

# **LA TRANSDISCIPLINARIEDAD DE LA GERENCIA EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

**Karla Josefina León Antón<sup>1</sup>**  
**y Giovanne Alberto González Henríquez<sup>2</sup>**

UNESR, Decanato de Postgrado y Educación Avanzada | kjose37@gmail.com

Fecha de recepción: 14 de abril 2025

Fecha de aceptación: 09 de julio 2025

## **RESUMEN**

El presente artículo, tiene como propósito generar una construcción de conocimientos sustentados en la transdisciplinariedad de la gerencia en organizaciones inteligentes. Una incursión en la diversidad y complejidad desde la praxis gerencial sustentada en la experiencia de nosotros como autores, para plantear la temática con sus posiciones críticas frente al equilibrio social, político, económico con el desafío cognitivo en el contexto venezolano. Considerando la relevancia de la unidad del conocimiento para fortalecer la colaboración del talento humano en la resolución de problemas. Por ello, cuestionaremos, la resistencia al cambio para la superación de la fragmentación de saberes. También, si es real la unificación del saber de las culturas populares con las múltiples disciplinas en las organizaciones inteligentes y si están preparadas para la integración. De manera tal, que no se convierta en una moda teórica, en la avasallante era tecnológica que convulsiona a la humanidad.

**Palabras clave:** Transdisciplinariedad, Organizaciones inteligentes, Gerencia y liderazgo.

---

1 Soy trabajadora del Ministerio del Poder Popular para la Educación con más de 25 años de experiencia. He desarrollado estudios en el doctorado en Ecología del Desarrollo Humano. Postdoctorado en Gerencia Organizacional Transcompleja y Filosofía de la Ciencia y Transcomplejidad.

2 Soy gerente de G&G Agentes Aduanales y profesor de postgrado de la UNEFA. He realizado estudios en doctorado en Gerencia Pública, Ciencias de la Educación y Ecología del Desarrollo Humano. Postdoctorado en Investigación y Epistemología.



## INTRODUCCIÓN

Desde nuestra óptica, consideramos parte esencial de un vigoroso proceso enriquecedor de la gerencia, a la transdisciplinariedad, por combinar distintos conocimientos para encontrar soluciones más efectivas con colaboración. Siendo este el potencial transformador de la gestión en organizaciones inteligentes, es un eje transversal que está en el umbral de un largo recorrido para abordar problemas complejos. Sin embargo, se trata de un desafío epistémico, que podría tener resistencia al incluir esta visión que va más allá de las disciplinas para trascenderlas con aportes desde la experiencia de la comunidad que hoy en día tienen que ser valorizados sin que pasen desapercibida con más pena que gloria en los escenarios laborales con estructuras poco estimulantes que se inclinan a lo personal e individual.

En este contexto, la necesidad de cambiar paradigmas antiguos con jerarquías rígidas y la toma de decisiones de arriba hacia abajo en los líderes o gerentes, quienes deben considerar los conocimientos que poseen los trabajadores de las distintas áreas con ello, va hacia una gestión horizontal, más moderna donde se aprecie la colaboración, la flexibilidad y la toma de decisiones participativas, con habilidades transversales y una mentalidad abierta al aprendizaje continuo y al diálogo con lo cual inclinaría un mayor compromiso en el talento humano hacia las actividades realizadas a diario con apoyo de las nuevas tecnologías.

Dada la complejidad de las condiciones existentes (administrativas, humanas, tecnológicas) de las organizaciones tanto públicas como privadas que se convierten en un agente legítimo en la dirección de la sociedad, sus ideas, acciones y

recursos son insuficientes para definir por sí mismo los futuros de interés social, sobre todo para realizarlos, dado a los retos que la sociedad enfrenta. Deben dar respuestas de mejora de sus niveles de integración, seguridad y calidad de vida; aunque los problemas rebasen por su magnitud las capacidades de respuesta que estas organizaciones poseen (así como, las competencias de cualquier actor social).

En cuanto a esto, las perspectivas de González y León, cuestionan los límites y beneficios de la transdisciplinariedad en las organizaciones inteligentes, puesto que, para González, está más centrada en aspectos sociales y económicos y la perspectiva de León se enfoca en la gestión del conocimiento y la innovación. Por ello, nuestra intención se centra en generar conocimientos sustentados en la transdisciplinariedad de la gerencia en organizaciones inteligentes basado en el plano real y vivencial.

