

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

Rómulo Gallegos (UNERG)

Área Ciencias de la Educación

Centro de Estudios

e Investigación (CEIACERG)



# REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS

  
REVISTA CIENTÍFICA  
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800006  
ISSN: 2610-816X

REVISTA ELECTRÓNICA  
SEMESTRAL

Volumen 8 Número 2

JULIO 2025

Venezuela

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES  
RÓMULO GALLEGOS  
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN (CEIACERG)  
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

**INDEXACIÓN**

## **Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**Autor:** MSc. José Gregorio Soto Rattia  
Instituto Autónomo de Salud del Estado Apure (INSALUD) –Venezuela  
**Correo:** jose.g.soto1411@gmail.com  
**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8934-2327>  
**Línea de investigación:** Currículo, Formación e Innovación Pedagógica

**Como citar este artículo:** José Gregorio Soto Rattia “Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela” (2025), (1,18)  
Recibido: 22/05/2025 Revisado: 30/05/2025 Aceptado: 04/06/2025

### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo general comprender la compleja praxis gerencial en las instituciones públicas venezolanas a través de un diálogo teórico entre el paradigma de la transcomplejidad y la dimensión axiológica. La investigación, de naturaleza documental-bibliográfica, se enmarcó en un paradigma interpretativo con enfoque cualitativo. Se empleó el análisis de contenido hermenéutico para articular críticamente los aportes de autores clave del pensamiento transcomplejo (Villegas, Balza, Schavino), de la sociología y la ética, construyendo una nueva síntesis teórica. Los resultados demuestran que la transcomplejidad ofrece una cartografía precisa para la incertidumbre del entorno, mientras que la axiología se erige como la brújula indispensable ante el debilitamiento de las estructuras formales. El hallazgo central que emerge de este diálogo es la figura del gerente público como un “bricoleur” ético: un artesano que teje soluciones viables con recursos fragmentarios, guiado por una profunda brújula moral interna. La discusión reinterpreta esta praxis no como un fracaso sistémico, sino como un acto de resistencia creativa y ética. Se concluye que el principal aporte del estudio es una lente teórica que dignifica la gestión en crisis, desplazando el foco de la eficiencia tradicional hacia la resiliencia, la legitimidad y el juicio prudencial. Este trabajo abre vías para futuras investigaciones empíricas que exploren estas dinámicas en el terreno, dando voz a sus protagonistas.

**Descriptor:** Diálogos, Transcomplejidad, Axiología, Perspectivas Teóricas, Comprensión, Praxis Gerencial Pública.

**Reseña Biográfica:** Doctorando en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister en Gerencia de la Salud Pública (UNERG). Profesor mención: Educación Integral (UPEL Mácaro). Experiencia Laboral: Analista de Gestión Humana III (INSALUD – Apure). Profesor P/H: (M.P.P.P.E.). Años de Servicio en la Administración Pública: 25 años de Servicio (Activo Actualmente).



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

MSc. José Gregorio Soto Rattia



## **Dialogues between Transcomplexity and Axiology: Theoretical Perspectives for Understanding Public Management Praxis in Venezuela**

**Author:** José Gregorio Soto Rattia, MSc.  
Autonomous Health Institute of Apure State (INSALUD) – Venezuela

**Email:** jose.g.soto1411@gmail.com

**ORCID Code:** <https://orcid.org/0000-0002-8934-2327>

**Line of research:** Curriculum, Training and Pedagogical Innovation

**How to cite this article:** José Gregorio Soto Rattia “Dialogues between Transcomplexity and Axiology: Theoretical Perspectives for Understanding Public Management Praxis in Venezuela” (2025), (1,18)

