... no solamente permitido, este...este, actuar de esa manera, sino que, esa misma condición de ese entorno, nos ha obligado a pensar de una manera distinta: ¿por qué razón de una manera distinta?... Porque hemos visto, de alguna manera, que... estos... estas recetas que vienen enlatadas no han dado resultados que habíamos esperado; donde, de alguna manera, tenemos que ingeniárnosla porque nuestra experiencia es nuestro país, es el dolor propio y no nos queda mas alternativa que no buscar recetas foráneas sino que inventarlas en el terreno de los hechos... La toma de decisión con ingenio pero con sentimiento de pertenencia lo cual media la toma de decisión en función del contenido social. Resaltando el *¡Contar con los nuestro!*... y la *¿La afectividad?*... Ampliando la consideración: *Te lo digo, si... cuando tú analizas el concepto de actitud, ¿con qué nos encontramos?, que yo tengo aquí la parte cognitiva, el conocimiento que me entra pero, también está la otra pata del taburete que es: ¿cómo exteriorizo yo esa actitud? ... ¡cierto...!* Pero, compadre, *¿quién está en el medio?*... posiblemente lo fundamental que es la parte afectiva, que es el pegamento mágico, maravilloso por me agarra, de alguna manera, el conocimiento por un lado de la información par yo exteriorizarlo de alguna manera. Si no existe el amor, si no existe el denominador común de lo afectivo, ni que*



*tengas tú la más experiencia, la más hermosa de las experiencias, ni que tengas todos los títulos del mundo porque, no es mejor el gerente, no mejor profesional quien no es mejor ciudadano... Y el amor tiene que ser el gran denominador de la ciudadanía común... Insiste nuevamente: ¡Por supuesto!, es una manera muy particular del gerente venezolano, por supuesto no, este...es lógico... ese buen humor, lejos de la flema inglesa o del pragmatismo norteamericano... es una forma muy particular del criollo, del ser venezolano pues... y no solamente de nosotros, es algo muy particular del Caribe que, de alguna manera, nosotros transitamos el mismo camino, el común pues. Por lo cual la toma de decisiones del gerente venezolano viene con un alto contenido de sentimiento, de afectividad, de emocionalidad característica y propio de su cultura lo cual no desdice del carácter científico de la misma pero en un ambiente de calidez humana. Cerrando su perspectiva de la siguiente manera: En la toma de decisiones mira... se toma con una manera distinta de ver la vida no... porque sabemos perfectamente que, si bien hay la incertidumbre que es lo preconiza por qué somos calificadores estratégicos sabemos que hay un mañana distinto, que hay un sol distinto, que las soluciones que posiblemente no conseguimos hoy, con toda seguridad esa las vamos a conseguir el día siguiente, no dejándola a la buena de Dios, por supuesto, a Dios rogando pero con el mazo dando....*

La Dra. Nerys manifiesta el aspecto científico: *De tal manera que sí, la toma de decisión implica pensar y repensar qué hacer ante una circunstancia que tienes que asumir y tienes que abordar, por ejemplo: este curso de verano, curso especial de avance y nivelación... Se tenía que pensar con antelación sobre cuáles iban a ser los recursos, los recursos de personal docente, materiales, de capacidad instalada, de horarios... ¡tooodo verdad!... De manera tal, que un momento determinado en el inicio ya de la ejecución del plan o del programa para acá se hubiese ya previsto todos estos elementos, todos estos recursos de manera que hubiese ya un arranque, hablando en el argot popular, en firme, sin los menores obstáculos posibles; eso no significa que una toma de decisión que implique la ejecución de un curso especial como este pueda tener*



*sus altibajos, los puede tener, verdad!... pero, en la medida de lo posible se debe procurar que ese obstáculo sea minimizado en su máxima expresión. Evitando el azar y cualquier otra interferencia haciendo hincapié en la planificación como elemento clave. Luego insiste en: debemos hacer un diagnóstico de cuáles elementos debemos tomar en cuenta en es curso de verano, por ejemplo, cuáles son esos elementos que debemos, vamos a tomar en cuenta varios elementos, el tiempo, los recursos... ehhh el personal docente, la capacidad instalada... varios, varios... ajá... este es un plan que tenemos, qué elementos tomamos de esos, vamos a comenzar por una técnica que se llama: técnica nominal de grupo, en que: ¡todo los que están involucrados están dando su opinión respecto a eso! Es decir, tomar una decisión lleva implicado toda la profesionalidad del caso y el manejo operativo correspondiente de los aspectos técnicos. Pero al mismo tiempo manifiesta lo afectivo del trato a las personas y subordinados: una política de ser—hacer desde el ser, es decir: la gente no tenía que esperar una audiencia para hablar conmigo, las directoras me decían: ahí profe llegó un profesor que está muy bravo, que muy está molesto y yo le digo, espera que me desocupe con este profe que estoy hablando y me lo pasas inmediatamente. Entonces, ellas las secretarias me decían: pero qué fue lo que le dijo usted al profe que venía y nos insultó y nos dijo... cómo son algunos profe ¡verdad!... entonces: ¿qué fue lo que le dijiste? Porque todos salen contigo abrazaditos, con una sonrisa de aquí a aquí, yo les decía: bueno ahí tengo yo un antídoto, ahí tengo miel de abejas, le doy un dulcito y se van (sonrisas), y se van contentos ves... pero no, habían los que no se van contento pero, es propio de los seres humanos, pero en esas posiciones gerenciales yo pienso que no nos podemos escindir, tenemos que ser individuos humanos como somos.*

Como cierre temático se describen las consideraciones del Dr. Mujica en atención a la manera particular y cultural en la toma de decisiones: *No es creerse un héroe, es la praxis gerencial y administrativa dejándose influir a través de la propia vida personal hasta alcanzar los límites organizacionales, pero siempre cooperando, dialogando y tratando de resolver conflictos, fortaleciendo la interacción social por*

*encima de los egoísmos e incomprensiones... Es que la praxis vivida como gerente conduce al pensamiento humano a través de las fuentes de tensión a una toma de conciencia... Por lo cual el tomar una decisión en un acto concientizado, no al azar pero asumiendo todo el mundo de la vida organizacional, impactado por la cultura y el dasein pues, no es algo alejado del ser, al contrario involucra al ser.*

Conceptualidades manifiestas:

1. Se insiste en la implicación del dasein gerencial, la gerencia es una manera de ser.
2. Viene determinado por aspectos antropológicos, donde los sentimientos juegan papel importante.
3. La toma de decisión implica tener conciencia, del contexto y del texto.
4. Implica la praxis vivida.
5. Fusiona el arte (tecné) y la ciencia (episteme) en la acción humana.

### **TELEOLOGÍA DE LA GERENCIA, ¿hacia dónde va la gerencia?**

La evidencias que se muestran a continuación son soportes fundamentales para plantear una filosofía pues las preguntas: ¿de dónde vengo?, respondidas antes, y el ¿hacia dónde voy? Determinan los nuevos derroteros y caminos hacia donde transitar y por donde caminar, estas establecen como manifiesta Moreno (op. Cit) los rieles por donde debe transitar el pensamiento y con qué aspiraciones, de esa forma se presentan las siguientes evidencias a continuación.

El Cap. Ernesto, manifiesta una perspectiva de superación de los tres problemas que manifiesta, denominado al primero la descontextualización: *en Venezuela se prepara la gente el sistema educativo es amplio, hay oportunidades pero... nos quedamos en un solo contexto ehhh... hay un cierto reduccionismo en creer que una teoría normalmente sustituye a otra o la elimina y no vemos un proceso dialéctico, no*

*vemos un proceso de creación de un nuevo postulado que tome las partes de ambos okey. La gerencia debe superar las perspectivas reduccionistas y si se quiere, simplistas... Una segunda perspectiva es superar la visión de la primera impresión sin la reflexión adecuada, si se quiere pragmática, funcionalista, utilitarista: digamos es dejarnos llevar por lo que percibimos a primer... a primera vista, okey; sin intelectualizar pero no intelectualizar en el sentido, digamos, fenomenológico de en lo que yo tenía ya como idea, sino intelectualizar en el sentido de reflexionar eso que vi, cuál es la consecuencia, qué está generando aquello... entonces normalmente los gerentes, los que hemos sido administradores o en la gerencia general se tiende a eso... Yo aprendí una, una ... una teoría y aplico siempre esa o me enseñaron una nueva y elimino toda la otra entonces voy de un extremo a otro sin, realmente, buscar cómo enriquecer los conocimientos que alguien cree que una cierta teoría es aplicable en todo lo contexto y no ver el contexto general y reaccionar ante la primera impresión. El otro punto trascendental es la continuidad necesaria para dar estabilidad a las organizaciones, en el caso particular a un ente público encargado de la defensa nacional: Bueno, otro problema que pienso que es parte de eso es la falta de continuidad. Mi experiencia de los 30 (treinta) años que pasé en la fuerza armada incluyendo los 5 (cinco) de directivo en la UNEFA ehh... siempre vi venir un jefe nuevo y querer borrar lo anterior y comenzar, es como el que, yo le digo cuando hablo con los alumnos: es como querer encender un carro y le da dos veces y, en vez de mantener el switch pasado para que termine de prender lo regresa otra vez a cero y le vuelve a dar y así me parece que en este país sucede eso con frecuencia y tengo experiencia de interacciones con otras armadas... Yo tuve mucha interacción con la armada brasileña en el proyecto de mantenimiento de los submarinos y ellos cuando hicieron sus investigaciones en los astilleros nacionales y en las empresas nacionales para hacer un convenio de mantenimiento me decían que ellos veían problemas en Venezuela de continuidad.... Aquí se plantea el reto de superación el telos de la organización en su especificidad.*

Para Dr. Martín establece una visión de búsqueda del bien común, en función de los artesanos y entidades pequeñas de producción, pero solicitando normas claras: *Entonces, mientras las reglas no sean claras de la industria manufacturera que es la que produce trabajo... Si un zapatero está en una esquina, ¡zapatero remendón!, tiene trabajo, busca a un muchacho para que le limpie o para que le corte los tacones, pero es un empleo, ¿y cuántos zapateros hay?, entonces ya tu no creaste un puesto de trabajo sino que creaste doscientos puesto de trabajo... el bodeguero, si el bodeguero vende, busca a alguien para que le barra o para que le ayude a atender la bodega y ¿cuántas bodegas hay? Diez mil bodegas... entonces son diez mil empleos que estás creando... Entonces, el secreto aquí está en impulsar la industria manufacturera y ese es el futuro de este país... Nosotros no somos empre... empresarios del primer mundo... no... somos empresarios del tercer mundo....* Es decir el impacto social y humano de solidaridad y ayuda.

El Econ. Rubén manifiesta una premisa sumamente importante: *las realidades ehhh cada vez más son más complejas, ehhh las realidades cada vez más son ehhh más difíciles en el sentido de... para abordarlas y requieren que las personas sean competentes y tengan herramientas para poder sobrellevarlas, buscarles soluciones a los problemas, todos los días te enfrentas a un problema distinto y tienes que tener las condiciones y las capacidades para que esto se pueda resolver y podamos ser una organización exitosa...* Inmediatamente se advierte que la acción gerencial de incardinarse en las nuevas maneras de pensar, hacer ciencia y estudiar la realidad: personas, sociedad, organización, ambiente y todos los factores intervinientes. En ese sentido reafirma la situación crítica: *hoy en día estamos sobreviviendo con el contexto difícil que estamos viviendo, el, de la realidad del sector industrial porque las cifras de Conindustria si tu las revisas te das cuenta cómo viene la curva descendiendo en la cantidad de empresas industriales manufactureras como se ha venido reduciendo en los últimos años. Nosotros, al contrario, ¡hemos crecido!.. hemos crecido para eso hemos desarrollado una serie de estrategias que nos han permitido eh consolidar la*

*organización, ehhh... reducir costos, reducir costos para poder mantenerte competitivos, ¡entre comillas!... manifiesta una visión emprendedora y seguir superando adversidades, fundamentalmente frente a la exportación: Nos hemos mantenido exportando porque queremos mantener una organización que sea exportadora, queremos... pero ya es por una cuestión de amor propio, no porque estemos ganando mucho real por exportación, ¡no se gana mucho real por exportación!... ¡la verdad!.. ¡no se gana plata!... por mantener la organización exportando... entonces eso, ya es una decisión estratégica y estamos todavía exportando a Estados Unidos, exportando a México, exportando a Colombia: con todos los problemas que hay, pero ahí estamos...*

Por otra parte, apunta a la co-participación y la actitud dialogal, una gerencia de encuentro y de relaciones afectivas maduras, de racionalidades, sentido común en involucrarse en el proceso, por eso plasma la actitud en el siguiente enunciado: *Siempre la puerta está abierta, es lo que yo le digo: ¡las puertas de mi oficina siempre estarán abiertas!... ¡Siempre van a estar abiertas!... O sea, no me importa, si estoy ocupado, viene... si yo le digo: dame diez minutos porque estoy pasando este correo: ¡en diez minutos se vienen!, no hay problema, pero las puertas siempre van a estar abiertas. ¿por qué? Porque, si tú no los tomas en cuenta, te van a hacerte un planteamiento y tú no los escuchas, ahí está em., ahí se cae, se cae todo, ahí entonces si pasa lo que tu dices, bueno este ni le importa lo que pasa aquí, ¿si a él no le preocupa, si no le preocupa la gerencia lo que pase, por qué me voy a preocupar yo?... Entonces, me entiendes, tiene que haber esa co-participación, o sea, el gerente tiene que estar involucrado en el proceso, necesariamente... muestra inmediatamente lo teleológico haciendo ver lo humano, la cotidianidad y el mundo de la vida, hacia a ello apunta la gerencia: Entonces, por eso te digo, son cosas del sentido común: que la gente le gusta, que la gente sea tomada en cuenta, que sean escuchados sus problemas, que a pesar de que tu no estés en capacidad de resolverle toda la problemática de cada uno de ellos, por lo menos los escuches y los oriente. Nosotros, por ejemplo, le hemos dado a ellos... ehhh... charlas de economía familiar, ¿cómo hacer presupuestos? Porque muchos: que*

*no me alcanza, que no me alcanza. ¡Claro! Yo entiendo, estamos en una situación inflacionaria de lo que ganes hoy no te alcanza para mañana (de manera sonriente) eso es una realidad, eso es una realidad... es obvio... hemos tenido que ir enseñando cómo usar el dinero, ¿cómo usarlo?... Eso se concreta en acciones donde el centro del asunto es lo humano, una especie de ecología de lo humano y donde la acción gerencial se convierte, en cierta manera en una dimensión educativa: Eso está ahí... ahí lo tienes, existe la posibilidad, es fácil, entonces tú los orientas... ves que hay gente que tiene cuenta afuera...ves... entonces eso ha permitido que la gente tenga en alta la motivación. Sobre todo en momentos donde a cada momento, tú prendes el televisor y ves tantos problemas, del país, que si de crisis y que: ¡no es que sea mentira! Sino que eso te deprime, escuchar eso, me entiendes; y entonces, que aquí vean otro ambiente, otras oportunidades, eh... otro discurso y como te digo: ¡no es que no haya problemas!... Los problemas los hay, están en el entorno y tienes que lidiar con ello, y tienes que saber cómo lidiar. Tener la estrategia para que esos problemas no te, no te arropen y te destruyan... porque si tú los dejas te destruyen.... Volviendo al aspecto humano.*

Continuando con el aspecto humano y de relaciones manifiesta el Econ. Rubén, desde su vivencia organizacional: *Hoy en día nosotros nos hemos preocupado y procurado que la persona disfrute lo que haga, que le guste su trabajo, eso es lo que queremos acá. Entonces no es que esté porque tiene que estar obligado. No, no, no.... yo no quiero que esté obligado... o sea, lo peor que puede pasar es que tu tengas que venir a trabajar. No, ¡disfruta el venir a trabajar! ¡disfruta lo que estas haciendo! Y eso lo hemos conseguido con la educación, con ese... el amor, incluso el amor por la belleza, el amor a la belleza; o sea que las cosas sean ordenadas, limpias: ¡la estética!... Lo que resalta es la actitud y el sentido de acción, el trabajar como parte de la acción humana la cual permite le permite sentirse a gusto, el punto culmen es de estética y de hacer las cosas con belleza. Identificarse con lo que se hace y darle sentido a lo que se hace.*