Desde la experiencia gerencial en organizaciones inteligentes tanto privadas como públicas en Venezuela hemos sido partícipes de situaciones que nos han colocado lejos de la transdisciplinariedad, bien sea por una situación de modernidad o por las fracturas económicas que han sido impedimento de una aplicación auténticamente colaborativa y novedosa.

De acuerdo con Marcano y Taboada (2019), “La visión transdisciplinaria se refiere a la integración de múltiples disciplinas para abordar problemas complejos que no pueden ser resueltos desde una única perspectiva disciplinar”. (p. 45). La transdisciplinariedad es afrontada por la forma de pensar desde la transcomplejidad para integrar las disciplinas a través del diálogo y abordar la realidad como un todo.

A este punto, podemos plantear ¿En las organizaciones inteligentes se le da valor a la transdisciplinariedad? ¿Cómo podemos resolver problemas complejos sin unidad del conocimiento y a la vez sin recursos financieros que incentiven la labor del talento humano? Estos interrogantes avizoran el panorama real en las organizaciones venezolanas que se han visto afectada por la inestabilidad política y económica.

## **LA TRANSDISCIPLINARIEDAD Y SU COMPRESIÓN EN LA CONVULSIONADA ABORIGEN DE LA METAMODERNIDAD**

Consideramos que no es un camino perdido accionar la transdisciplinariedad más aun ante la figura deslumbrante de las tecnologías duras, como la inteligencia artificial. En este ámbito de integralidad, es un deber moral, asumir una posición frente a ello, con nuestra convicción de lo ventajoso para el trabajo en las organizaciones, pero, siendo transparente en sostener que en un futuro no muy lejano esto supere algún interés o pretensión particular para sustituir el trabajo humano por máquinas o robots con esto no estamos de acuerdo ni seremos cómplices para admirar estos avances.

En una metamodernidad que se proyecta tecnológica, nuestro pensamiento comparte la postura de Mendoza (2021) en referencia a que: “Las nuevas tecnologías de información brindan a las organizaciones nuevos canales de comunicación, permitiendo la información y con ello el conocimiento sea gestionado de forma oportuna para brindar ventajas competitivas en un escenario cada día más digital”. (p. 4). La tecnología como apoyo, si es útil en las actividades de cualquier índole gerencial. Igualmente, la era de virtualización nos invita a estar en constante aprendizaje. Sin aprendizaje en equipo no se hace posible la transdisciplinariedad.

La transdisciplinariedad en sí misma, sugiere un valor común y social que adhiere los diferentes conocimientos. Según Villegas (2018) “El enfoque transdisciplinario trata de romper fronteras disciplinarias, articular saberes y conocimientos en pos de resolver los problemas de la sociedad de una manera integral y participativa”. (p. 16).

Esto se demuestra en un intercambio de conocimientos, en la generación de soluciones innovadoras y por supuesto, en la creación de estrategias conjuntas para el abordaje de situaciones complejas que enfrentan las organizaciones al servicio de la sociedad. A tono con esta realidad, Balza, (2021) expresa que la transdisciplinariedad se basa en:

Gerenciar una organización inteligente desde una perspectiva transdisciplinaria, significa construir una síntesis dialéctica convivencial con la inteligencia humana y la inteligencia artificial, pues, el principal apremio del gerente en estos casos, es la incursión en una nueva gramática gerencial y un nuevo lenguaje, así como el desafío de otras lógicas y paradigmas organizacionales que permiten el diálogo productivo entre disimiles territorios cognoscitivos. (p. 57).

Las empresas son más competitivas y eficientes al hacer uso de las nuevas tecnologías, lo que ha asegurado una convivencia muy apegada del hombre con el uso de la digitalización, la realidad virtual y la inteligencia artificial. Esto conlleva a la formación continua de los gerentes y del talento humano con una inversión financiera que aporta beneficios lucrativos que son incentivos para cualquier gestión humana.

En nuestra unificación de conocimientos y experiencia

profesional de más de 25 años en la praxis gerencial, hemos observado como el desempeño laboral se potencia con la innovación, el aprendizaje, el trabajo en equipo, el reconocimiento de la labor de los miembros y los beneficios que se derivan de él. Recordemos que las personas siguen a quienes le aportan motivaciones.