Received: 05/22/2025 Revised: 05/30/2025 Accepted: 06/04/2025

### **ABSTRACT**

The general objective of this study was to understand the complex managerial praxis in Venezuelan public institutions through a theoretical dialogue between the transcomplexity paradigm and the axiological dimension. The research, of a documentary and bibliographic nature, was framed within an interpretive paradigm with a qualitative approach. Hermeneutic content analysis was used to critically articulate the contributions of key authors of transcomplexity thought (Villegas, Balza, Schavino), sociology, and ethics, building a new theoretical synthesis. The results demonstrate that transcomplexity offers a precise cartography for environmental uncertainty, while axiology emerges as the indispensable compass in the face of the weakening of formal structures. The central finding that emerges from this dialogue is the figure of the public manager as an ethical "bricoleur": a craftsman who weaves viable solutions with fragmented resources, guided by a deep internal moral compass. The discussion reinterprets this praxis not as a systemic failure, but as an act of creative and ethical resistance. It is concluded that the main contribution of the study is a theoretical lens that dignifies crisis management, shifting the focus from traditional efficiency to resilience, legitimacy, and prudential judgment. This work opens avenues for future empirical research exploring these dynamics in the field, giving voice to their protagonists.

**Descriptors:** Dialogues, Transcomplexity, Axiology, Theoretical Perspectives, Understanding, Public Management Praxis.

**Biographical Summary:** PhD candidate in Advanced Management (UNELLEZ). Master's degree in Public Health Management (UNERG). Professor specializing in Comprehensive Education (UPEL Mácaro). Work Experience: Human Resources Analyst III (INSALUD – Apure). Full-time Professor (M.P.P.P.E.). Years of Service in Public Administration: 25 years (Currently Active).



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**





## INTRODUCCIÓN

Navegar la administración pública en Venezuela actualmente se parece a recorrer un laberinto de incertidumbres, urgencias y paradojas. Es una situación que pone a prueba cualquier guía, de manera que, las brújulas convencionales, esos enfoques gerenciales de estilo positivista y lineal, simplemente, ya no son efectivas. Se rompen ante una realidad que no es lineal, sino rizomática; no es sencilla, sino profundamente interconectada. Frente a este panorama, que a menudo se siente abrumador, surge una pregunta ineludible: ¿Cómo comprender una praxis gerencial que se desenvuelve, día a día, en el filo de la navaja? ¿Qué herramientas teóricas nos permiten ir más allá de la mera descripción de la crisis para empezar a interpretar su lógica interna?

Es precisamente aquí donde el pensamiento transcomplejo emerge, no como una solución mágica, sino como una ventana, una perspectiva mucho más honesta para mirar el caos. La transcomplejidad nos invita a pensar en redes, en la incertidumbre como un componente natural y en la interconexión de saberes. Sin embargo, un análisis puramente estructural o sistémico, por más complejo que sea, corre el riesgo de quedar vacío, despojado de su alma. Asimismo, es importante tener en cuenta la dimensión que proporciona significado a toda acción humana: la axiología, que es el estudio de los valores.

Así, la investigación documental actual se adentra en una discusión teórica, en un intercambio esencial. ¿Qué ocurre cuando la perspectiva multidimensional de la transcomplejidad se cruza con el profundo interrogante ético de la axiología? ¿Qué tipo de luz proporciona este cruce sobre la práctica de quienes gestionan lo público en un contexto tan exigente como el venezolano?

Por lo tanto, lejos de pretender ofrecer un modelo de intervención, este trabajo tiene una aspiración más humilde, pero, creemos, más esencial: comprender. A través de una revisión bibliográfica y un análisis hermenéutico, se buscó tejer las hebras de estos dos paradigmas para construir perspectivas teóricas renovadas. En este orden de ideas, el objetivo no es dictar un "deber ser", sino explorar las múltiples formas en que el "ser" de la gerencia pública puede ser interpretado cuando se le observa desde una óptica que



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**



integra, a su vez, la complejidad del sistema y la brújula moral de sus actores.

Para lograrlo, este análisis intelectual se organizará de la siguiente forma. Primero, se analizaron los cimientos de la gestión desde el enfoque transcomplejo, investigando sus raíces y principios fundamentales. Luego, se trató la dimensión axiológica, no como un añadido, sino como un eje central que cuestiona y enriquece la práctica gerencial. Finalmente, desde esta perspectiva inclusiva, se llevó a cabo un análisis crítico de las implicaciones y resonancias de este intercambio teórico para la comprensión del fenómeno gerencial en el núcleo de las instituciones públicas venezolanas, abriendo así nuevas avenidas para la reflexión académica en un ámbito que demanda, de manera urgente, nuevas formas de ser concebido.