En tal sentido insiste en la participación: *¡Se siente a gusto!, y todos son tomados en cuenta, sus opiniones, su participación; una de las cosas que le hemos dicho a ellos es: ¡síntanse libres!... libre de expresarse, libre de decir lo que piensan, así no me guste a mí....\_Siempre la puerta está abierta, es lo que yo le digo: ¡las puertas de mi oficina siempre estarán abiertas!... ¡Sieseempre van a estar abiertas!... O sea, no me importa, si estoy ocupado, viene... si yo le digo: dame diez minutos porque estoy pasando este correo: ¡en diez minutos se vienen!, no hay problema, pero las puertas siempre van a estar abiertas. ¿por qué? Porque, si tú no los tomas en cuenta, te van a hacerte un planteamiento y tú no los escuchas, ahí está em., ahí se cae... Pero además insiste en la ecuanimidad del gerente, este es el punto clave del asunto: El equilibrio, tanto para la organización como para la familia: ¡es fundamental! Eso lo aprendí yo eh... a principio de los años... del dos mil... nosotros tuvimos aquí en la organización cuando comenzó el control de cambio, todas estas cosas, fue muy duro, estábamos aquí hasta de madrugada trabajando y, evidentemente, eso: ¡cónchale! Trastoca la fibra familiar porque bueno: ¡tú vas a estar más allá!... ¡tú estás más en la oficina que en mi casa!... ¡aquí, ya casi lo que vienes es a dormir!... Entiendes... Y, ¡eso es verdad, eso es verdad!... Entonces, ¿qué hemos hecho?... ¡buscar un equilibrio!... ¡buscar un equilibrio!... Este un asunto sumamente relevante, el equilibrio a todo nivel, unificando el mundo organizacional y el mundo familiar, donde lo público y lo privado prevalecen, diríamos de la ecuanimidad del ser. En ese particular manifiesta su propia experiencia: *mantener el equilibrio porque eso es fundamental; o sea, ¡la familia es fundamental!... Otra cosa es que tanto Neyda, mi esposa, como yo, nos hemos involucrado en las cosas que hacemos. Si yo te muestro los videos que presento yo acá: ¡no son hechos por mí...! O sea, yo lo que hago simplemente es dar la idea, no son hechos por mí... yo le doy la idea y... Neyda arma todo el parapeto: ¡toda la estructura y es obra de ella!... ¡Ella se dedica a eso y le gusta!... Mostrando la implicación personal, la realización como persona pues, se hace organización no de una manera objetiva sino con la subjetividad humana que implica la totalidad del dasein insistiendo nuevamente en la participación de la familia: Bueno, yo tengo la suerte**



*de que... mi esposa participa en lo que yo hago, entonces y disfruta lo que yo hago, y muchas de las cosas que ustedes ven aquí, presentaciones muy bonitas, ¡la hizo ella!...(sonrisas)... ¡las hizo ella! Y entonces tengo esa suerte y el... y eso, eso ha contribuido a mantener el equilibrio entre la organización y la familia. O sea, también la familia, no es que ella está metida aquí... nooo, no, para nada. Pero, ella participa en muchas cosas de las que yo hago y, yo participo de muchas cosas de las que ellas hace... ves, entonces, yyy... he tenido, yo creo que tengo la suerte de tenerla a ella y tengo la suerte también de que a mí me gusta la docencia, a mí me gusta la docencia, me gusta, me gusta la academia, me gusta hurgar, me gusta investigar, me gusta, sobre todo que las cosas nuevas que van saliendo, las nuevas cosas, qué nuevas corrientes se están hablando y... me gusta escribir, me gusta escribir. Entonces eso ha hecho, eso ha hecho que podamos mantener ese equilibrio... Por todo lo anterior, frente a la pregunta hacia dónde se dirige la gerencia, la respuesta es a lo humano, la integración y el equilibrio... Bueno, yo tengo la suerte de que... mi esposa participa en lo que yo hago, entonces y disfruta lo que yo hago, y muchas de las cosas que ustedes ven aquí, presentaciones muy bonitas, ¡la hizo ella!...(sonrisas)... ¡las hizo ella! Y entonces tengo esa suerte y el... y eso, eso ha contribuido a mantener el equilibrio entre la organización y la familia. O sea, también la familia, no es que ella está metida aquí... nooo, no, para nada. Pero, ella participa en muchas cosas de las que yo hago y, yo participo de muchas cosas de las que ellas hace... ves, entonces, yyy... he tenido, yo creo que tengo la suerte de tenerla a ella y tengo la suerte también de que a mí me gusta la docencia, a mí me gusta la docencia, me gusta, me gusta la academia, me gusta hurgar, me gusta investigar, me gusta, sobretodo que las cosas nuevas que van saliendo, las nuevas cosas, qué nuevas corrientes se están hablando y... me gusta escribir, me gusta escribir. Entonces eso ha hecho, eso ha hecho que podamos mantener ese equilibrio... Concluyendo lo que debe hacer el gerente y el porvenir de la gerencia: eso resume lo que hoy en día un gerente debe hacer, ¡por supuesto!..., el gerente no puede quedarse tampoco con lo que ya aprendió, la complejidad del entorno... la misma complejidad del entorno hace que*



*todos los gerentes tengan que: aprender, desaprender, aprender, desaprender constantemente.*

A continuación las consideraciones de Ejecutivo Franklin quien establece una crítica interesante a la Academia manifestando: *O sea, no están formando, no están pensando, no están siendo, no están formando al gerente integral que lleve lo humano, lo, lo, lo... familiar, lo... lo relaciones humanas, eso... eso no lo está formando la universidad y eso... ahí es importante que la universidad lo tenga. Importantísimo porque si no vamos a tener que seguir siendo bueno, los mismos gerentes que han existido toda la vida... La insistencia es en la formación del ser humano, lo integral. Advirtiéndole la implicación de la gerencia en lo teleológico de una nación: Bueno, el, el, el... está muy bien, bien bonita esa pregunta... cuando uno tiene, cuando uno tiene noción de que tu actividad gerencial es uno de los elementos que sumado con los otros elementos de las otras actividades gerenciales que realizan, los otros gerentes de las otras empresas, los otros gerentes en la administración pública, los otros gerentes en todas las organizaciones de Venezuela, y que sumado todo eso, tú estás conformando un país que tu quieres... que tus hijos ahí van a estar, este..., viviendo, tus hijos, tus nietos y todo eso... Siendo reiterativo con el planteamiento: ¡Así tiene que ser, tiene que ser!... porque o sea, porque si, si, si queremos nuestro país, la única manera necesaria... tener, tener esa convicción de que tú te vas a superar profesionalmente, de que tu lo vas a hacer bien, de que tus hijos, ¡cónchale!, tu les vas a estar dándoles esos conocimientos que tu tienes para que también ellos hagan lo mismo; sin ningún tipo de egoísmo los mismos compañeros de estudios que están, que son subordinados tuyos también tu los estas formando para que entonces ellos lleguen.*

El Prof. Enrique en calidad de Gerente de Salud Pública sintetiza el hacia dónde de una manera franca y sencilla pero muy consistente: *Pero, compadre, ¿quién está en el medio?... posiblemente lo fundamental que es la parte afectiva, que es el pegamento mágico, maravilloso por me agarra, de alguna manera, el conocimiento por un lado de*

*la información par yo exteriorizarlo de alguna manera. Si no existe el amor, si no existe el denominador común de lo afectivo, ni que tengas tú la más experiencia, la más hermosa de las experiencias, ni que tengas todos los títulos del mundo porque, no es mejor el gerente, no mejor profesional quien no es mejor ciudadano... Y el amor tiene que ser el gran denominador de la ciudadanía común... Primeramente lo afectivo, la intersubjetividad, la alteridad con lo social por ello insiste: el concepto bien intencionado de lo que es la solidaridad, de lo que es la responsabilidad social, de lo que es el... el buscar soluciones donde, posiblemente, otros no quieran encontrarla o no saben encontrarla, se es gerente en el sector público porque se entiende que hay problemas, en caso específico de la salud: ¡problemas de salud pública! que están matizados por la magnitud, por la trascendencia, por la vulnerabilidad y que, de alguna manera, a través de ciertos mecanismos tu perfectamente puedes abocarte a buscar las soluciones. Desde la acción de política pública es una actitud de servicio dispuesta a resolver situaciones en pro del otro.*

La Dra. Nerys plantea el camino según su perspectiva dónde se dirige la gerencia: *Una gerencia extraordinaria, sana, constructiva, nutritiva, va hacia que eh... el gerente modele para que un gerente forma nuevos gerentes, con su modelaje, con su actuación, en el momento que él no está en una posición cualquiera de los diez, de los veinte, de los treinta de su equipo, si también han sido formado para ser gerente, pueden asumirlo sin la menor dificultad, es decir, en las posiciones en que los hombre estén sea de gerencia alta, media u operativa eh... todos debemos empeñarnos en que esa visión y misión institucional sea como te dije anteriormente: ¡efectiva, eficiente y de efectividad! Es decir, que la visión y visión institucional genere un impacto para un contexto social, ninguna gerencia que se jacte como tal pudiera considerarse o conceptuarse gerencia si no, si estos tres elementos de que habrá algunos autores, no hablo yo como Nerys Olivares, pero son en los que yo creo, en los que creo pues, de una gerencia no solo efectiva si no de efectividad que tenga repercusión que tenga incidencia en el contexto social en la cual está inserta esa organización de la naturaleza*

*que sea.* Desarrolla tres puntos de vista importantes, el primero sobre la escuela y formación de gerentes a partir del modelaje, se pudiera decir el ejemplo; es decir, los valores se copian e imitan, no son sermones. Segundo, manifiesta un aspecto central de la gerencia y su quehacer en torno a la efectividad y eficiencia como elementos claves de la gerencia hoy. Tercero manifiesta el impacto social indistintamente los fines de la organización.

El Dr. Mujica manifiesta el aspecto teleológico de la siguiente forma: *Es que la praxis vivida como gerente conduce al pensamiento humano a través de las fuentes de tensión de una toma de conciencia, es teoría administrativa como una realidad en sí misma, orgánicamente, se expresa a través de uno como individuo orgánicamente comprometido con las instituciones donde participa. No es simple desempeño, no es automatismo, es cooperación, es idoneidad, es rebasamiento teórico de las circunstancias envejecidas que se van burocratizando. Por eso le digo que gerencia y Administración son vida...* Este evidencia manifiesta en términos muy preciso el significado de dasein gerencial, el ser ahí, por eso continúa el Dr. Mujica: *uno puede morir lentamente en un proceso burocrático negador de la participación y del compromiso transformador, peor aún, hacer morir a las instituciones y las organizaciones.* Luego plantea la discusión de actualidad de las perspectivas gerenciales como lo manifiesta en su experiencia: *dictamos un curso para los graduados que denominamos con provocación intelectual “Gerencia Financiera en la Postmodernidad”... fue un éxito, el esfuerzo metateórico era epistemológico... buscarle nuevos rumbos a la investigación administrativa y nos atrevimos a invitar gerentes de empresas, fue interesante lo ocurrido en el taller...* Reafirma significativamente la necesidad de establecer y desarrollar teorías, por ello manifiesta: *una administración epistemológica de la administración, para evitar ser el juguete de las fuerzas económicas de poder, con lo cual incrementar la autonomía de la investigación administrativa, y así apreciar una biotecnología a favor de la vida, a favor de lo humano que edifique orden para mantener la vida, organización para la vida*

*planetaria, organización para la continuidad biológica de la Tierra y de nosotros mismos como ser de vida, la discusión biotecnológica me reto frente a la organización incierta de la vida biológica y los límites entrópicos del calentamiento global capitalista que irresponsablemente no cuidan la vida y el planeta.*

Conceptualidades que emergen:

1. Como primera evidencia hay una coincidencia en el sentido humano de la gerencia, la situación implicada del ser en cuanto a lo humano.
2. El sentido social de las organizaciones y del quehacer gerencial, sentimiento por el obrar social, se repite que la gerencia es una manera de hacer bien a las personas y este bien redunde en la sociedad.
3. La imbricación equilibrada entre organización y familia.
4. La realización como persona, es gerente es una manera de ser.
5. La asunción de una perspectiva cada vez más compleja.

## **CAPÍTULO V**

### **CONSIDERACIONES HERMENÉUTICAS DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DESDE EL CONTEXTO VENEZOLANO**

En el siguiente capítulo se desarrollan las consideraciones hermenéuticas acerca de la filosofía del gerente venezolano teniendo presente que, como todo planteamiento en torno al tema de la filosofía, surge de las reflexiones en torno a la realidad, en el caso particular, la realidad estudiada fue analizada desde el mundo de la vida de los actores del acto gerencial, siguiendo una dinámica de contraste a los argumentos iniciales esgrimidos en el corpus teórico de la traza epistémica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales y las evidencias obtenidas en las entrevistas a profundidad, bajo el planteamiento de Gadamer para quien la hermenéutica es una actitud filosófica de un ser humano que quiere comprender a otro cuyo *dasein* es develado en el lenguaje teniendo al diálogo como hilo conductor. Pero manteniendo el planteamiento de Grondin (op. Cit: 137) acerca del estudio de texto, por lo cual los diálogos se convirtieron en textos y relatos, pero fundamentalmente en el uso del “Círculo del todo a sus partes”, es decir: manteniendo una visión permanente de conjunto en búsqueda de sentido. Teniendo como principio fundamental la comprensión.

Asumida la hermenéutica como filosofía, la primera consideración viene dada por las actitudes de asombro y admiración con las cuales el estudioso de la filosofía se aproxima a la realidad, para ello se hace referencia al planteamiento de la Dra. Marisela Giraldo en el evento del 23 de Marzo de 2011 para la exposición de los avances de las distintas tesis doctorales quien manifiesta, en función de la presente investigación, como jurado y experto evaluador la siguiente afirmación: ¿Cuándo tiene tiempo para hacer filosofía el gerente venezolano con tan basto trabajo y responsabilidad a su cargo?

La respuesta es significativa pues no se trata de tiempo, en cuanto tiempo sino la significación de su hacer, su permanente reflexión en la toma de decisiones y

fundamentalmente como ejecutor de propuestas y proyectos para darle continuidad y existencia a la organización. La cotidianidad del gerente es la acción y su atención permanente a las variables que continuamente emergen como lo manifiesta Francés (2008: 177):

El ambiente de negocios venezolano es un terreno movedizo, donde lo futurista se combina con lo retro y la globalización con el desarrollo endógeno. Esto exige a los gerentes capacidad para entender lo que sucede en el mundo y comprender lo vernáculo, planificar con escenarios y cultivar una red de relaciones a largo plazo.

Estas consideraciones plantean la realidad particular de la empresa venezolana, sin embargo, en tiempos de globalización y complejidad los nudos gordianos, las contradicciones parecen ser lo cotidiano, por ello vuelve a manifestar Francés (op. Cit.: 177):

Los tiempos actuales han resultado ser francamente posmodernos. Vale decir, la modernidad no es como muchos pensaron: una época marcada por el progreso técnico indetenible y universal, acompañado de una transformación social también progresista. En realidad, lo viejo se mezcla con lo nuevo, lo racional con lo irracional, lo futurista con lo retro. En pocos lugares es tan evidente la posmodernidad como en Venezuela, donde los contrastes vienen a acentuarse de continuo.

Con estas consideraciones como soporte y con las evidencias compiladas se hace la interpretación buscando el sentido de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, los cimientos de una filosofía, la cual, muchas veces se asume como obvia y sin embargo permanece en el pensar del gerente venezolano.

Por otra parte revisamos a continuación los planteamientos esgrimidos, tanto en el análisis de la realidad como en las evidencias manifiestas por los gerentes entrevistados ello con la finalidad de hacer una interpretación-comprensión-aplicación, es el momento de la hermenéutica como tal, donde se asume la perspectiva de Gadamer en la búsqueda de sentido.

## **Ontología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Para la interpretación-comprensión-aplicación del punto en desarrollo mostramos la síntesis de las evidencias obtenidas en el capítulo anterior en torno a la pregunta por lo ontológico, lo manifiesto por los gerentes entrevistado dieron los siguientes conceptos:

1. Administrar y Gerenciar se identifican en función a posturas y vivencias. Llegando a entenderse como una sola. Pues los informantes cuando se le pregunta por la administración como diferente a la gerencia mantienen un lenguaje similar pues se centran en el acción y hacer.
2. Hay una discusión permanente entre el cambio y la permanencia, si se quiere entre la novedad y la tradición. Donde los principios de planificación, organización, dirección y control permanecen bajo una perspectiva de flexibilidad.
3. Se mantiene la discusión complementaria entre ciencia y arte, asumiendo lo dado por la formación y estudios frente a la manera como se ejecuta una acción gerencial.
4. Define el ser de una persona, asume posturas si se quiere filosófica en función de cómo se ejecuta la acción para la vida de las personas, como se refiere en el punto primero de una vivencia, de una manera de ser, como una filosofía.