Conforme a esto Koontz y Weihrich (2004); hacen énfasis en un principio fundamental:

Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlos en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes. (p. 535).

Esto ha permitido incentivar pese a las limitantes económicas el trabajo del personal, y permanecer activos en las organizaciones inteligentes. Muy a pesar nuestro, algunas organizaciones que no han tenido presente la incertidumbre, han tomado la medida del cierre y con ello, desempleo. Estamos conscientes que el temor a innovar sin conocimientos o el asumir pensamientos abiertos hace difícil afrontar los cambios del entorno. Esto trae consecuencias para la organización quien hace reducción de personal, o suele contratar a personas sin la preparación o conocimientos para garantizar la calidad de los servicios y su permanencia en el tiempo.

Dada la complejidad, en el plano gerencial no hemos asumido una visión única, consideramos que esto limita la

compresión de la realidad frente a cualquier hecho, en nuestra toma de decisiones hemos coincidido que ha sido fundamental, conocer las voces de los involucrados o protagonista y expandir nuevas áreas de conocimiento con profesionales y en la cultura propia o autóctona de donde estamos inmersos día a día. Con esto pretendemos resignificar que no se puede dejar como una moda la transdisciplinariedad y hacerla real en cualquier contexto gerencial, por la unificación de conocimiento de las disciplinas que facilita a través del diálogo el abordar la realidad como un todo.

En Venezuela, la gestión inteligente se enfrenta a mayores incertidumbres y desafíos económicos, sociales y políticos por medio de bloqueos y sanciones económicas que obstaculizan de algún modo la permanencia en el tiempo de organizaciones inteligentes. La inversión en recursos humanos, tecnológicos, de infraestructura entre otros, son parte fundamental para una gestión efectiva. Esta se reconoce no solo por la producción, sino por la seguridad que brinda a sus trabajadores y consumidores demostrado por el desempeño profesional y adaptabilidad.

Para González, (2022), "...el gerente de hoy día debe desarrollar un conjunto de competencias con miras al futuro, para posicionarse ventajosamente, y poder competir exitosamente en la búsqueda de nuevas tecnologías, que lleven a resultados óptimos a las organizaciones". (p. 140). En este punto, organizaciones venezolanas requieren de gente especializada y con los conocimientos necesarios para idear soluciones innovadoras que otorguen una mayor calidad en la atención al cliente soportados por las oportunidades que brindan las tecnologías de información y comunicación.

Y esto lo debemos tener claro, los comienzos son más

fructíferos donde está involucrado el esfuerzo humano. Por ello, Senge (2010), afirma contundentemente que: “El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo”. (p. 20). Cuando realmente, dejamos de pensar en individualismo y el ejercicio del poder, se puede romper las barreras que impiden ver al otro como igual dándole valor a su experiencia.

La situación que hemos venido exteriorizando para asumir la transdisciplinariedad de cara con la realidad tiene que tocar otro elemento que se da de forma negativa y muchas veces silenciosa como es la resistencia al cambio, que se exhibe con un rechazo contundente por temor a perder el statu quo o el control. Como gerentes lo sabemos, y esta actitud será manifestada cuando se rompen rutinas o hábitos. Esto suele darse de dos formas. La primera de manera pasiva y se manifiesta con “presentismo” o el ausentismo laboral La segunda, es la activa, surge cuando las acciones que realiza el grupo de trabajo obstaculiza para impedir que repercutan en la cultura organizacional.

Ante lo expuesto en líneas anteriores, nuestra experiencia reafirma, las presentes atenciones:

1. La inversión económica y financiera es esencial para mantener las relaciones comerciales, la buena atención al cliente y la satisfacción de los empleados.
2. Valorar la experiencia, conocimientos y saberes es un fin de las organizaciones inteligentes, que están abiertas al constante aprendizaje.
3. Los entornos organizacionales son complejos y al igual

que el ser humano. Por tal motivo, las mejores decisiones se toman en conjunto y los conflictos se resuelven cuando aceptamos las distintas formas de ver la realidad.