## Desarrollo

### Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología

El pensamiento transcomplejo no es solo un ejercicio académico; es, sobre todo, una actitud hacia el mundo. Es una invitación a dejar atrás la tranquilidad de las certezas para acoger la abundancia de lo desconocido. Consideremos la sugerencia de autores que han trazado este sendero en el ámbito latinoamericano, como lo señala Villegas (2010, 45), quien nos habla “de una racionalidad integradora que trasciende las fronteras disciplinares”. Desde su perspectiva, la gerencia no puede seguir operando desde una lógica fragmentada, la realidad, especialmente la del sector público venezolano, es un tejido denso, un sistema donde lo económico, lo social, lo político y lo cultural no son cajas separadas, sino hilos entrelazados de una misma trama. En una línea similar, las reflexiones de Balza (2011) y Schavino (2016, 34) nos instan,

A romper con la lógica disyuntiva del "o esto o aquello", que ha caracterizado al pensamiento gerencial clásico. Ellos proponen, en cambio, una complementariedad dialógica, un pensamiento del "y". De este modo, la eficiencia y la humanidad, la norma y la flexibilidad, el orden y el caos creativo no son opuestos a anular, sino polaridades a integrar.

Así, la transcomplejidad nos presenta un mapa de la realidad que es más fiel al territorio: un mapa con diversas entradas, sin un único centro, lleno de caminos que se

dividen y vuelven a unirse. Sin embargo, y aquí se encuentra el aspecto fundamental de nuestro estudio, ¿qué hacemos con ese plano? ¿Es suficiente con explicar el laberinto? Francamente, no. Un mapa sin rumbo, sin una dirección, solo confirma que estamos desorientados.

Es justo en este punto donde la axiología se presenta, y lo hace con una contundencia aplastante. No se manifiesta como un código de conducta estricto o un manual de modales, sino como la guía interna que dirige la acción dentro de ese mapa complicado. La axiología nos lleva a cuestionar: ¿Administrar para qué? ¿Decidir en nombre de quién? ¿Con qué objetivo actuar? Si la transcomplejidad explica la naturaleza del mundo (interconectado, incierto, paradójico), la axiología revela el porqué y el para qué de nuestra acción en él.

En tal sentido, el verdadero poder de este enfoque reside, entonces, en el diálogo que se teje entre ambos paradigmas, no es una simple suma; es una simbiosis que transforma la naturaleza de la praxis gerencial. Por consiguiente, la gerencia tradicional, hija del positivismo, busca la solución técnica, eficiente y “correcta”. La transcomplejidad, como nos enseñan Balza y Schavino, evidencia que dicha solución singular raramente se encuentra. En su lugar, existe una variedad de opciones, cada una con sus propias contradicciones y consecuencias inesperadas. En este momento, la axiología juega un papel importante. La elección gerencial pasa de ser un cálculo técnico a ser un acto de evaluación ética y medida. Consiste en manejar las tensiones ineludibles, entre la eficiencia económica y la justicia social, entre la inmediatez del corto plazo y la sostenibilidad del largo plazo, orientado por principios como el bien común, la equidad y la dignidad humana.

Desde esta perspectiva, la figura del gerente se resignifica profundamente. Ya no es el ingeniero social que controla las variables de un sistema predecible. Inspirados en Villegas, podemos verlo más como un intérprete o un “tejedor de sentidos”. Su labor consiste en dialogar con la complejidad del entorno, escuchar las múltiples voces del sistema (ciudadanos, trabajadores, otras instituciones) y, a través de ese diálogo, construir cursos de acción que sean, a la vez, sistémicamente inteligentes y axiológicamente responsables. Es una labor artesanal, casi poética, en medio de la turbulencia.

Asimismo, este diálogo redefine la responsabilidad. En un modelo simple, ser responsable es seguir la norma al pie de la letra. Pero ¿qué pasa cuando la norma es insuficiente o entra en conflicto con un valor superior, como la vida o el bienestar de la comunidad? La transcomplejidad nos confirma que estos dilemas son la norma, no la excepción. Por tanto, la responsabilidad se manifiesta en la capacidad de sostener una postura ética en medio de la ambigüedad, de tomar decisiones sabiendo que no se controlan todas las consecuencias, pero asumiendo el compromiso ético que las fundamenta.