Estas cuatro evidencias manifiestan una perspectiva ontológica, pues dan respuesta a la pregunta sobre el ser de la Administración y Gerencia, a diferencia de lo planteado por Schvarstein (op. Cit.) en cuanto al ser de las mismas pero sin el cuestionamiento del qué es. Lo importante del asunto es la consideración de Heidegger sobre el ser, el cual no está ya en el olvido sino que se apertura en la pregunta del Es. Si se quiere, esto ha sido fruto de la misma ciencia en cuanto a los interrogantes planteados por los autores sobre una ciencia sin filosofía ni método y en respuesta a ello, al menos en el campo organizacional, se hacen referencias como las de los Dres. Machado y

Mujica en torno a una Metateoría Administrativa y otros puntos primordiales como la pregunta por el sujeto organizacional. De esta forma el inicio de un estudio ontológico en las Ciencias Administrativas y Gerenciales ha dado inicio aunque sea en una ontología regional. Sin embargo, lo importante es el preguntarse: Las Ciencias Administrativas y Gerenciales: ¿QUÉ SON? ¿CUÁL ES SU SER? ¿QUÉ SENTIDO TIENEN?

Al querer dar respuestas a las preguntas, inmediatamente, en términos idealistas, se puede hacer referencia al estudio desarrollado por Torres y Mejía (2006) quienes analizan el significado del término Administración en el contexto colombiano, partiendo del significado etimológico en el cual Administrar viene del latín y fundamentalmente significa servir, ministerio. El segundo término viene de gestos, actitud, conducir. Por lo cual servir y conducir son los elementos claves para la comprensión del quehacer gerencial. En tal sentido se hace la reflexión hermenéutica del qué de la Administración y Gerencia.

La primera consideración que emerge de lo manifiesto por los informantes clave es la identificación de la Administración y la Gerencia como una, un todo, aun cuando a veces en lo particular se refieren como distintas pero, terminan aduciendo a una y otro indistintamente. Particularmente el Cap. Ernesto quien se refiere a los proceso de transformaciones y cambios desarrollados a lo largo de la historia de la Administración planteando que después de Peter Drucker, por los años ochenta se dio un giro donde se inicia el uso del término Gerencia generando una transformación importante, téngase presente que Drucker ya manifestaba y se adelantaba a la Sociedad del Conocimiento refiriéndose a los *trabajadores del conocimiento*, luego han surgido metáforas como las Organizaciones Inteligentes, Organizaciones que Aprenden. En este sentido la referencia de Gallaga (op. Cit), antes enunciada, en torno al Pensamiento de Elton Mayo, cobra mayor sentido al establecer el giro humanístico del sentido organizacional.



Lo anterior adquiere significación con las referencias del Econ. Rubén, Ejecutivo Franklin, Prof. Enrique para quienes la Administración y Gerencia no es más que la oportunidad de hacer el bien asumiendo el sentido etimológico de servir y ministerio, es estar al servicio de las personas y ello va más allá de lo clientelar; pues, es al interno de la organización donde se inicia este proceso, incluso utilizan términos tan relevantes como: *la gente tiene que estar porque le gusta*, de esta manera se hace la distinción de lo manifiesto por Grannel, Garaway y Malpica (op. Cit) y de las consideraciones antropológicas del sentido organizacional de Desiato y Guevara, aunado a las planteamientos en torno a la manera de cómo los venezolanos difieren entre trabajo y empleo. Sin embargo, la perspectiva es transformar el empleo en trabajo como realización del ser humano, si se quiere Yáber y Vallarino (op. Cit) dan un adelanto a dicho planteamiento cuando hacen referencia al Libro de Oportunidades de Estudio de OPSU, donde manifiesta que la Administración y Gerencia son una profesión, no un empleo. Es decir: *¡una manera de ser!* Lo cual es confirmado por la Dra. Nerys manifestando que la Gerencia es una filosofía de vida: *la gerencia para mí forma parte también de un estilo de vida que tu llevas, que tú ostentas, que tu exhibes, yo no puedo ser así como tú me ves muy empática y en mi casa ser el ogro; es decir, la antítesis de lo que soy acá*. Al final se integra el ser y el hacer, la profesión con los principios y estilos de vida, con triunfos y fracasos. De esa forma la Administración y Gerencia se convierten en una palabra de acción mediante se manifiesta el ser de quien asume las responsabilidades y ejecuta las distintas acciones dentro de la organización para marcar un rumbo, el destino, su misión y visión.

Desde la segunda evidencia se puede mostrar la dialéctica manifiesta entre cambio/novedad y permanencia/tradición. Es decir, hay algo que se mantiene y algo que cambia como lo refiere de manera interesante el Prof. Enrique cuando se refiere al concepto de Administración, advirtiendo que eso no ha cambiado, los principios fundamentales de: Planificación, Dirección, Organización y Control manifiestos por los creadores de la teoría clásica de la Administración no han cambiado, es decir los

principios por los cuáles las Ciencias Administrativas y Gerenciales son lo que son, siguen manteniéndose, se añadirán nuevos elementos como es la Evaluación pero, como manifiesta el entrevistado esos principios no han cambiado, en tal sentido advierte la incorporación de paradigmas, enfoque y perspectivas aduciendo los adjetivos calificativos como organización “compleja”, planificación “compleja” pero el principio fundamental permanece. En tal sentido hay un aporte muy significativo del Dr. Yáber (2007, 2009) denominado mapa de la Administración el cual inicia con los cuatro principios sempiternos de la Administración recurriendo inclusive al término en cuestión, aun cuando deja sentado el significado de Gerencia en cuanto a la gestión el cual hace una especie de soporte para todo el edificio de dicha ciencia:



Fuente Yáber (2009)

Es importante destacar la perspectiva pragmática pues va ampliando la visión desde donde erige la Administración como ciencia pero, en su centro, está un término fundamental de la Gestión es decir, en alguna forma se asume la complejidad y la

integración de las acciones. Pero, como lo refirió el Prof. Enrique, los elementos centrales de Planificación, Organización, Dirección y Control no han cambiado el gráfico elaborado por Yáber (2007) muestra cómo se ha ido ampliando el radio de acción hasta llegar a cuatro elementos fundamentales en la dimensión del todo: Cultural, Social, Ambiental, Político. Es decir abarca una totalidad y cualquiera puede hacer énfasis en cualquier punto. Y al mismo tiempo la implicación Gerencial de coordinar, dirigir y liderizar.

Además es posible incorporar los planteamientos del Dr. Mujica quién advierte dos elementos fundamentales como son la autonomía de la Administración como ciencia frente a patrones de ciencias como las naturales, fundamentalmente la sociología y la economía de alto impacto en la aplicación del método científico. La otra consideración es la perspectiva epistemológica donde la Administración no dependa de otras consideraciones científicas, sino que responda, en su ser y hacer, a las consideraciones propias. No se trata de evadir la complejidad dada por lo trasdisciplinar. Es mantener, por una parte, una perspectiva propia pero, integrando los elementos alternativos propios y necesarios para la transformación. De esta forma, la Administración se mantiene en la tradición pero, como manifiesta el Cap. Ernesto, ha tenido transformaciones, antes y después de Peter Drucker por lo cual se da paso a nuevas perspectivas y enfoques, lo cual evidencia el giro hacia la Gerencia.

Ahora bien, desde la perspectiva de dualidad Administración/Gerencia las interpretaciones pueden ser múltiples, unas para diferenciarlas otras para integrarlas aun cuando existen razones muy válidas desde cada postura. Sin embargo, en atención a las evidencias manifiestas por los gerentes entrevistados y por su alta distinción en las diferentes organizaciones a las cuales pertenecen: militar, PyME, transnacional, educacional, privada, pública unido a los méritos académicos y científicos de investigación junto con la experiencia la Administración y Gerencia son una realidad que se comprende desde el Dasein Gerencial. No se trata de describir funciones, la

opinión de la mayoría manifiesta *una forma de vivir y de ser*. Lo cual coincide con la definición desde el significado etimológico: servir y ministerio.

En tal sentido, cuando se debate entre arte y ciencia, la Dra. Nerys manifiesta categóricamente de la siguiente forma: *“¡Claro! es una ciencia, exactamente, es una ciencia desde el punto de vista que significa, es inherente a esas funciones que tienen un impacto de eficacia, de eficiencia, de efectividad... ahí lo estamos abordando como una ciencia...”*. Sin embargo, inmediatamente advierte: *“un proceso bajo un principio de flexibilidad, volver a reprogramar tus propósitos”* tal sentido el prof. Enrique resalta desde su experiencia que se tratan de las dos, son dos realidades en una: *Es que son las dos cosas a la vez*. Esta realidad puede ser comprendida a partir de las metáforas de los físicos cuánticos al preguntarse si la luz es onda o son partículas, al final son las dos cosas al mismo tiempo pero que pueden ser estudiadas desde dos parámetros diferentes, del mismo modo pasa con el debate entre ciencia y arte, ciencia en cuanto atiende a unos principios epistemológicos, arte es una acción humana como lo manifiesta el Econ. Rubén: *“el ser gerente es una oportunidad para ayudar, no para mandar, no para ejercer una autoridad”* añadiendo a dicho planteamiento que: *“No yo no lo veo ni como tarea, ni como deber. Es una actividad que te llena el espíritu, que te llena el espíritu porque es de sol a sol, es agotador pero, hay satisfacciones en lo personal”*. De esta forma evidencia nuevamente el Dasein Gerencial, visto desde aquí no pareciera tener perspectiva científica sino artística.

De lo anterior pueden considerarse dos posturas, la primera es dada desde la perspectiva científica moderna, en dicho período puede hablarse de la Administración como tal, pues con Teylor y Fayol además de las aportaciones de Ford referidos por reiterados autores, quienes establecen el asunto en el paradigma de la física newtoniana centrada en las coordenadas cartesianas, donde la interpretación del mundo fue asumida desde el tiempo (kronos) y el movimiento

(dynamis) por lo cual la Administración obtiene su carácter científico en función de tiempos y movimientos, como lo refieren Ibáñez y Castillo (op. Cit.) por lo cual es una ciencia, y si se quiere puede estudiarse sin ningún problema desde el método positivista y dar respuestas científicas. En tal sentido, aquí no se trata de negar un paradigma ni entrar en contraste de uno contra otro, es decir, hay estudiosos de las Ciencias Administrativas y Gerenciales quienes permanecen en la uso del positivismo, del neoempirismo, el empirismo lógico como forma y manera de investigar y hacer ciencia, lo cual es válido. Otros asumirán como Etkin (op. Cit), Francés (2008) y otros, las perspectivas de la complejidad, incertidumbre, caos y demás consideraciones de las ciencias emergentes. Pero desde la modernidad se habla de la Administración como ciencia de esta forma se reafirma dicho carácter de científicidad de la Administración como tal, esta postura se enmarca como perspectiva filosófica con una epistemología propia de las mismas que la justifica.

Por otra parte, haciendo referencia a un período crítico a la modernidad como es la posmodernidad, tiempo de cuestionamiento de la razón, de relatos particulares y fundamentalmente de perspectiva más allá del capitalismo o postcapitalismo, la Gerencia emerge en continuidad de la Administración dando un énfasis a la gestión, al cómo hacer las cosas y fundamentalmente a cómo se pueden tomar decisiones de carácter científico. Siendo así, la perspectiva de arte está como mejor manera de interpretar pues, es un hacer permanente, de principios de cambio permanente, por ello Mujica y otros advierten la perspectiva de Stoner de compromiso dinámico. Por lo cual las Ciencias Administrativas y Gerenciales son como su nombre lo indican ciencia pero al mismo tiempo, arte. Como refieren los entrevistados al decir que los egresados traen el conocimiento la organización les dará la praxis y las mejores formas de obtener resultados, cambios y toma de decisiones adecuadas, acertadas y pertinentes.

La connotación cuarta establece una cúspide ontológica, el Dasein Gerencial, ya esto se ha venido advirtiendo, eso da respuestas a la interrogante de Babor (op. Cit) al

preguntarse por el qué de un antropólogo en la empresa, la respuesta es un asunto de profesión, la profesión de Administrador, Gerente, Director es una manera de ser, de vivir es un *dasein*. De esta forma, se establece una marcada diferencia entre lo óptico, la cosa, la organización y el sujeto dentro de la organización. Se puede hacer referencia al proceso de humanización por el cual transitan las Ciencias Administrativas y Gerenciales, yendo de actividades centradas en la producción, luego en el proceso y finalmente en las personas tanto al interno Capital Humano, Capital Intelectual y al externo como a los clientes y destinatarios. Por lo cual tiene sentido la pregunta y la respuesta sobre el ser, esto lo convienen todos los entrevistados aduciendo a una manera de ser. Es así como la pregunta de Heidegger obtendrá respuestas múltiples, cambiantes y muchas veces controversiales, pero en el ámbito académico de la Universidad de Carabobo este preguntar comienza a tener mucha resonancia y algunos se han atrevido a dar su respuesta.

### **Epistemología en las Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

Este es uno de las dimensiones de mayor alcance, pues en el contexto venezolano de cara a la Academia, se ha venido gestando todo un gran movimiento en pro de la misma, prueba de ello es la gran cantidad de ofertas de estudio por parte de la OPSU (op. Cit) y el florecimiento de grandes centros de estudios. Como evidencia significativa los informantes claves en su totalidad son del mundo académico y del mundo organizacional pues, como afirma el Dr. Martín, la organización es una escuela. De esta forma generar conocimiento desde la perspectiva científica organizacional en Venezuela es una realidad, incluso la Universidad de Carabobo tiene en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales una línea de investigación denominada Epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en cuyo seno se ha gestado la presente tesis doctoral. Demos interpretación a las evidencias manifiestas por los Gerentes entrevistados.

1. Se ratifica el carácter de ciencia en cuanto a la Administración y Gerencia, resaltando el aspecto las Ciencias Administrativas y Gerenciales en función de la Economía. Pero se mantiene la perspectiva de arte.
2. Se evidencia la existencia de una “escuela” dada en la praxis por la vivencia cotidiana de la organización venezolana.
3. El asunto epistémico viene dado por la academia, es la academia desde donde se gesta el aspecto epistemológico, pues es la formación permanente y la necesidad de hacer estudios permanente donde el gerente asume el piso epistémico, por lo cual no hay un método sino una vivencia desde la academia donde se gestiona el conocimiento.
4. Es manifiesto el problema de cambio paradigmático desde dos perspectivas; la primera en cuanto a la exigencia, por parte de la academia, de una gerencia integral, de una formación holística; y por otra, la asunción de los quiebres paradigmáticos en la gerencia como es manifestado mediante el término “antes y después de Drucker” un proceso de transformación de la administración a la gerencia.
5. El cambio paradigmático hace un giro hacia lo humano, el centro del asunto es ahora el ser humano por ello gerencia para la vida.

La primera dimensión que resalta es el carácter de dualidad de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en cuanto a la discusión ciencia y arte, es una ciencia por cuanto cumple con todas las connotaciones referentes de seguir principios, axiomas, postulados característico del hacer científico, además se mantiene dentro de rieles paradigmáticos del pensamiento y responden a teorías de carácter tanto cuantitativas como cualitativas según el enfoque y perspectiva del investigador, desde la cual se genera conocimiento y teorizaciones de la praxis como lo exponen los informantes clave fundamentalmente desde el mundo académico el cual genera una reflexión permanente del quehacer administrativo-gerencial incorporando teorías y tendencias emergentes pero como lo confirma el Dr. Martín: *“Es una ciencia, es una ciencia!... bueno:*

*entendiendo como ciencia los conceptos de ciencia de Mario Bunge y... etc, etc.... No la entendamos así!, quizás es más un arte, quizás es más un arte... más un arte...”.*

Lo anterior corrobora que no solamente es una ciencia en cuanto tal, sino en cuanto lo refiere López (op. Cit.), de haber las ciencias sociales seguidos los patrones de las ciencias naturales en cuanto a un objeto y método, lo importantes es que las Ciencias Administrativas y Gerenciales responden adecuadamente a esta perspectiva, inclusive en adecuaciones a modelizaciones matemáticas como pueden ser aquellas centradas en los conceptos de calidad total, seis sigmas y otras las cuáles siguen patrones rígidos desde los cuales generan conocimiento. Incluso está la perspectiva del Dr. Mujica manifestando que: *“La Administración es la disciplina y la gerencia es la manera de ejecutarla, pero no pueden estar separadas”* Donde por una parte está lo disciplinar propio de la ciencia y ello aducirá a la manera propia de construir su propio debate científico pero no puede estar separado de la gerencia como modo, manera y filosofía mediante la cual se desarrolla la Administración como tal.