4. Se genera compromiso cuando tenemos metas en común, pero sino no hay incentivo económico y valorización de talento humano se pierde la esencia en el desempeño laboral
5. Apostar por un clima sano es unir esfuerzos para el trabajo con un diálogo abierto, plural y reflexivo para accionar con precisión y sin arrogancias.
6. La ética y los valores son necesarios por ello, debemos evidenciarlo con buenos ejemplos; diálogo pacífico y control de emociones propias y ajenas.
7. La convergencia de mundo virtual y humano es parte del mundo globalizado. Apreciamos, desde nuestra experiencia la utilidad de la tecnología para la transmisión de información y comunicaciones diarias. De igual modo, para agilizar los trámites administrativos. Aunque la seguridad y control es de cuidado debemos ser meticulosos en su uso, para evitar cualquier ataque cibernético.
8. El compromiso de asumir la transdisciplinariedad sigue siendo una contradicción en las organizaciones venezolanas, si generalizamos que el enfoque no ha traspasado las barreras del pensamiento, la comunicación, y el compartir las perspectivas diversas para resolver problemas.

9. Fomentar en las organizaciones inteligentes el enfoque transdisciplinario siempre será beneficioso para el trabajo colaborativo.
10. Tener presente que las situaciones que puedan darse son impredecibles y cambiantes.

## **REFLEXIONES INCONCLUSAS**

La transformación de lo cultural en las organizaciones inteligentes, es realmente considerar si están preparadas para integrar conocimientos desde las múltiples disciplinas, es decir, si verdaderamente asumen la transdisciplinariedad. Además, de comprender y adaptarse a los cambios en el entorno social y económico tan influyente en la gestión empresarial; solamente así podemos afirmar que ante situaciones emergentes está será capaz de superar los retos no resueltos.

Estamos de acuerdo que se debe liderar con responsabilidad y ética, mantener relaciones interpersonales sólidas para un clima organizacional positivo, esto va a depender ciertamente del control de emociones propias y ajenas. Asimismo, de la negociación para resolver conflictos, para saber llegar a acuerdos y cumplirlos de manera beneficiosa para los trabajadores y los empresarios.

Liderar organizaciones inteligentes requiere tomar en cuenta factores sociales, económicos, pero, nunca desplazar o anular el de aprendizaje colaborativo creando un ambiente de trabajo donde la libertad del pensamiento, la capacidad de transmitir ideas complejas de manera clara y concisa facilite la compresión mutua entre los profesionales de distintas áreas.

En este punto, deseamos ofrecer algunas recomendaciones para abordar la transdisciplinariedad desde nuestra reflexión. El enfoque transdisciplinario implica romper límites disciplinarios unificando saberes. La voluntad mueve montañas, si en la gestión se aplica para resolver y confrontar problemas, se libera la carga entre todos.

El esfuerzo debe ser reivindicado salarialmente y las condiciones del contexto (político, económico y social) deben estar abiertas a la fusión de las áreas con miras a dar respuestas certeras. Sus miembros activos tienen que estar ganados al aprendizaje y al trabajo en equipo, si se invierte en este talento humano para retenerlos con la estabilidad que merecen conforme a su rendimiento y desempeño laboral.

La transdisciplinariedad en Venezuela es un reto que hay que superar, no es la adición de disciplinas, sino la organización y contextualización del conocimiento. Los problemas cruzan límites que no se pueden resolver si no contamos con un equipo altamente eficiente. Todavía no se ha superado la fragmentación para dar incorporación a saberes académicos y no académicos para cooperar ante eventualidades o replantear problemas.

## **REFERENCIAS**

Balza, A (2021). Gerencia transparadigmática en organizaciones transcomplejas. Apuntes desde la transmodernidad cultural. Fondo de investigadores de la trans complejidad.

González, G (2022). La gobernanza organizacional y el gobierno electrónico como Expresión de la participación para el desarrollo humano. Revista Ara Macao, volumen 5, número 12, Caracas.

Koontz H y Weihrich H (2004). Administración del comportamiento humano organizacional. Liderazgo situacional. Una perspectiva global. México, Mc Graw Hill.

Marcano, R y Taboada, C (2019). La visión transdisciplinaria. Revista de Investigación interdisciplinaria, 21 (3), 45-58.

Mendoza, A. (2021). Vista de una mirada a las organizaciones inteligentes ante la sociedad de la información y del conocimiento [Documento en línea][Consulta:16, febrero2025].Disponible:<http://www.aulavirtual.web.ve/revista/index.php7aulavirtual7article/view/90>.

Senge, P (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires, Granica.

Villegas, C (2018) Pensamiento y lenguaje transcomplejo. San Joaquín, Turmero, Venezuela. REDIT.