En definitiva, poner a dialogar a la transcomplejidad con la axiología es un acto de rebeldía intelectual contra la simplificación gerencial. Es afirmar que para comprender la praxis gerencial pública en Venezuela no basta con analizar sus estructuras; es imperativo iluminar el alma de sus decisiones, esa brújula de valores que, incluso en la más densa de las neblinas, es lo único que puede señalar un horizonte de sentido.

### **Praxis Gerencial Pública En Venezuela**

Mencionar la práctica gerencial en el ámbito público venezolano es contar la historia de un funámbulo sobre un cable tenso, sin protección y con un viento que continuamente modifica su rumbo. Es una labor que se realiza, diariamente, en los límites de lo factible, donde los libros de gestión tradicionales se muestran no solo anticuados, sino también inocentes. Para entenderla, no es suficiente con narrarla; se requiere indagar en sus orígenes históricos y examinar las influencias que la configuran en la actualidad.

Esta cultura gerencial hunde sus raíces en lo que sociólogos como Sonntag (2001, 76) “han analizado a profundidad: el ADN del Estado rentista”. Durante años, el Estado venezolano no se estableció como un impulsor de la producción, sino principalmente como un repartidor de la renta petrolera. Según el autor, esta matriz histórica impregnó la administración pública con una lógica centralizada y clientelar, donde el éxito en la gestión se evaluaba frecuentemente más por la habilidad para acceder y distribuir recursos que por la innovación o la eficiencia. Así, la práctica se adaptó a funcionar dentro de un paradigma de abundancia relativa y dependencia de una sola fuente, una situación que se ha desmoronado abruptamente.

Ahora bien, sobre esa herencia histórica se superpone un presente de crisis multidimensional. Como ha documentado extensamente la politóloga López Maya (2016, 76), “el debilitamiento progresivo de la institucionalidad formal ha creado un vacío normativo”. De este modo, las reglas del juego se han vuelto ambiguas, volátiles y, en muchos casos, sujetas a la discrecionalidad política. En este contexto, el gerente público no solo enfrenta una escasez material abrumadora, sino una profunda incertidumbre normativa. La cuestión ahora no es solo “¿cómo logro más con menos?”, sino “¿qué normas sigo cuando las reglas formales son insuficientes o han dejado de ser efectivas?”. Es en esta intersección donde la práctica directiva asume sus características más singulares y, a la vez, más transcomplejas.

A su vez, la planificación a largo plazo se convierte en un lujo casi inalcanzable. De tal modo, la praxis se vuelca hacia el día a día, hacia lo que popularmente se conoce como “apagar fuegos”. Es, en esencia, una gerencia de la sobrevivencia. Sin embargo, sería un error ver esto solo como un defecto. En esta lucha constante, como bien podrían interpretar Balza o Schavino, emergen formas de creatividad y resolución de problemas no lineales. El gerente debe tejer redes informales, buscar recursos en lugares inesperados y aplicar una “complementariedad dialógica” forzada por las circunstancias: combinar la norma oficial con la solución práctica, el procedimiento burocrático con la urgencia humana.

En este orden de ideas, la praxis gerencial pública nunca es políticamente neutra, pero en el contexto venezolano actual, esta dimensión se exagera. Las decisiones, desde la asignación de un recurso básico hasta la implementación de un pequeño programa, pasan a través de un filtro ideológico y de lealtades políticas. Por tanto, el gerente se ve forzado a desarrollar una habilidad para navegar estas aguas turbulentas, buscando un equilibrio precario entre la racionalidad técnica que exige su cargo y la racionalidad política que le impone el entorno.

Es importante reflexionar que, en situaciones donde los recursos materiales son prácticamente nulos y las normas formales son vagas o no se pueden aplicar, ¿qué opciones tiene el gerente? Le queda su ámbito axiológico. La decisión se desplaza del ámbito técnico-administrativo al ámbito ético-personal. La cuestión “¿cuál es el



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**





procedimiento?” se sustituye por “¿qué debo hacer aquí y ahora, con lo que tengo, para el bien de esta comunidad?”. La práctica se transforma en un terreno de confrontación ética permanente, donde principios como la solidaridad, la justicia, la responsabilidad y la integridad no son meros elementos decorativos de un código deontológico, sino instrumentos dinámicos de gestión y, muchas veces, el único recurso genuino disponible.