En correspondencia el Cap. Ernesto, manifiesta una perspectiva desde donde la Administración es un “instrumental” muy interesante: *también influenciado habida cuenta de que las ciencias administrativas son la manera de instrumentalizar las ciencias económicas... entonces indudablemente que, dentro de esta, esta búsqueda de eficiencia de la economía que es, las ciencias administrativas van a tomar qué hay, qué se puede interpretar tanto del marxismo como del capitalismo que está influyendo en ese postulado de ciencias administrativas ...* La primera consideración es fundamental, las ciencias económicas tienen como soportes los modelos matemáticos que, de alguna manera, interpretan una realidad denominada mercado en el cual se debate entre dos soportes fundamentales la oferta y la demanda, ciertamente aquí ya no se trata de un espacio bidimensional como la física newtoniana, sino que dependen de las n-uplas dimensionales que intervienen y por la cual los modelos y estudios matemáticos se



complejizan, como es el caso del Premio Nobel de Economía de 1994, otorgado a un al matemático John Nash. Si las Ciencias Administrativas y Gerenciales son la forma de cómo estos modelos se aplican en la realidad pues no hay discusión alguna, son ciencia en toda su plenitud.

Hasta aquí se tiene una connotación extraordinaria, sin embargo, como todo problema epistemológico, el Dr. Martín hace unos planteamientos muy significativos a considerar, cuando se pregunta por algún método en específico de la gerencia respondiendo: *No la hay!... yo pienso que la experiencia es... juega un papel muy, muy importante, hay dos cosas: el conocimiento, la teoría es básica, todos los aspectos que pueda manejar un gerente, financieros, legales, la parte teórica es fundamental. Pero la parte experiencial también juega un papel importante. Yo creo que, la escuela del gerente es la empresa. Ahí aprende y ahí vive.* Lo cual confirma lo establecido anteriormente por el Dr. Mujica, donde podemos interpretar nuevamente la Gerencia como la contrapartida artística de la Administración, donde es una realidad con dos dimensiones, la dimensión ciencia y la dimensión arte con ambas los entrevistados mantienen una postura de unas Ciencias Administrativas y Gerenciales como un todo.

Por otra parte el aspecto de integración en la realidad es lo que marca lo importante como lo manifiesta el Econ. Rubén: *“No, no, no, al contrario... yo no puedo negarlo... ya vienen con esa herramienta y yo tengo que aprovecharme de eso, en el buen sentido de la palabra, esa es su fortaleza, y lo tiene. Entonces: ¿qué le falta?... Nuestra realidad, o sea, la tarea que va a desempeñar”*. Quien reivindica el aspecto académico como parte fundamental pues es donde adquieren los Administradores y Gerentes los elementos y soportes teóricos, lo disciplinar. ¿Qué le estaría faltando? La praxis por ello la discusión permanente entre la integración Universidad-Organización. Al respecto el Prof. Enrique, confirma todo lo anterior desde el área de gerencia en salud pública manifestando que: *“nuestros hospitales son una escuela”*. *Es una escuela porque la universidad no importa cuál sea, en este caso fue la de Carabobo, te puede*

*dar... que te puedo decir... el conocimiento, pero el arte lo pone la persona”.* Este es el centro del asunto, de donde deriva la complementariedad ciencia-arte. Es ciencia por cuanto sigue y se rige por todas las perspectivas epistémica surgidas en la temporalidad y mediante las cuales se dan interpretaciones de la realidad en estudio. Sin embargo, son un arte porque cada quién la ejecuta según su existencialidad, allí está implicado el dasein.

Cuando se fusionan ciencia y arte, arte y ciencia las referencias no falta pues anécdotas sobran, hay una en particular que llama la atención y se le agradece al Cap. Ernesto por ser, para la investigación, el ejemplo más significativo de cómo esta dialógica arte y ciencia, ciencia y arte configuran dos realidades conjuntas en permanente diálogo integrador e inseparables, primero: *Yo creo que esa es una actitud, yo creo que esa es una actitud una condición de estar pendiente del futuro, del presente, de cómo obtengo los recursos para aquello, de qué hago si surge un problema, si se me enferma un hijo, si se me daña el carro, si... tengo problemas con alguien... si pierdo el trabajo o no lo pierdo... de los problemas de salud de uno mismo... yo pienso eso es una actitud y uno esta en la empresa y esta en lo mismo, está pendiente de la gente, de la producción... ehh.. los problemas del entorno, en el caso de la empresa privada, de la inflación... esteee... la pérdida de clientes, los nuevos clientes, las nuevas oportunidades, las amenazas, todo eso... yyy... yyyy esa formación creo que la aprendí bastante en el submarino, porque el submarino es un sitio encerrado que no es como los barcos que uno puede ver lo que está pasando y lo obliga a uno a ser, a ser muy imaginativo y muy previsor y “jugar” mucho, con cosas que no están claras: que un sonar detecte un barco, eso no está tan claro como cuando tu lo estás viendo y como lo está viendo un radar... Okey... la misma profundidad de, las fallas que puedan suceder... eso le va desarrollando a uno ciertas capacidades que, para mí son gerenciales, el gerente tiene que ser así, tiene que estar siempre viendo el presente con los pies pegados en tierra, pero a la vez... viendo el futuro y soñando tanto lo malo como lo bueno y yendo por donde genera. No se trata de una experiencia y una realidad ajena a la vivencia personal,*

es una implicación del Dasein, sobre todo esa perspectiva de jugar mucho a lo imaginativo, lo cual denota una actitud de “alerta” permanente frente a la realidad. Es estar pendiente a los escenarios de incertidumbre, de alta complejidad para desde lo personal y humano dar la respuesta más acertada, adecuada, precisa y correspondiente.

De lo anterior se comprende por qué, al menos desde el ser y sentir del gerente venezolano, las Ciencias Administrativas y Gerenciales son, en toda plenitud, Ciencia y, al mismo tiempo, Arte. Son un binomio dual complementario en el que ambas realidades dependen una de otra pues será más ciencias en cuanto a la configuración como tal en la medida en la cual se desarrolle más artísticamente y más arte en cuanto asuma más las consideraciones científicas tanto de la modernidad como la posmodernidad. Sin embargo, el Prof. Enrique manifiesta nuevamente una perspectiva desde las organizaciones públicas: *la Universidad te está dando la ciencia, el conocimiento... cierto... es la parte cognitiva, que tu lo vas a llevar en tus alforjas. Ahora, el arte te pertenece a ti. Es allí donde tu dirás: ¡bueno pero hay un más gerente, menos gerente, hay mejores gerentes... ni soy malo ni soy buen gerente!, es que cada quien tiene su forma particular de gerenciar, entonces es la gran diferencia pero, es ciencia y arte, tu no puedes deslindarlo en forma definitiva, no puedes. Tu podrás tener un instante determinado de... que te voy a decir, la intuición el sentido común... cierto, pero que también te lo va a dar en base a la experiencia no..., porque yo no pienso que el sentido común, que es el menos común de los sentidos, es por obra y gracia del Espíritu Santo que aparece, no, no, no... tiene que haber un substratum ¡cierto! Que, de alguna manera, esa mucha o poca experiencia da a lugar a que: ¡ojo!, y de alguna manera está sistematizando la experiencia de manera inconsciente para lecciones aprendidas para después utilizarla a posteriori... ¡definitivamente es arte y ciencia, hijo!...* Nuevamente uniendo las dos perspectivas de una manera integral. Es decir se parte del hecho científico y termina con lo artístico en cuanto la manera propia y personal con la que cada quién determina su accionar en la toma de decisiones.

Además de lo anterior, el prof. Enrique determina, desde su sentir, la particularidad del gerente venezolano, el influjo de lo cultural añadiendo a lo anterior las siguientes determinaciones: *Te lo digo, si... cuando tú analizas el concepto de actitud, ¿con qué nos encontramos?, que yo tengo aquí la parte cognitiva, el conocimiento que me entra pero, también está la otra pata del taburete que es: ¿cómo exteriorizo yo esa actitud? ... ¡cierto...! Pero, compadre, ¿quién está en el medio?... posiblemente lo fundamental que es la parte afectiva, que es el pegamento mágico, maravilloso por me agarra, de alguna manera, el conocimiento por un lado de la información par yo exteriorizarlo de alguna manera. Si no existe el amor, si no existe el denominador común de lo afectivo, ni que tengas tú la más experiencia, la más hermosa de las experiencias, ni que tengas todos los títulos del mundo porque, no es mejor el gerente, no mejor profesional quien no es mejor ciudadano... Y el amor tiene que ser el gran denominador de la ciudadanía común...* Lo característico la determinación de la episteme administrativo-gerencial determinada por la cultura venezolana viene dada en función de la afectividad característica del venezolano esbozada por Moreno (op. Cit), Carías (op. Cit), Capriles (op, cit.) y Barroso (op. Cit.) teniendo presente que muy a pesar del hecho y determinación científica afectados por lo emotivo, ello no significa una minusvalía o desventaja en la toma de decisiones o cualquier acción gerencial. Ello es corroborado por los elementos referidos por el Ejecutivo Franklin frente a la cultura venezolana y la transnacional Gulf Oil, frente a la perspectiva de dar órdenes y mantener un humor distintivo. Lo importante es el actuar de manera científica sin romper los estándares de calidad.

El elemento significativo fundamental son las investigaciones epistemológicas desarrolladas desde el contexto venezolano por el Dr. Mujica advierte: *“una administración epistemológica de la administración, para evitar ser el juguete de fuerzas económicas de poder, con lo cual incrementar la autonomía epistemológica de la investigación administrativa, y así, apreciar una biotecnología a favor de lo humano que edifiquen orden para mantener la vida”*. Este planteamiento se convierte en el

centro y norte de un para qué y desde donde se comienza a desarrollar el conocimiento, es un principio u fundamento al momento de considerar una epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

El segundo elemento evidenciado es la existencia de una “escuela” dada en la praxis por la vivencia cotidiana de la organización venezolana. Ya lo refirió el Dr. Martín al manifestar que la organización, la empresa venezolana al final es una escuela donde teoría y praxis se juntan; primero refiriendo a la posibilidad de enseñar y transmitir pues siempre el que aspira a un puesto de mayor jerarquía en la organización siempre necesita formar a su sustituto. Por otra parte, el prof. Enrique manifiesta el que: *nuestros hospitales son una escuela*. El Econ. Rubén dice que: *vienen con esa herramienta* que es el conocimiento dado en la Universidad, lo más importante es la autorreferencia del Dr. Mujica, Econ. Rubén y Ejecutivo Franklin sobre el doctorado como fuente de renovación permanente, es decir la academia venezolana se convierte en el centro de discusión sobre los aspecto epistemológicos de las Ciencias Administrativas, no se trata del estudio de una teoría en particular, se trata del estudio de las distintas teorías, escuelas y enfoques dados en el contexto y los cuales pueden ser llevados a la praxis en una organización en particular. Lo importante es el desarrollo contextual de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde lo contextual con fuentes epistémicas propias del pensar y actuar.

El tercer aspecto categorial emergente viene dado como consecuencia de lo anterior, la organización es una escuela donde se enseña y aprende por una parte. Por la otra está la Academia (Educación Superior/Universidad) donde se transmiten, si se quieren las bases del Pensamiento Administrativo y Gerencial unido a la formación permanente por ello cabe distinguir lo importante de la prosecución de estudio donde los entrevistados todos poseen estudios de postgrado, tres son doctores y tres están en proceso de culminación del doctorado. Lo cual indica aspectos de formación personal

permanente y por el otro la reflexión permanente que se está dando desde la perspectiva epistemológica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales.

El cuarto aspecto, vienen dado en cuanto al cambio paradigmático el cual es referido desde dos perspectivas; la primera en cuanto a la exigencia, por parte de la academia, de una gerencia integral, de una formación holística; como lo manifiesta abiertamente el Ejecutivo Franklin desde el ser del gerente: *Del ser... tú has, tú has dicho la verdad verdadera... por decir: la universidad no está formando a esas personas para que esas personas sean los gerentes integrales, ellos están formando, por supuesto, les están dando los conocimientos...* Sin embargo, ve en la necesidad de proseguir estudios pues el referente académico, con todas las debilidades que posea es punto de referencia por ello manifiesta: *“Bueno no he llegado al ciento, precisamente por lo que estamos hablando, por lo que estamos haciendo, no me siento completamente formado profesionalmente porque...por lo que el programa de doctorado que estamos haciendo yo cada vez aprendo cosas nuevas y las practico, y las... y las enseño; porque también yo llego a la oficina diciéndole cosas que yo aprendí en el doctorado y ellos, gracias a mí, ya ellos hablan de... el plagio (sonrisas) y todas esas partes que yo, que yo le he dicho a ellos que he aprendido pues... y esa parte, bueno, yo muchas veces me digo: ajá y después que haga el doctorado qué vas a hacer, me voy a meter en el postdoctorado y voy a seguir”*... Es decir, siempre habrá la referencia a la Academia. De este modo es la necesidad de ir integrando lo aprendido pero al mismo tiempo ir dando.

El otro aspecto es la asunción de los quiebres paradigmáticos en la gerencia como es manifestado mediante el término “antes y después de Drucker” un proceso de transformación de la administración a la gerencia. Sin embargo, el Cap. Ernesto manifiesta: *“Bueno... tenemos ese paradigma.... eh... sufrimos digamos de... de una especie de reduccionismo y, y, y... y de desconceptualización que tratamos crearnos en algo que aprendimos o algún paradigma que se nos quedó en un momento y, y, no nos permite ver ese total y se toman muchas decisiones desde el nivel de aula hasta el nivel*

*alto directivo sin tomar en cuenta el... digamos, el...el, de manera holística todo lo que sucede todo lo que afecta sin ve a futuro porque hay, hay consecuencias que se reflejan en el momento y hay consecuencias que se reflejan a futuro de decisiones que se toman... En Venezuela se prepara la gente el sistema educativo es amplio, hay oportunidades pero... nos quedamos en un solo contexto eh... hay un cierto reduccionismo en creer que una teoría normalmente sustituye a otra o la elimina y no vemos un proceso dialéctico, no vemos un proceso de creación de un nuevo postulado que tome las partes de ambos okey".* Con este planteamiento se resume la discusión del paradigma a superar, cuando se habla de sistema educativo la referencia es hacia lo académico lo cual manifiesta que, la posibilidad de cambios vendría en parte desde la perspectiva académica. Eso hace ver la complejidad, como se ha manifestado todos los informantes claves tienen estudios superiores y al mismo tiempo ven la necesidad de renovación, no se trata de una dualidad sino la tensionalidad entre la novedad y el cambio versus la tradición, lo cual es fuente permanente de investigación y reflexión.

Si algo puede mostrarse y es de importancia es la Academia como locus permanente de gestión del conocimiento. Este asunto viene dado con implicaciones superiores pues al ámbito de la gestión del conocimiento viene mediado a través del cambio paradigmático de giro antropológico. El aspecto humanístico y antropológico esbozado principalmente por el Dr. Mujica, la gerencia para la vida, lo manifiesto por la Dra. Nerys como filosofía y forma de ser, le dan sentido al ser del gerente. Ello rompe con un paradigma de cargo, puesto, nivel donde no hay sujeto, donde la organización es el sujeto. En este caso las personas se tornan el centro del asunto y ello determina los cambios fundamentales de perspectivas emergentes como el Capital Humano. Lo cual confirma lo anteriormente esbozado donde el conocimiento es una realidad humana y la referencia organizacional es una metáfora. Sin embargo, desde lo epistemológico el conocimiento es una dimensión de cambio y crecimiento permanente del dasein gerencial.

## **Axiología, principios y valores en las Ciencias Administrativas y Gerenciales**

Desde el punto de vista filosófico, este es un tema de actualidad y muy comprometedor, las situaciones de quiebra de ciertos grupos económicos de casas de bolsa a nivel mundial y particularmente los casos de estafa inmobiliaria en el sector privado y lo ocurrido en el sector público de la pérdida de alimentos por descomposición debido a operaciones fraudulentas, mal manejo de la mercancía y el costo millonario del asunto donde está implicado el Estado, hacen de la dimensión ética un acicate permanente. El paradigma de la Responsabilidad Social como elemento característico de las organizaciones del siglo XXI queda opacado frente al comportamiento distante de las organizaciones implicadas en la contaminación del ambiente, el uso de combustibles vegetales sin haber minimizado el hambre y la pobreza mundial aun cuando éstas son retos asumidos por todas las naciones.

Desde el contexto venezolano se analizan las evidencias develadas por los gerentes entrevistados las cuales son compiladas de la siguiente forma:

1. El primer concepto que emerge es el de responsabilidad, el dar cuenta de... este se conjuga con la definición mediante la cual la gerencia se presenta como un servicio, manera de hacer el bien y de estar al servicio.
2. Principio de identidad con el país, al ser la gerencia una manera de ser inmediatamente surge la identidad, la gerencia lleva inmersa un proyecto de vida, tal vez aquí el Cap. Ernesto lo manifiesta abiertamente haciendo referencia a la Ética de Nicómaco, en la búsqueda del bien común y cuando todo manifiesta de un futuro mejor sean en la organización como en general aducen al bien común manifiesto por el Estagirita.
3. Aunado al principio anterior emerge el hacer las cosas porque le gustan, una parte importante de las teorías ética viene dado en función de la apetencia al bien, en tal sentido dentro de la organización se busca crear un ambiente en el cual se hacen las cosas porque a las personas les gusta hacerlo y por ello lo hacen



bien, como lo plantea el Econ. Rubén de llegar hasta lo estético, la belleza en hacer las cosas.

4. El elemento conciencia, muy a pesar de todas las configuraciones la connotación de saber lo que se hace y cómo se hace está presente. El elemento conciencia es reiterativo en todos los gerentes entrevistados, ella da un matiz muy profundo de humanidad en el actuar desde lo social como lo manifiesta el Dr. Enrique, hasta lo personal planteado por Franklin. Esto es visto en la casa y fuera de ella, el gerente exitoso en la empresa y conflictivo en su hogar. El gerente con necesidad de tomar una decisión en cuanto a un empleado pero que antepone el sentido antropológico de la necesidad.
5. El cumplimiento del deber, no solamente todos coinciden en el correcto cumplimiento del deber, anclan en la formación el haberse preparado para ello. Por ello inclusive hablan de normas claras, no se trata de ver como se evaden las normas. Por el contrario, en la medida que las normas son claras y distintas para todos se puede cumplir.
6. La afectación de la conciencia en la toma de decisiones.

El primer concepto que emerge es el de responsabilidad; es decir, el dar cuenta de... este planteamiento se conjuga con la definición mediante la cual la gerencia se presenta como un servicio, una manera de hacer el bien y de estar al servicio de las personas, comunidades y como lo refiere el Ejecutivo Franklin al País. Por lo cual, se convierte en un principio fundamental del quid de la gerencia venezolana según los informantes claves desde sus testimonios y con el significado de ser gerente pues, todos dan a entender: el no tratarse de un cargo para mandar o dirigir, simplemente se trata de un liderazgo distinto, pero centrado en lo manifiesto por Covey (2010: 23) para quien: “El liderazgo en realidad es el arte de *posibilitar*... el liderazgo es la más elevada de las artes, simplemente porque *posibilita* que las otras artes y profesiones funcionen”. A esto se le añade el por qué de la gerencia, como refiere el Cap. Ernesto manifestando que: *como cadete de segundo año me ponían a tres nuevos, yo era responsable de que*

*estuviesen limpios, de que supieran orden cerrado, que tuvieran la taquilla arreglada, que si afeitados, que no llegaran tarde a formación, que ehhh ¿cómo se llama?... de toda la administración del nuevo yo era responsable..”* Desde un inicio se plantea el sentido de la responsabilidad, entendida como el dar cuenta de... pero además manifiesto por el Econ. Rubén y el Prof. Enrique como la oportunidad de hacer el bien revelando su sentir: *¡problemas de salud pública! que están matizados por la magnitud, por la trascendencia, por la vulnerabilidad y que, de alguna manera, a través de ciertos mecanismos tu perfectamente puedes abocarte a buscar las soluciones; si bien es cierto que no son definitivas pero, por lo menos para amainar esa lluvia perversa que cae sobre nuestras comunidades. Yo pienso que por ahí van las cosas no, es el sentido de pertenencia comunitario, es el... el querer: en otras palabras chico... yo lo que diría es la rueda social, es la rueda social donde hay que buscar un hilo, pero ese hilo está en el alma del gerente, en alma de las instituciones públicas, pero también está en el alma de las comunidades. Entonces sencillamente no es más que articular conocimientos de parte y parte donde ese hilo se tranza en esa rueda social para conformar el tejido social de parte y parte, yo pienso que por ahí van las cosas... y eso es el sentido de pertenencia, eso es responsabilidad social, eso es querer a las comunidades.* Responder con la siempre posibilidad de hacer el bien y en ello no distinguen lo público de lo privado, el sentido ontológico de la búsqueda de una acción en pro del otro siempre está presente en el hacer del gerente. Se manifiesta el sentido teleológico del dasein gerencial: el servir para el bien. Si se quiere centrado en una ética aristotélica referida por el Cap. Ernesto en búsqueda del mayor y mejor bien para todos. Por ello el sentido de responsabilidad y dar cuenta es a través del bien realizado o ejecutado con la acción gerencial. Ello le da un profundo sentido de humanidad.

En concatenación con lo anterior se evidencia el sentido de pertenencia no solamente a la organización sino que hay una perspectiva de trascendencia la cual no se reduce a lo individual-social, se evidencia una sentimiento de país y de Nación, la acción gerencial no es simplemente una forma de actuar para mejorar la organización,

trasciende, el Cap. Ernesto lo asume como una manera de ser pero, el impacto que tiene en la totalidad lo manifiesta el Ejecutivo Franklin: *“¡Así tiene que ser, tiene que ser!... porque o sea, porque si, si, si queremos nuestro país, la única manera necesaria... tener, tener esa convicción de que tú te vas a superar profesionalmente, de que tú lo vas a hacer bien, de que tus hijos, ¡cónchale!, tú les vas a estar dándoles esos conocimientos que tú tienes para que también ellos hagan lo mismo; sin ningún tipo de egoísmo los mismos compañeros de estudios que están, que son subordinados tuyos también tu los estas formando para que entonces ellos lleguen, lleguen a ser también entonces ellos a hacer esa actividad gerencial eficiente y que, y que: ¡bueno cónchale!... Logremos y salgamos de todo esto que estamos viviendo actualmente que en gran... o sea, mejor dicho en una gran parte ¡es falta de gerencia compadre!”*... Además lo asume como la suma de todas las acciones en función del bien común lo cual tiene siempre de fondo la Ética a Nicómaco, confirmando la acción gerencial para la gente.

Ahora bien, el hacer las cosas no dependen de una imposición, como manifiesta el Dr. Martín, hay una reglas dentro de un marco legal al cual hay apego, sin embargo, ello no es una camisa de fuerza la cual coacciona. En ese sentido, el Econ. Rubén establece que: *“... hemos tratado de inculcar esos valores, hemos tratado de rescatar esos valores que la organización, oye... es tu otra casa, es tu otra casa, es donde tú te estas desarrollando, es donde tu profesionalmente. Todos queremos, estamos aquí porque necesitamos, verdad. Primero, necesitamos mantenernos, necesitamos mantener nuestras familias... eeehhh por que si no estuviéramos por allá en la costa sur en la rivera francesa, si tuviéramos todos lo reales, verdad, pero: ¡como no los tenemos! Y tenemos que trabajar, tenemos que disfrutar lo que hacemos y lo importante es, es que lo que hagas tu los disfrutes. Y Como te decía eh, eh tengo gente que no quiere irse de vacaciones, y el, el, el (sonriendo) tengo que empujarlo a salir de vacaciones. Por qué, por qué... Es porque disfrutan lo que hacen, y una de las cosas que el liderazgo de la organización tiene que tratar ubicar y es una cuestión, una nueva filosofía es identificar los talentos para ubicarlos en el sitio adecuado para que disfruten lo que haga y no imponerle”*... Es decir, actuar en conciencia y con compromiso, el hacer las cosas por hacerlas no responde a la perspectiva de los gerentes entrevistados, las cosas se hacen por una apetencia al bien, ello es manifiesto

por los filósofos quienes se adscriben a la teoría por la cual el ser humano es abierto a los valores, admitiendo una ontología de los valores. En tal sentido si hay gusto en el hacer las cosas como lo manifiesta el Econ. Rubén se trasciende a un plano superior, el de la estética, no se trata de hacer bien y ya, se trata de la belleza con la cual se realizan.

Otra dimensión manifiesta es la conciencia como “conciencia de”, muy a pesar de todas las configuraciones la connotación de saber lo que se hace y cómo se hace está presente. El elemento conciencia es reiterativo en todos los gerentes entrevistados, ella da un matiz muy profundo de humanidad en el actuar desde lo social como lo manifiesta el Prof. Enrique, hasta lo personal planteado por el Ejec. Franklin, si se quiere, adelantando una perspectiva teleológica, en el cual se plantea el hacia dónde puede dirigirse un país y una nación, aduciendo al trabajo del gerente (hacer el bien, como lo manifiesta Econ. Rubén) sumado a otros y a muchos otros configuran una red, un tejido de acciones de impacto y cambio de la sociedad. Eso da sentido a la acción gerencial, ello devela y compromete ontológicamente al *dasein* gerencial. Esto aclara el planteamiento de Babor (op. Cit: 134) frente al ser de la organización desde un paradigma cultural pues son:

Escenario de múltiples relaciones personales, de innumerables realizaciones humanas, profesionales y comerciales, la empresa representa en miniatura la problemática cultural por excelencia: cómo se produce y reproduce el sentido de la labor de sus miembros...  
... Sirven de escenario para la representación de necesidades humanas individuales y colectivas: subsistencia, crear, creer, reproducir y realizarse.

Dando sentido a lugar del ser humano en la organización, replanteando el ser y sentir del sujeto organizacional también planteado por Desiato y Guevara (op. Cit.) quienes responden al Lugar del Hombre en la Administración. El descubrir el sentido es realmente el *quid* del asunto hermenéutico gadameriano. Esto tiene además una connotación muy clave como lo manifiesta Lachotzki y Noteboom (2007:164):

- El personal copia la conducta, no la estrategia. El director general es el modelo en la creación de una política de transparencia y responsabilidad. Es el que lidera el diálogo empresarial.
- Es posible que los directores generales impriman una fuerte huella en la organización sin excederse en el uso de la autoridad frente a los directivos de línea responsables de los distintos entornos operativos.

Ahora bien, lo humano y cultural muchas veces se manifiesta como lo refiere el mismo Ejecutivo Franklin y la Dra. Nerys sobre lo dual sentido asumido dentro de la organización, exitoso laboral y el mundo familiar pues es visto de una manera en la casa y otra dentro de la organización, exitoso en la empresa y conflictivo en su hogar. Sin embargo, manifiestan los entrevistados la necesidad de un comportamiento tal que unifique el ser y sentir. Pues como lo refieren algunos antes mencionados la conducta es el modelo a seguir o el planteamiento interesante de Flórez (1994) al asumir que los valores no se sermonean no son “dichos y conjeturas”, se modelan por lo general se transmiten por imitación. Eso también es manifiesto por cuanto en el mundo organizacional, como lo manifiestan Morales y Martínez (op. Cit.), aun cuando el problema de una conducta no apropiada con los principios de la organización y se le impute a esta, el problema no es del ente es del ser, de las personas que configuran la organización. Es del responsable, del líder director o gerente y del conjunto de personas que no actúan en función de los principios.

Un elemento final emergente es la conciencia de lo humano del gerente, como lo manifiesta el Dr. Martín y cuyo soporte es dado por las investigaciones de Moreno sobre la relacionalidad y afectividad del venezolano, ello viene dado cuando se requiere de una toma de decisión la cual compromete el futuro de algunos de los miembros cuando tiene que ser cesado. La afectividad media la decisión pero al final el gerente asume, por cuanto más cercano es el miembro como caso de las PyMES donde por lo general se llega a una familiaridad. Ello revela principios humanos y antropológicos que sustentan la conducta y actuación del gerente.

El dilema anterior sobre la necesidad de tomar una acción laboral de despido frente a un empleado o miembro de la organización es algo realmente implicativo del *dasein gerencia*, en ello concuerda la Dra. Nerys al manifestar la forma de llamar la atención y dialogar primero antes de ejecutar un memo o una represalia, o lo manifestado por el Dr. Marín acerca de la afectividad y compadrazgo teniendo presente que, al final la decisión debe ser tomada y ejecutada, pero como lo manifestó el Prof. Enrique siendo Director del área de salud aduciendo a tomar conciencia frente a las necesidades de las comunidades por lo cual en alguna forma cobra sentido el significado de *Dasein Gerencial*, o manera de ser como lo advirtieron Yáber y Valarino (op. Cit.) es una profesión que desde el punto de vista antropológico Desiato y Guevara (op. Cit) lo ubican en la Administración y asumiendo la perspectiva de Zubiri estudiado por Corominas (2000: 41) frente a la discusión entre ética y moral aclara: *El vocablo latino mos, moris, del cual procede el de moral, se asocia con el ethos griego; significa modo de ser, carácter, costumbre.* En fin, etimológicamente ambas palabras tienen el mismo significado fundamentalmente en cuanto a manera de ser, por lo cual no la profesión de gerente no es un traje ni ropaje mediante el cual se reviste la persona para un rito, es manifestado en su forma de ser, de actuar y vivir. En este sentido, toda acción y toma de decisión está condicionada por su actuación. Como lo manifiesta el Ejecutivo Franklin en torno al Director de PDVSA la Campaña aduciendo que era alguien que impactaba y a quien quería tener como modelo a imitar.

De esta forma, la ética y moral, sin importar la perspectiva o tendencia esbozada por los gerentes, es un componente trascendental del *dasein gerencial* además por ser dimensión antropológica de la persona. Eso redimensiona el significado de cumplimiento del deber y la disquisición entre trabajo y empleo, manifestado por el Eco. Rubén quien establece que la gente está donde le gusta eso convierte al empleo en un trabajo como manera de ser y estar en el mundo (planteamientos de Desiato y Guevara sustentado en la Encíclica *Laborem Excercent*). De esta forma se comprende la actitud del gerente venezolano frente a su desempeño, por lo cual mundo de la vida y trabajo se

fusionan en uno dándole sentido al ser del gerente venezolano. De esta forma cualquier acción viene determinada por la conciencia y con el compromiso de la misma.

### **Lo antropológico - cultural en la gerencia venezolana.**

Como toda filosofía, la visión de mundo y la referencia antropológica - cultural son determinantes para las reflexiones derivadas, teniendo presente la amplitud de los conceptos además de su complejidad; sin embargo, las evidencias obtenidas de los informantes claves son compiladas de la siguiente manera.

1. El sentido humano de la gerencia, el dasein gerencial, ser-ahí, ser situado.
2. El sentimiento y la afectividad como perspectivas positivas y dimensiones del ser humano.
3. El contexto particular, aun cuando sea formado en el exterior el ser caribeño determina la calidez como forma propia del dasein gerencial.
4. Lo relacional como ambiente donde se gesta el dasein gerencial.

Si algo ha transitado desde el inicio de la investigación como hilo conductor ha sido la búsqueda de sentido, la cotidianidad asumida como punto fundamental de los pensamientos de los grandes filósofos alemanes como Dilthey, Husserl y seguidores en el mundo de la vida, como lo refieren Lebenswelt, a ello se refiere Ricoeur (2010:30):

El tema del Lebenswelt al que la fenomenología se enfrenta a su pesar, es asumido por la hermenéutica postheideggeriana no ya como un residuo, sino como condición previa. Dado que primero estamos en un mundo y pertenecemos a él con una pertenencia participativa irrecusable, podemos, en segundo lugar enfrentarnos a los objetos que pretendemos construir y dominar intelectualmente.