En definitiva, la praxis gerencial pública en Venezuela es la encarnación de la transcomplejidad que Villegas (2010, 23) describe, “es incierta, interconectada, paradójica y exige una racionalidad integradora”. Analizarla exclusivamente desde la eficiencia o el cumplimiento de metas es no entender nada. Para comprenderla, es imperativo observarla como un acto de resistencia creativa y un ejercicio ético en condiciones extremas, un diálogo constante y agotador entre lo que se debe hacer, lo que se puede hacer y lo que es correcto hacer.

## METODOLOGÍA

Toda investigación es, en esencia, un viaje, y todo viaje requiere un mapa que guíe nuestros pasos, no para predecir el destino exacto, sino para asegurar que caminamos con propósito y coherencia. Este apartado delinea la cartografía conceptual de esta investigación, el camino metodológico seleccionado para investigar los intercambios entre transcomplejidad y axiología en la interpretación de la praxis gerencial. La esencia abstracta y contemplativa de nuestro objeto de estudio demanda un enfoque que priorice la profundidad, la interpretación y el significado, distanciándose de cualquier intento de medición o cuantificación.

## Paradigma

Este estudio se ancló firmemente en el paradigma interpretativo. A diferencia del paradigma positivista, que busca explicar y predecir fenómenos desde una realidad objetiva y externa, el enfoque interpretativo, como bien lo postula Martínez (2006, 27), se sumerge en la comprensión de la realidad como una construcción social y simbólica, argumenta que “el objetivo de las ciencias humanas no es establecer leyes universales, sino comprender la significación de los fenómenos”.

El análisis de esta cita es esclarecedor para la investigación. No pretendemos establecer "La Teoría" final de la gerencia transcompleja; el objetivo es comprender los significados que surgen cuando dos marcos teóricos (transcomplejidad y axiología) dialogan. Se considera que la "praxis gerencial" no es un elemento inalterable en espera de ser evaluado, sino un documento dinámico, repleto de intenciones, valores y contextos, que debe ser analizado e interpretado. Este paradigma nos permite apreciar la subjetividad, la reflexión y el diálogo como fuentes válidas de conocimiento.

### **Enfoque**

Derivado lógicamente del paradigma interpretativo, el presente trabajo adopta un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa, conforme a la definición clásica de Strauss y Corbin (2002, 11), se entiende como "cualquier forma de investigación que genera descubrimientos que no se obtienen a través de métodos estadísticos u otros métodos de cuantificación". Los autores destacan que su fortaleza reside en su habilidad para tratar la complejidad de los fenómenos sociales en su contexto natural.

Al aplicar esta idea, queda claro por qué un enfoque cualitativo es el único camino viable. ¿Cómo podríamos "cuantificar" un diálogo teórico? ¿O medir numéricamente la "dimensión axiológica" de una decisión gerencial en un contexto de crisis? Sería un absurdo metodológico. En cambio, el enfoque cualitativo nos permite trabajar con el material esencial de este estudio: conceptos, argumentos, teorías y narrativas. Nos permite sumergirnos en la riqueza semántica de los textos para descubrir patrones, tensiones y síntesis emergentes, algo que un enfoque cuantitativo jamás podría capturar.

### **Tipo de Investigación**

El tipo específico que da cuerpo a este estudio es el de una investigación documental, con un fuerte acento bibliográfico. El reconocido metodólogo Arias (2012, 27), define la investigación documental como "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales". Por lo tanto, lejos de ser una mera recopilación de citas, esta elección es una postura deliberada, adoptar un diseño



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**





documental nos permite centrar toda nuestra energía en la arquitectura conceptual. La materia prima de este trabajo no son personas ni eventos de campo, sino textos: libros, artículos científicos, ensayos y tesis doctorales que constituyen el corpus de conocimiento sobre la transcomplejidad, la axiología y la gerencia pública venezolana. De este modo, la investigación se convierte en una construcción teórica a partir de otras construcciones teóricas, buscando crear un metatexto que aporte una nueva luz interpretativa.