Lo primero en advertir es la diferencia entre ser y estar, el mundo de la vida no es un sitio, no es un lugar donde se va y se viene. No se trata de una excursión, campaña o visita a un sitio. El punto clave del mundo de la vida es que: ¡se es mundo! formas

parte del mundo. Eso es algo diferencial y muy notable en el contexto organizacional. La referencia interesante es lo planteado por Gevaert (op. Cit.), al plantear la no tenencia de cuerpo pues, no se trata de algo poseído en la esfera del simple tener como pueden referir los autores a tener un carro, tener un traje, tener un salario. No es algo, al cual se puede cambiar de hoy para mañana. En tal sentido, se es cuerpo, me realizo como persona en mi cuerpo, el cuerpo y yo somos uno. Sin mi cuerpo no soy yo. Mi cuerpo forma parte de mi persona y me conecta con el mundo porque a través del cuerpo soy mundo. En tal sentido, el mundo de la vida es lo primero en darse pues el yo es la parte fundamental del mundo de la vida en el cual se existe, se es.

Ahora bien, a ese movimiento de existencia y relacionalidad con la alteridad en el mundo de acciones lo denominamos cotidianidad. Es la expresión más connotada del *dasein*. Del ser realizado en el mundo de la vida. A esta interrelacionalidad denomina Heidegger (1997) intramundaneidad, es decir la convivencia de mundos, al ser situado en un mundo. Estas consideraciones son manifiestas por los gerentes, cuando advierten su experiencia como lo refiere el Dr. Martín: *El sentido humano!... Entonces tendrían que ser, tendrías que en cada momento, y para cada caso tienes que ver qué haces en ese momento... no hay una receta que te diga a tí: ¡bueno cuando se le presente esto, haga esto!... ¡cuando a usted se le presente esto haga esto!... entonces muchas veces prevalece más lo humano... sobre todo, vuelvo y repito, en pequeñas empresas... porque en pequeñas empresas hay más familiaridad tú conoces más la familia del trabajador, inclusive has ido a la casa de él, has tomado cerveza en la casa de él y conoces la mujer y él, eres padrino de uno de uno de los muchachos y todas esas cosas entonces... esa parte humana por un lado y tienes por otro lado la parte de la empresa, tienes tu trabajo como gerente, y tú tiene una empresa que tienes que poner a producir porque tú también tienes que rendirle cuenta al alguien... Es una referencia de mucha significatividad, donde la relación con el otro tiene una manera particular y contextual, es decir: la dimensión de humanidad marca la cercanía en el estilo de gerencia y hasta cierto punto hay un compromiso por parte de los actores, como lo manifiesta Capriles*



(op. Cit), es una cuestión de psicología. Es decir, hay una situación afectiva la cual es parte del ambiente cultural donde se desenvuelven las relaciones del gerente.

De lo anterior se comprende todo el entramado surgido y manifiesto por los autores referentes como Moreno, Carías, Barroso en torno a la relacionalidad y las manifestaciones de afectividad (en sentido positivo), en ese sentido sería importante establecer la posibilidad de imitación de conducta para la copia de paradigma el desarrollo del conocimiento explícito, pues la cercanía es fundamental como lo manifiesta el Dr. Martín frente al gerente de Pymes: *Si, si, ante todo repito, el gerente de la pequeña y mediana empresa, yo hago énfasis en eso porque bueno, por lo que te he dicho anteriormente, la gran empresa ya es otra cosa, es una transnacional es aquella, pero... duele, y muchos gerentes que son empleados simplemente de, de una empresa, muchas veces nos duele más la situación de la empresa que a lo mejor al dueño.... a lo mejor los dueños tienen dinero... y, y bueno, mañana no les importa ven para otros lados, ¡ven los números!... Pero yo, este es mi empleo, tengo quince años, veinte años en este empleo, ¡es mi empleo!, ¡es mi vida! He hecho mi vida mis hijos se han criado, se han criado con este empleo, los he levantado en esta forma, ¡esta empresa aunque no es mía la siento mía! Entonces eso también tiende mucho, quizás, no sea tan buena, porque si el día de mañana tiene que salir de aquí, te va a doler mucho más que si no hicieras esa empresa tuya pero, es parte de nuestra cultura, es parte de nuestra idiosincrasia, es parte de nuestro pensar, es parte de nuestro modo de ser... ¡somos así! Y moriremos así....* Manifestando el soporte antropológico desde la manera de ser.

Ciertamente el lado humano, el sentir antropológico es una de las dimensiones que debiera tenerse siempre en cuenta cuando se estudia al gerente venezolano, por ello nuevamente el Dr. Martín manifiesta: *Yo creo que el gerente venezolano es sui generis es..., yo he conocido, sobre todo el americano, por muchos viajes, mucha relación que tuve yo con muchas empresas en Estados Unidos, pero el... el, el gerente venezolano... asumiendo la pregunta que tú hiciste, el comentario que hiciste de esa, esa faceta*

*humana... es como más dado a,...al acercamiento... con... con el trabajador, con el empleado. No es ese gerente que pudiéramos conocer en... como lo hemos visto en los países industrializados que es como más frío..., o sea, la decisión se tomó, simplemente, porque los números dicen que hay que tomar esa decisión...*

Por otra parte se profundiza el asunto con la incorporación de la familia como lo plantea el Econ. Rubén: *Otra cosa es que tanto Neyda, mi esposa, como yo, nos hemos involucrado en las cosas que hacemos. Si yo te muestro los videos que presento yo acá: ¡no son hechos por mí...! O sea, yo lo que hago simplemente es dar la idea, no son hechos por mí... yo le doy la idea y... Neyda arma todo el parapeto: ¡toda la estructura y es obra de ella!... ¡Ella se dedica a eso y le gusta!. Le gusta al punto que Manuel, que es el presidente dijo: ¡qué cosa tan buena, vamos a ponerlo en las pantallas del comedor para que todo el mundo vea y sirva de ejemplo!... Y yo se lo dije a ella, se lo dije a ella, porque esa es su obra, es su obra, entiendes... ¡es hijo de ella!... ¡al César lo que es del César!... Lo cual manifiesta el sentido familiar y de participación como elemento significativo del gerente, el ser persona. Añade luego el compartir proyectos en la empresa de una manera especial: *ella participa en muchas cosas de las que yo hago y, yo participo de muchas cosas de las que ellas hace... ves, entonces, yyy... he tenido, yo creo que tengo la suerte de tenerla a ella y tengo la suerte también de que a mí me gusta la docencia, a mí me gusta la docencia, me gusta, me gusta la academia, me gusta hurgar, me gusta investigar, me gusta, sobretodo que las cosas nuevas que van saliendo, las nuevas cosas, qué nuevas corrientes se están hablando y... me gusta escribir, me gusta escribir. Entonces eso ha hecho, eso ha hecho que podamos mantener ese equilibrio...**

A las consideraciones del Dr. Martín y el Econ. Rubén se une las consideraciones del Ejecutivo Franklin, cuya experiencia como gerente es la de mayor tiempo dedicado a esta profesión, a esta manera de ser referida al comportamiento ejemplar y modelar de algunos gerentes como lo esboza: *Bueno se destacaba Lagoven dentro de las demás*

*Corpoven, Maraven y o sea como la afinidad de mayor clase, eso él lo irradiaba y entonces la gente que tenía alrededor y eso bajando o sea era como formando gente de ese tipo y eso es una de las primeras cosas que a mí me toco, yo llegue a formar parte de ese entrenamiento o sea, de ser personas de ese estilo. Había otro personaje dentro de Lagoven que es el vicepresidente, vicepresidente de producción, o sea estaba el gerente de producción, y después venia el Vicepresidente (Ruido) esa persona, es una persona, excelente gerente conocedor del mundo petrolero y toda la estrategia para que tu tengas, mayor producción, mayor refinación, mayor transporte, mayor mercadeo, toda esa parte todo ello conocía pero además era una persona, no sé cómo lo hacía hermano, llegaba a la oficina a un cuarto para las siete, nosotros entrabamos a las siete de la mañana entonces en la puerta del edificio de Lagoven en Caracas él se ponía en la puerta y le iba dando los buenos días a cada uno con su nombre y apellido como esa persona se conocía el nombre de cada uno de la persona que entraba yo no sé yo no sé, debe ser con técnicas de las que hace que las que tiene este el ministro de la inteligencia que él tiene una técnicas que es para memorizarte hasta 100 nombres.*

El asunto de humanidad y respeto reflejado en el saludo y conocimiento personal, cada uno por su nombre y apellido, evidencia el lado humano y el aspecto afectivo de la cultura venezolana. Desde este planteamiento puede entonces comprenderse el ser y hacer del gerente venezolano a partir de esos elementos distintivos, es evidente el no tratarse de algo distinto a lo aprendido en la academia y a las decisiones tomadas de manera científica, esa no es la problemática el problema es de sentido humano y el ambiente cultural donde se desenvuelve el gerente. Como lo manifiesta el Prof. Enrique, en el caso de la gerencia hospitalaria o de salud pública, ciertamente hay la influencia foránea como lo explica acertadamente; sin embargo, está lo contextual del ambiente venezolano y caribeño el cual distingue su manera de ser de otras latitudes. Pero sin quedarse en lo superficial del sentido antropológico, eso lo aclara la Dra. Nerys: *Entonces es el amigo gerente pero desde el punto de vista del respeto, de la ecuanimidad, de... de la otredad, de conocer en el otro sus méritos o sus debilidades*

*porque somos seres humanos y comenzar en un proceso de interacción... igualito hice con el obrero, igualito hice con el personal administrativo... igualito y ahorita pudiera decir que en todas las posiciones desde el punto de vista de la gerencia que he estado no dejo de ser Nerys Olivares empática, carismática que yo no me conformo con saludarte: ¡hola doctor!, así tú sabes cómo son los valencianos, discúlpame si tú eres valen... porque yo soy de una región sur oriental que es Guayana, entonces nosotros somos muy melosos... ¡hola, dame un abrazo, tu sabes!... Y eso lo practico en mi posición de gerente que he estado, entonces pienso que eso de... del gerente venezolano desde el punto de vista del amiguismo si hay sus excepciones. Teniendo presente los límites de la acción, el amiguismo es visto como el acto mediante el cual se desvirtúa la amistad y el respeto, es considerado como antivalor.*

Ahora bien, eso lleva a la siguiente pregunta, desde la perspectiva antropológica hacia dónde se dirige la gerencia en Venezuela.

### **Teleología: ¿Hacia dónde se dirige la gerencia venezolana?**

El planteamiento de mayor significatividad lo esboza el Ejecutivo Franklin, al advertir el sentido de la acción gerencial como una acción que compromete el bien común y a la Nación: *Bueno, el, el, el... está muy bien, bien bonita esa pregunta... cuando uno tiene, cuando uno tiene noción de que tu actividad gerencial es uno de los elementos que sumado con los otros elementos de las otras actividades gerenciales que realizan, los otros gerentes de las otras empresas, los otros gerentes en la administración pública, los otros gerentes en todas las organizaciones de Venezuela, y que sumado todo eso, tú estás conformando un país que tú quieres... que tus hijos ahí van a estar, este..., viviendo, tus hijos, tus nietos y todo eso... o sea... lo haces, o sea, te sientes satisfecho porque, o sea, estas poniendo exactamente lo que tú quieres que sea, este, desde el punto de vista de tu puesto. Y tú esperas que entonces eso sea una reflejo de, de... de una sumatoria de todas las otras individualidades. Entonces eso, tú, tú... te sientes satisfecho porque, ¡cónchale!.. te sientes como que estás haciendo un*

*bien y esperas que los demás lo estén haciendo bien para que al final eso se sume en la otra Venezuela como debe ser...* Esta referencia es la clave, hacia dónde se dirige la gerencia, te sientes haciendo el bien. Desde la perspectiva aristotélica del bien común cobra sentido, dando sentimiento y abriendo esperanza al *dasein gerencial*, se advierte inmediatamente la dimensión de trascendencia, si se quiere de planetariedad manifiesta por Morín y recalcada por el Dr. Mujica. Aquí no se trata de un sentimiento de afectividad en términos reduccionista, se trata de la búsqueda participativa de, al menos, una sociedad mejor. Y lo advierte al sumar individualidades con otras individualidades, teniendo presente la propio de cada quien y, al mismo tiempo, el colectivo o de manera más contundente la *com-unión*.

Lo anteriormente expuesto, da una respuesta a la pregunta significativa realizada por Babor (op. Cit.) acerca del: ¿qué hace un antropólogo en la empresa?, aunque en términos heideggerianos, el que pregunta ya intuye, de ante mano, la respuesta; las consideraciones en torno a lo humano vienen impactando toda la realidad, por ello puede comprenderse el giro dado desde los paradigmas emergentes y las distintas perspectivas interpretativas de la realidad. En el caso particular de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, desde el estudio de los tiempos y movimientos en plena modernidad a los estudios culturales y antropológicos, se develan los procesos mediante los cuales dentro del mundo organizacional el ser humano cobra sentido, más allá de cualquier consideración pragmática, Babor (op. Cit: 25) aclara:

La búsqueda de la felicidad y la realización existencial entran en el ámbito empresarial, se traducen en paradigma que desafía todo tipo de horizonte poblacional –por eso son universales- y toman el anclaje particular en la forma y la medida en que cada organización satisface las demandas de sus integrantes para concretar sus ideales.

La significación de la referencia, unido a lo manifiesto por el Ejecutivo Franklin denotan la teleología de las Ciencias Administrativas, estas consideraciones son la mejor referencia para la comprensión del significado en torno al lugar del hombre en la Administración, este es un principio fundamental para iniciar la hermenéutica del *dasein gerencial* y estudiar al sujeto organizacional planteado por muchas temática.

En fin hacia donde se dirigen las Ciencias Administrativas y Gerenciales, a dar respuestas en torno a lo humano en la búsqueda de un mundo mejor.

## REFLEXIONES DEL CAMINO RECORRIDO

Llegar al final de una investigación filosófica y concluir con el dar cuenta de todo el ejercicio y proceso investigativo siempre es complejo pues, quedan expectativas de haber concluido y, sin embargo, no haber culminado todo propuesto. Pareciera una ola que finalmente llega a la orilla de la playa y termina. A pesar de ello, hay un regreso al mar para luego iniciar nuevamente el vaivén del recorrido. En tal sentido llegar al cierre de la investigación como conclusión siempre dejará ciertas inquietudes y expectativas al respecto.

Por otra parte, no se trata simplemente de una respuesta manifiesta desde un constructo positivista a la pregunta: ¿si fu posible determinar un constructo filosófico desde la cotidianidad del gerente venezolano? De igual forma se puede cuestionar cual es la propuesta. En sentido filosófico lo importante es el reflexionar sobre una realidad, en este caso se ha hecho en torno a las Ciencias Administrativas y Gerenciales, de lo cual se esgrimen a continuación la alétheia.

El camino recorrido por la investigación ha sido un peldaño más en la construcción de una episteme gerencial desde el contexto venezolano iniciada por Mujica, Machado y ahora, si se quiere, continuada por Morales, al menos desde la Universidad de Carabobo, esto es parte de un edificio en construcción permanente denominado Filosofía, al respecto se puede considerar lo manifiesto por Habermas (2008) en torno a la denominada modernidad como episteme, lo refiere en los siguientes términos: *La modernidad un proyecto inacabado*, este planteamiento es importante pues las consideraciones al tema del estudio del Discurso Filosófico de la Modernidad vienen establecidas como fuentes inagotables de reflexión y del quehacer filosófico. Desde aquí, la investigación desarrollada le da un soporte de continuidad por cuanto la misma se trata de un peldaño más pues se espera siga la construcción del edificio epistemológico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. Esto es ya un aporte para

la Línea de Investigación Epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales y desde allí un aporte para la academia como locus de referencia permanente para la investigación.

Como segundo aspecto, se ha generado filosofía pues, al tratarse la investigación de una reflexión permanente donde se cuestionó una realidad en particular, el haber realizado el ejercicio de asombrarse y admirarse preguntando el ¿por qué? de dicha realidad. Incluso, teniendo en cuenta, como exigencia del programa de doctorado, el ir a la realidad, lo cual dio lugar a entrevistar a seis personas quienes, se asume, de manera muy ética manifestaron su experiencia, vivencia y sentir en torno al ser gerente en las distintas organizaciones. Esa reflexión y los constructos emergidos de la misma ya son en sí consideraciones epistémicas, por lo cual es parte de un pensamiento filosófico en desarrollo y construcción, como se advierte a lo largo en la investigación.

Del punto anterior se deriva un tercer aspecto. Es el admitir no haber concluido sino iniciado. Aun cuando el título se trató de una propuesta, el investigador no cree haber culminado la misma sino tratarse de Prolegómenos para una posible propuesta de la cual, la presente investigación forma parte. Téngase presente las referencias a Husserl, quien advertía la rigurosidad y disciplina de los filósofos en estudiar una realidad pero, sin poseer una metodología, por ello el intento de la Fenomenología como método riguroso. En tal sentido, el haber estudiado una realidad y generado aspecto ontológicos, epistemológicos, axiológicos y teleológicos son en sí un aporte de la investigación.

Desde el punto la intencionalidades esbozadas en el proyecto, se ha realizado un estudio fenomenológico del ser y sentir del gerente venezolano desde allí se esboza la significación del dasein gerencial, acorde con los argumentos de ser una existencialidad, manera de ser, manera de vivir. Ello con base a las consideraciones antropológicas y culturales en las que se desenvuelve la cotidianidad del gerente.



Desde las perspectivas anteriores se ha desarrollado una hermenéutica donde hay una ontología y fundamentalmente lo teleológico, establecido por la búsqueda de un mundo mejor. Ello da el auténtico sentido humano. Este es uno de los aspectos más relevantes, es que no se trata de un cargo, ser gerente no se reduce a un liderazgo o un lugar significativo en la organización, implica una manera de ser, de vivir y de relacionarse con los otros, el dasein gerencial.

Por último, se ha reflexionado y conjeturado desde las Ciencias Administrativas y Gerenciales ello no significa el cerrar un círculo, es abrir una espiral en crescendo y advertir un camino a proseguir donde la Academia es reivindicada como baluarte, faro y estandarte de la investigación. Toda experiencia se convierte en ciencia después de un proceso de reflexión, experimentación y teorización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALMARZA Juan (2005). *Hermenéutica*. Claves de Hermenéutica para la Filosofía, la Cultura y la Sociedad. Dirigido por Ortiz-Osés A. y Lanceros P. Universidad de Deusto. Bilbao. España.
- ÁLVAREZ-GAYOU Juan (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. Editorial Piados. México.
- AMERIO Franco (1965). *Historia de la Filosofía*. Central Catequística Salesiana. Madrid España.
- AÑEZ Carmen (2009). *Gerencia del Conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual*. Actualidad Contable FACES. Año 12 Nro. 18. Enero-Junio. Mérida. Venezuela.
- AÑEZ Carmen (2005). *El capital intelectual: nuevo enfoque de la flexibilización laboral*. Revista Venezolana de Gerencia. Año 10, Nro. 30. Universidad del Zulia. Venezuela
- ARAYA Domingo (2003). *Didáctica de la Filosofía*. Edición Magisterio. Bogotá. Colombia.
- ARREAZA Jorge (2012). *Arreaza: 92% de la población venezolana tiene acceso a la telecomunicación*. Tomado de <http://www.mcti.gob.ve/Noticias/14722>. Consultado el 25/06/2012.
- ARISTÓTELES (2007). *Metafísica*. Editorial Espasa Calpe. Madrid. España.
- AYESTERÁN Ignacio, INSAUTI Xavier y ÁGUILA Rafael (2008). *Filosofía en un Mundo Global*. Editorial Anthropos. Barcelona. España.
- BABOR Salomón (2009). *Un antropólogo en la empresa. De la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*. Gran Aldea Editoriales. Buenos Aires Argentina.
- BARROSO Manuel (2007). *Autoestima del Venezolano. Democracia o marginalidad*. Editorial Galac. Segunda reimpresión. Caracas. Venezuela.
- BAUMAN Zygmunt (2006). *Ética Posmoderna*. Siglo XXI Editores. México. México.

- BECERRA Martín (2003). *Sociedad de la información: proyecto, convergencia, divergencia*. Editorial Norma. Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Comunicación. Colombia.
- BELLO Gabriel (2003). *El pragmatismo americano*, en *Historia de la Ética. La ética contemporánea*. Editorial Crítica. Barcelona. España.
- BENCOMO T. y ALVARADO D. (2009). *Ética en las relaciones laborales*. Revista en Educación en Valores. Vol. 2, Nro. 12, p. 27-45. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- BERAIN Josexto (2005). *Ciencias Humanas*. En *Calves de Hermenéutica*. Dirigido por Ortiz-Osés y Lanceroz. Universidad de Deusto. Bilbao. España.
- BLANCO Jorge (2008). *Usos consumos y atributos que los jóvenes guanajuatenses otorgan a las tecnologías de la información y comunicación*. Tesis doctoral presentada ante el Tecnológico de Monterrey. Campus México. <http://www.eumed.net/tesis/2008/jabs/Sociedad%20de%20la%20informacion.htm>. Consultado 12/07/2010
- BOHM David (1998). *Totalidad y orden implicado*. Tercera Edición Editorial Kairós. Barcelona. España.
- BOLÍVAR Enrique (2012). ). Entrevista realizada en torno al ser del gerente venezolano. INSALUD. Valencia. Venezuela.
- BRIOLA C. (S.f). *Ética Organizacional*. En línea consultado el 15/01/2011. <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco.../Briola.pdf>
- BRUNNER Joaquín (1994). *Tradicionalismo y modernidad en la cultura Latinoamérica*. En *posmodernidad en la periferia. Enfoques latinoamericanos de nueva teoría cultural*. Editores Hermann Herlinghauss y Monika Walter. Berlín. Alemania.
- BUNGARTZ Oliver. (2010). *Creando conciencia de riesgo a nivel de toda empresa*. RSM León, Delgado & Asociados. <Http://www.rsm-ve.com>. Consultado el 02/02/2011.
- BUNGE Mario (2006). *A la casa de la realidad. La controversia sobre el realismo*. Editorial Gedisa. Barcelona. España.
- BUNGE Mario (1985). *Epistemología*. Editorial Ariel. Barcelona, España.

- CALERO Carlos y NAVARRO Rogelio (2004). *Los sistemas de producción flexible y sus repercusiones en las condiciones de trabajo*. Comisión Ejecutiva Nacional de la UGT del País Valenciano, Valencia. España.
- CAMACHO C. (2002). *El aprendizaje social de la corrupción administrativa en Venezuela: Una explicación desde el punto de vista de la psicología*. En procesos históricos. Revista de historia y ciencias sociales. Enero Nro. 1. Universidad de los Andes. Venezuela.
- CAPRILES Áxel (2011). *Las fantasías de Juan Bimba. Mitos que nos dominan, estereotipos que nos confunden*. Editorial Santillana. Caracas. Venezuela.
- CAPRILES Áxel (2008). *La picardía del venezolano o el triunfo de Tío*. Editorial Santillana. Caracas. Venezuela.
- CARÍAS Rafael (1981). *Tipologías del hombre venezolano*. Revista Anthropos Nr.1. Los Teques. Venezuela.
- CARÍAS Rafael (1982). *El carácter humanitario del venezolano*. Revista Anthropos Nr.2. Los Teques. Venezuela.
- CARÍAS Rafael (1984). *La identidad del venezolano y su función integradora*. Revista Anthropos Nr.1. Los Teques. Venezuela.
- CASTILLO Rubén (2011). Entrevista realizada en torno al ser del gerente venezolano. Empresa Dana de Venezuela. Valencia.
- CERÓN Salvador (2002). *La metamorfosis de la empresa (posmodernismo y empresa)*". Revista del Centro de Investigación Universidad de la Salle. Julio-Diciembre. Año/Vol 5. Adscrita a la Red Latinoamericana y del Caribe, España y Portugal (REDALYC), Universidad Autónoma de México. <http://www.redalyc.uaemex.mx>.
- CHICHARRO María del Mar (s. f.). *Algunos apuntes sobre el significado del trabajo en las sociedades contemporáneas*. Centro de Estudios Superiores Felipe II. Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 20/01/2012 de <http://www.cesfelipesegundo.com/revista/articulos2006/art10.pdf>
- COFFEY Amanda y ATKINSON Paul (2003). *Encontrar sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

- COLOMER Eusebi (1990). *Historia del Pensamiento Alemán de Kan a Heidegger*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- Conferencia Episcopal Venezolana (2006). *Concilio Plenario de Venezuela*. Documentos Conciliares. Editorial Conferencia Episcopal Venezolana. Caracas. Venezuela.
- Conferencia Episcopal de Venezuela (2009). Situación del País y la renovación ética. <http://iglesiasantateresita.com/2009/02/09/conferencia-episcopal-venezolana-situacion-del-pais-y-renovacion-etica/>. Consultado el 02-03-2011.
- Conferencia Episcopal Venezolana (2009). Exhortación en la XCI Asamblea Plenaria Ordinaria: Situación del país y renovación ética. Consultado el 15/01/2011 de [http://www.cev.org.ve/noticias\\_det.php?id=343](http://www.cev.org.ve/noticias_det.php?id=343)
- CORNFIELD Daniel (1999). *Reestructuración del lugar de trabajo: sus implicaciones para la sociología del trabajo en Estados Unidos*. Estudios compilados por la Garza Enrique en Los retos teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el Siglo XXI por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO y la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional Asdi. Buenos Aires. Argentina.
- COROMINAS Jordi (2000). *Ética Primera. Aportaciones de X. Zubiri al debate ético contemporáneo*. Editorial Desclée de Brouwer. Bilbao. España.
- CORTINA Adela (2000). *Ética Mínima. Introducción a la Filosofía Práctica*. Editorial Tecnos. Sexta Edición. Madrid. España.
- COVEY Stephen (2010). *El Liderazgo es un arte que posibilita. En la era de los trabajadores del conocimiento las cosas se manejan y la gente se lidera*. En De Líder a Líder, libro 2. Compiladores Hesselbein F. y Shrader A. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- DAEDALUS (2002). *Gestión del Conocimiento*. Consultado el 25/01/2012 del <http://www.daedulus.es>
- DAMIANI Luis (1997). *Epistemología y Ciencia en la Modernidad. El traslado de las ciencias físico– naturales a las ciencias sociales*. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Ediciones FACES–UCV. Caracas. Venezuela.
- DÁVILA Carlos (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. MCGRAW-HILL. Bogotá. Colombia.

- DÁVILA Carlos (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Enfoque Crítico. Editorial Interamericana S.A., Primera Edición. Bogotá. Colombia.
- DAVIS Duani (2001). *Investigación en Administración para la toma de decisiones*. International Thomson Editores. México. México.
- DELGADO A. (2008). *Sistema de Gestión Ética (SGE): Modelo basado en valores para las organizaciones venezolanas*. En Revista en Educación en Valores. Vol. 1, Nro. 9. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela
- DEL SAEZ Miguel (2001). *Gestión del Conocimiento pros y contras*. El Profesional de la Información. Vol. 10, Nro. 4. Abril. Madrid. España.
- DESIATO Massimo, GUEVARA María (1998). *El Hombre en la Teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*. Centro de Estudios Filosóficos de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- DI GIORGI María (1995). *Fundamentación Racional del Conocimiento. Programas fundamentales*. En Racionalidad Espistémica. Editorial Trotta. Ediciones León Olivé. Madrid. España.
- DRUCKER Peter (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma, Barcelona. España.
- Empresarios de Nicaragua (2006). *Guía de Ética Empresarial*. [trade.gov/.../Guia%20de%20Etica%20de%20Nicaragua%20da%20edicion.pdf](http://trade.gov/.../Guia%20de%20Etica%20de%20Nicaragua%20da%20edicion.pdf)  
Consultado 30-12-2010.
- ETKIN Jorge (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- ESPINOZA Héctor (2011). *El héroe que llevamos dentro. Cómo por qué y para qué somos los venezolanos*. Dirección de Medios y Publicaciones y la Asociación de Profesores de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- ESPINOZA Roberto (2004). *Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela*. Revista Visión Gerencial. Año 3, Nor. 2, Vol. 3. Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela. [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf)  
consultado el 08/07/2012.

- FATONE Vicente (1969). *Lógica e Introducción a la Filosofía*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. Argentina.
- FAZIO Mariano y GAMARRA Daniel (2002). *Historia de la Filosofía III. Filosofía Moderna*. Editorial Palabra. Madrid. España.
- FERNÁNDEZ Andrés (1994). *Economía de la Complejidad. Economía dinámica caótica*. Ediciones McGraw-Hill. Madrid. España.
- FEYERABEND Paul (2003). *Tratado contra el Método*. Editorial Tecnos. Madrid. España.
- FLÓREZ O. Rafael (1994). *Hacia una Pedagogía del Conocimiento*. McGraw-Hill/Interamericana. Bogotá. Colombia
- FRANCÉS Antonio (2008). *Antología. Competitividad, Gerencia y estrategias*. Ediciones IESA. Texto homenaje. Caracas. Venezuela.
- FRANCÉS Antonio y otros (2008). *Compromiso social gerencial para el siglo XXI*. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- FUKUYAMA Francis (1992). *El fin de la historia y el último Hombre*. Editorial Planeta. Barcelona. España.
- FUNES Yolanda y HERNÁNDEZ Clotilde (2001). *Medición del Valor del Capital Intelectual*. Revista Contaduría y Administración. Nro. 203 Octubre-Diciembre.
- FUNKE Gerhard (1987). *Fenomenología: ¿Metafísica o Método?* Traducción Caimi Mario. Monte Ávila Editores. Caracas. Venezuela.
- GADAMER Hans-Georg (2007). *El giro hermenéutica*. Editorial Cátedra. Tercera Edición. Madrid. España.
- GADAMER Hans-Georg (2005). *Verdad o Método*. Editorial Sígueme. Barcelona. España.
- GADAMER Hans-Georg (1999). *¿Quién soy yo y quién eres tú?* Editorial Herder. Barcelona. España.
- GALLAGA Rafael (s.f.). *Teoría de las Relaciones Humanas*. Consultado el 05/12/2011. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/relacioneshumanas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/relacioneshumanas/)

- GARCÍA Bismania (2008). Estrategias Gerenciales de la Empresa Cooperativa en el desarrollo local desde la dimensión ética. En Revista Multiciencias. Vol. 8 Nro. 2. p. 190 – 196. Universidad del Zulia. Núcleo Pto. Fijo. Venezuela.
- GARCÍA Juan (1985). *Ciencia y Técnica, Historia y Filosofía en la atmósfera cultural de nuestro tiempo*. Ediciones de la Biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- GARCÍA Juan (1967). *Elementos de Filosofía de las ciencias*. Manuales Universitarios. Universidad Central de Venezuela. Dirección de Cultura. Caracas. Venezuela.
- GEVAERT Joseph (1993). *El Problema del Hombre. Introducción a la Antropología Filosófica*. Ediciones Sígueme. Barcelona España.
- GONZALEZ Belén (2012). *SECRETOS VERSUS LIBERTADES: Caso Assange-Wikileaks*. Consejo Venezolano de Relaciones Internacionales. NTC N° 6/2012. Consultado el 08/12/2012 de <http://www.covri.org/resources/uploads/19-09-2012/5059fcdca8b79.pdf>
- GONZÁLEZ Fredy (1994). *Fundamentos epistemológicos y psicológicos de la matemática*. Serie Temas de Educación Matemática Nro. 1. Maracay. Venezuela.
- GONZÁLEZ María (1994). *Los Comerciantes de Caracas. Cien años de acción y testimonio de la Cámara de Comercio de Caracas*. Editado por la Cámara de Comercio de Caracas. Caracas. Venezuela.
- GONZÁLEZ MARTÍN (2011). ). Entrevista realizada en torno al ser del gerente venezolano. Empresa Transgoma. Valencia. Venezuela.
- GRANELL Elena, GARAWAY David y MALPICA Claudia (1997). *Éxito gerencial y oportunidades en Venezuela*. Editorial IESA. Caracas. Venezuela.
- GRONDIN Jean (2003). *Introducción a la Gadamer*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- GRONDIN Jean (1999). *Introducción a la hermenéutica filosófica*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- GUERRA Alexei (2007). *De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional*. Compendium, Nro. 18, Julio. pp. 77 – 90. [http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/05\\_AGuerra.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/05_AGuerra.pdf). Consultado el 03/01/2011



- HABERMAS Jürgen (2010). *Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Racionalidad de la acción y racionalización social. Tomo II. Crítica de la razón funcionalista.* Editorial Trotta. Madrid. España.
- HABERMAS Jürgen (2008). *El Discurso Filosófico de la Modernidad.* Katz Editores. Traducción de Redondo Manuel. Buenos Aires. Argentina.
- HABERMAS Jürgen (1989). *Teoría de la Acción Comunicativa.* Editorial Aguilar. Buenos Aires. Argentina.
- HAMEL Gary y BREEN Bill (2008). *El futuro de la Administración.* Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- HEIDEGGER Martin (2000). *Carta al Humanismo.* Alianza Editorial. Madrid.
- HEIDEGGER Martín (1997). *Ser y tiempo.* Traducción de Rivera Jorge. Editorial Universitaria. Santiago de Chile. Chile.
- HESSEN Johannes (2000). *Teoría del Conocimiento.* Editorial Ltda. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- HERNÁNDEZ Morayma (2008). *Pragmatismo, utilitarismo y Gerencia (una crítica epistemológica sobre la gerencia Contemporánea).* Editorial CDCH-Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- HERNÁNDEZ Morayma (2004). Sujeto, máscara, pragmatismo. Una noción de verdad en la gerencia. Versión digital de la Revista FACES, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. <http://www.servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a15n25/15-25-6.pdf>. Consultado el 14 de noviembre de 2009.
- HERNÁNDEZ René (2005). *Epistemología y formación gerencial, un enfoque holístico.* En Revista Negotium. Año 1/ Nro. 1. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- HUSSERL Edmund (1997). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica.* Editorial Fondo de la Cultura Económica. México. México.
- HUSSERL Edmund (1976). *Investigaciones Lógicas.* Biblioteca de la Revista de Occidente. Madrid. España.
- IBÁÑEZ Neyda y CASTILLO Rubén (2008). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos.* Editorial Comala.com. Venezuela.

- IBÁÑEZ Neyda y CASTILLO Rubén (2012). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- IDROVO Sandra (2006). *Las políticas de conciliación Trabajo-Familia en las empresas colombianas*. Rev. Estudios Gerenciales. Julio-Septiembre, Vol 22, nro. 100. Universidad de ICESI. Cali. Colombia.
- Instituto de Ética y Bioética de la Universidad Católica del Paraguay (s. f.). Principales corrientes éticas. Módulo 2. Tomado de la Web [ucu.edu.uy/Facultades/.../Principales Corrientes Eticas.pdf](http://ucu.edu.uy/Facultades/.../Principales_Corrientes_Eticas.pdf). Consultado el 18-12-2010.
- JÁCOME María, CORREA Dalia y MARTÍNEZ Evelyn (2007). *La organización ante la perspectiva del cambio*. Revista FaCES. Volumen XVIII. Nro. 1. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2004). *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 12va. Edición. México. México.
- LACHOTZKY Fred y NOTEBOON Robert (2007). *Más allá del Control. Gestionar la Alineación Estratégica mediante el Diálogo*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- LANZ Rigoberto (2008). *Ni una sola ciencia ni una sola técnica*. Compendio de varios autores publicados por el Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología. Caracas. Venezuela.
- LAZCANO Carlos y FONT Elena (2004). *Algunas reflexiones acerca del llamado Capital Humano desde el análisis de la Gestión de la Información*. Revista Economía y Desarrollo. Nro. 1, Vol. 135, Enero-Junio.
- LÓPEZ Frank (1995). *Los problemas del pensamiento gerencial en las sociedades post-modernas o de cómo se evapora el mundo físico*. Revista FACES, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Nro. 11 (p. 9-47).
- LÓPEZ Frank (1999). *Una mirada desde la Fenomenología Genealógica al Proceso de Modernización de Venezuela (o de la forma de orden de poder militar en Venezuela)*. Revista FACES, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Nro. 16 (p.141 - 186).
- LÓPEZ Ernesto (2010). Entrevista. Realizada por el investigador.

- LÓPEZ Frank (2011). *Los extravíos de la academia y la reforma de los bárbaros*. Asociación de Profesores de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- LUCIANI Rafael (1997). *El nuevo orden económico internacional*. En *Anthropos – Venezuela*. p. 23-48. Los Teques Venezuela
- MACHADO Franklin (2008). *El sentido sustentable de la Metateoría Administrativa*. Tesis Doctoral presentada ante la Magna Universidad Simón Rodríguez. Caracas Venezuela.
- MARÍN D. (2006). *El sujeto humano en la administración. Una mirada crítica*. En *Cuadernos de Administración*. Nro. 19, p. 135-156. Bogotá. Colombia.
- MARTÍNEZ América y CORRALES Martha (2010). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación*. México. México.
- MARTINEZ Miguel (2009): *¿Cómo elaborar un proyecto de investigación con metodología cualitativa?* Jornada: Conferencia – Taller desarrollada en el Doctorado en Educación de la Universidad de Carabobo el 03 de Julio de 2009.
- MARTINEZ Miguel (2000a). *El proceso de nuestro conocer postula un nuevo paradigma epistémico*. Presentado en RELEA, Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados, La Ciencia sin método ni filosofía. Caracas. Venezuela.
- MARTÍNEZ Miguel (2000b). Origen, auge y ocaso del método científico tradicional. *Revista Anthropos 1-2000*. Los Teques. Venezuela.
- MÉNDEZ Carlos (1995). *Metodología. Guía para la elaboración de diseños en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá. Colombia.
- MIRES Fernando (1996). *La Revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad*. Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela.
- MONTEFERRANTE Patricia (2006). *¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?* Debates IESA Vol. XI, Nro. 3. Caracas. Venezuela.
- MORALES José T. (2012). *La fenomenología y hermenéutica como epistemología en el desarrollo de las tesis y trabajos especiales de grado*. Conferencia. III Congreso Internacional de Fenomenología y Hermenéutica: En torno a la Participación. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

- MORALES José T. (2012). *Reflexiones en torno a la gestión del conocimiento*. Investigación realizada en el Laboratorio de Investigaciones en Estudios del Trabajo (LAINET) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Aceptado en la Revista UNAVISION para su publicación en Marzo 2013, Vol. 2. Nro. 2 de la Universidad Nacional Abierta.
- MORALES José T. (2012). *El poder en el desarrollo del contexto de nuevas prácticas gerenciales*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 5, Nro. 9, Enero–Julio. Valencia. Venezuela. Consultado el 07/08/2012 [servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv5n9/art03.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv5n9/art03.pdf)
- MORALES José T. y MARTÍNEZ Evelyn (2011). *Ética en el contexto organizacional venezolano*. Revista Visión Gerencial. Año 10, Nro. 2. Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela. Consultado el 02/01/2012 de [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34906/1/articulo9.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34906/1/articulo9.pdf)
- MORALES José T. (2011). *Fenomenología y Hermenéutica como epistemología de la investigación*. Revista Paradigma – UPEL. Volumen XXXII, Nro. 2, Diciembre 2011. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay. Venezuela.
- MORALES José T. (2011). *Fenomenología y Hermenéutica en la construcción del marco epistemológico de la tesis doctoral*. Ponencia presentada en el evento: Epistemología y Ciencia en el marco de la Transformación Universitaria. Universidad Rómulo Gallegos. San Juan de los Morros. Venezuela
- MORALES José T. (2011). *De vuelta a lo humano*. Revista Paramillo Nro. 26. Decanato de Investigación y Postgrado. Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal. Venezuela.
- MORALES José T. (2010). *Al re-encuentro con el diálogo en el aula*. Trabajo presentado ante la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” como investigación post-doctoral. Caracas.
- MORALES José T. (2009). *La problemática del Sujeto en la Hermenéutica de Hans-Georg Gadamer*. En Fundamentos Filosóficos del Servicio Comunitario. Dirección de Extensión y Servicios a la Comunidad (DESCO). Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- MORALES José T. (2008). *Lecciones de Teoría del Conocimiento. Una propuesta didáctica*. Trabajo de Ascenso a la Categoría de Agregado. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=8790&^t3001=produc>

- MORALES José T. (2005). *Problemática del sujeto en Martín Heidegger*. Ciset Textos. Revista Venezolana de Investigación en Sociedad, Economía y Transcomplejidad. Año 1, Vol I, Enero-Junio. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela
- MORALES José T. (1997). *Hacia una probable gnoseología de la matemática a partir del concepto de número*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para obtener el título de Magíster en Enseñanza de la Matemática. Valencia. Venezuela. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=84&^t3001=produc>
- MORENO Alejandro (2006). *Salimos a matar gente*. Centro de Investigaciones Populares – Universidad del Zulia. Venezuela.
- MORENO Alejandro (1993). *El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueblo*. Centro de Investigaciones Populares – Universidad de Carabobo. Caracas. Venezuela.
- MORÍN Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Documento de la UNESCO. Traducción Mercedes Vallejo-Gómez. Medellín. Colombia.
- MORÍN Edgar (1999). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma – reformar el pensamiento*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. Argentina.
- MORÍN Edgar (1998). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa. Barcelona. España.
- MORIN Edgar (1998). *El Método IV. Las Idea*. Ediciones Cátedra. Segunda Edición. Madrid. España.
- MUJICA Miguel, IBÁÑEZ Neyda y CASTILLO Rubén (2010). *Las Prácticas Gerenciales en el nuevo Contexto: concretándolas en América Latina*. En Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. 2da. Edición Ampliada. Compilador Mujica Miguel. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- MUJICA Miguel (2006). *El discurso epistemológico. Implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los setenta, en el contexto de la sociedad informacional*. Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas. Valencia. Venezuela.

- NACIONES UNIDAS – ONU (2002). *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Johannesburgo. Sudáfrica.
- NASSIF Ricardo (1974). *Pedagogía General*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. Argentina.
- NICOLLETI Javier (2006). *La acción ética en el nuevo milenio*. Revista Educación en Valores. Año 3, Vol. 2, Nro. 6, p. 72-80. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- NIETZSCHE Friedereich (2002). *Sabiduría para pasado mañana*. (Selección de fragmentos póstumos). Editorial Tecnos. Madrid. España.
- NONANKA Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford. México.
- NÚÑEZ Franklin (2011). Entrevista realizada en torno al ser del gerente venezolano. Empresa Gulf Oil Marine de Venezuela. Valencia. Venezuela.
- OLIVARES Nerys (2012). ). Entrevista realizada en torno al ser del gerente venezolano. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela
- ORTIZ-OSÉS Andrés (2009). *Heidegger y el ser-sentido*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao. España.
- OAYAMA Yuko y CASTELLS Manuel (2002). *Estudio empírico de la Sociedad de la Información. Composición del empleo en los países del G7 desde 1920 al 2000*. En Revista Internacional del Trabajo. Vol 121. p. 133-171. España.
- O'REILLY Tim (2006). *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*. Consultado 14/07/2010. <http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/jsp/articulos/detalle.jsp?elem=2146>
- PELUFFO Martha y CATALÁN Edith (2002). *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- PÉREZ Juan (2007). *La ética empresarial en las organizaciones agrícolas venezolanas. Una aproximación teórica*. En Revista Multiciencias Vol. 7, Nro. 2. Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo. Venezuela.
- PRADA Manuel (2006). *Sujeto, narración y formación desde Paul Ricoeur*. Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Pedagógica de Bogotá.

<http://www.filosofiayliteratura.org/lindaraja/ricoeur/sujetonarracionformacion.htm>. Consultado el 25/02/2011.

QUINTANILLA Miguel (2005). *Tecnología: Un enfoque Filosófico y otros ensayos de Filosofía de la Tecnología*. Fondo de la Cultura Económica. México. México.

REYES A., ROMERO F., DE ONÍS F., BAEZA R., ARCINIEGAS G. (1973). *Los Clásicos. Platón. Diálogos Socráticos*. Editorial W.M. Yackson. México

RICOEUR Paul (2010). *Del Texto a la acción. Ensayos de Hermenéutica II*. Fondo de la Cultura Económica. México. México.

RICOEUR Paul (2008). *El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de Hermenéutica*. Fondo de la Cultura Económica. México. México.

RODRÍGUEZ Hilario (1991). *Ética y Cultura. Una aproximación a la crisis axiológica de la cultura occidental*. Instituto Superior Salesiano de Filosofía y Educación (ISFFE). Los Teques Venezuela.

ROJAS Belkis (2007). *Axiología como eje transversal en la gestión del talento humano*. Revista Educación en Valores. Vol. 1, Nro. 7, Enero – Junio. Valencia. Venezuela. Consultado 15/12/2010 de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n7/v1n72007-1.pdf>

RUÍZ Alexander (2008). *El diálogo que somos. Ética discursiva y educación*. Cooperativa Editorial Magisterio, colección Civitas. Bogotá. Colombia.

RUSQUE Ana (2010). *De la diversidad a la unidad en Investigación Cualitativa*. Vadell Hnos. Editores. Valencia. Venezuela.

RUSSELL Bertrand (1993). *Ensayos Filosóficos*. Editorial Altaya. Barcelona. España.

SÁEZ Luis (2003). *Movimientos filosóficos actuales*. Editorial Trotta. Madrid. España.

SALDARRIAGA Juan (2008). *Gestión Humana: Tendencias y perspectivas*. Estudios Gerenciales. Vol 24, Nro. 107, 137-159, Abril-Junio. Cali. Colombia.

SAUTU Ruth, BANIOLA Paula, DALLE Pablo y ELBERT Rodolfo (2005), *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Buenos Aires. Argentina. Consultado de la web <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/metodo.html>

- SCHVARSTEIN Leonardo (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- SEJO Cristina y ÁÑEZ Noel (2008). *La gestión ética en la administración pública: base fundamental para la gerencia ética del desarrollo*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Vol. 5- Edición Nro. 1. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- SERRANO Susana y ZAPATA Mónica (2003). *Auditar la información punto de partida de la gestión del conocimiento*. El Profesional de la Información. Vol. 12, Nro. 4 Julio-Agosto. Madrid. España.
- SIEMENS George (2004). *Conectivismo: una teoría del aprendizaje para la era digital*. <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>, Traducción castellana Leal Diego, 2007. Consultado 16/07/2010.
- TORRES Sergio y Mejía Andrés (2006). *Una visión contemporánea del Concepto de Administración: Revisión del Contexto Colombiano*. Revista Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre. Bogotá. Colombia.
- TREJO Raúl (2001). *La sociedad de la información. Orden global y dimensiones locales en el universo digital*. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Información. Nro. 1 Septiembre-Diciembre 2001. Consultado 14/07/2010. <http://www.oei.es/revistactsi/numero1/trejo.htm>
- UGAS Gabriel (2011). *La articulación Método, Metodología y Epistemología*. Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales. Ediciones TAPECS. San Cristóbal. Venezuela.
- UNESCO (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento. Informe Mundial*. Ediciones UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.
- USLAR Arturo (1997). *Los venezolanos y el trabajo*. Semanario las Verdades de Miguel. Nro. 1. Caracas. Venezuela. Consultado el 02/02/12 de [http://www.soberania.org/Articulos/articulo\\_925.htm](http://www.soberania.org/Articulos/articulo_925.htm)
- USLAR Arturo (1982). *Educación para Venezuela*. Editorial Lisboa. Segunda Edición. Caracas. Venezuela.
- VATTIMO Gianni (2000). *El Fin de la Modernidad. Nihilismo y hermenéutica en la cultura posmoderna*. Gedisa Editorial. Barcelona. España.



- VERNEAUX Roger (1969). *Historia de la Filosofía Moderna*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- VERNEAUX Roger (1966). *Historia de la Filosofía Contemporánea*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- VIDAL Rafael (2004). *Ética y ciencias agrarias. Ciclo de introducción a la realidad de las ciencias agrarias. Seminario de Aproximación a la Vida Universitaria. Facultad de Agronomía*. Universidad de la República. Montevideo. Uruguay. <http://www.fagro.edu.uy/~ira/.../Etica%20y%20ciencias%20agrarias.pdf>. Consultado el 17/01/2011
- WANDELFELS Bemhard (1997). *De Husserl a Derrida. Introducción a la Fenomenología*. Editorial Paidós. Barcelona. España.
- WEISSMAHR Béla (1986). *Ontología. Curso de filosofía fundamental*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- YÁBER Guillermo – VALARINO Elizabeth (2007). *Investigación en Administración y Gerencia, Clasificación, Organización y Gestión en los Postgrados de Administración y Gerencia*. Revista Informe de Investigaciones Educativas. Vol. XXI.
- ZAPATA Álvaro, MURILLO Guillermo, MARTÍNEZ Jenny, GONZÁLEZ Carlos, SALAS Jairo, ÁVILA Hernán y CAICEDO Alexander (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y el manágement*. Ediciones ECOE. Universidad del Valle. Bogotá. Colombia.
- ZUBIRI Xavier (1991). *Inteligencia Sentiente. Inteligencia y Realidad*. Alianza Editorial – Fundación Xavier Zubiri. Madrid. España.
- ZUBIRI Xavier (1982). *Inteligencia y Logos*. Alianza Editorial. Madrid. España.
- ZUBIRI Xavier (1982). *Siete ensayos de antropología filosófica*. Compilación de Textos preparada por Maquines Germán. Universidad Santo Tomás (USTA). Bogotá. Colombia.