### **Técnicas de Recolección**

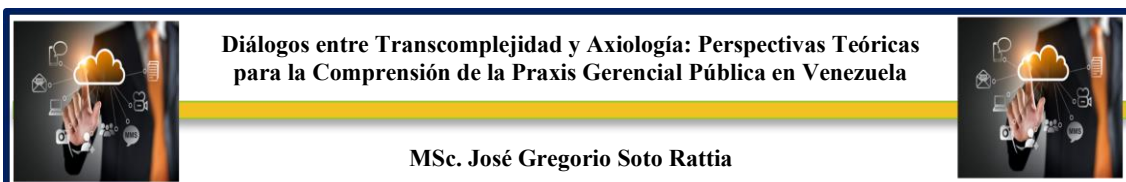
El proceso de construcción se desarrolló en dos fases interconectadas: La primera etapa consistió en un arqueo bibliográfico sistemático. No se trató de una búsqueda aleatoria, sino de una exploración intencionada guiada por descriptores clave: "transcomplejidad", "pensamiento complejo", "gerencia pública", "axiología", "ética pública", "crisis institucional" y "Venezuela". Se consultaron bases de datos académicas (Redalyc, Scielo, Google Scholar) y repositorios universitarios.

A su vez, la técnica principal para la recolección fue el fichaje. Cada fuente relevante (textos de Villegas, Balza, Schavino, Sonntag, López Maya, entre otros) fue procesada mediante fichas de contenido que no solo resumían las ideas centrales, sino que incluían parafraseo, citas textuales directas y, muy importante, un apartado para las notas analíticas preliminares. Este espacio para la reflexión inicial fue el germen del posterior análisis.

### **El Análisis de Contenido Hermenéutico**

Una vez completado el corpus documental, se avanzó a la fase de análisis. Se utilizó la técnica del análisis de contenido cualitativo con un enfoque principalmente hermenéutico. La hermenéutica, en su función de arte y ciencia interpretativa, intenta entender un texto en su totalidad a partir de sus elementos, y, al mismo tiempo, entender los elementos considerando el conjunto. Se conoce como el "círculo hermenéutico", un movimiento continuo entre el pormenor y la visión global. Este examen se realizó en tres etapas:

a) **Categorización Abierta:** Se realizó una lectura profunda de las fichas y los



textos originales para identificar y etiquetar las categorías conceptuales recurrentes y emergentes. Categorías como "racionalidad integradora", "incertidumbre normativa", "ética de la urgencia" o "diálogo de saberes" surgieron directamente de este proceso.

b) **Triangulación de Autores:** Este fue el corazón del "diálogo". En lugar de presentar a cada autor por separado, se les puso a conversar. Por ejemplo, se tomó el concepto de "complementariedad" de Balza y se le confrontó con el análisis de la "crisis institucional" de López Maya, preguntando: ¿cómo se manifiesta esa complementariedad en una praxis gerencial dentro de un marco institucional debilitado? Esta técnica permitió generar tensiones y sinergias que no son evidentes en los textos por separado.

c) **Síntesis Interpretativa:** Finalmente, se procedió a tejer las categorías y los diálogos triangulados en una narrativa coherente y argumentada. El resultado no es un resumen de lo que otros han dicho, sino una nueva interpretación, una síntesis que articula la transcomplejidad como marco de comprensión y la axiología como brújula de sentido para entender la compleja praxis gerencial pública venezolana.

## RESULTADOS

El recorrido a través de la literatura especializada nos ha permitido no solo recopilar información, sino fundamentalmente, construir puentes y tejer conexiones. Los hallazgos de esta investigación documental no son descubrimientos de hechos nuevos, sino el surgimiento de una nueva comprensión a partir del diálogo crítico entre paradigmas. A continuación, se desglosan los resultados estructurados según los objetivos de este estudio.

El primer hallazgo fundamental de este estudio es que la transcomplejidad, más que un modelo de gestión es una epistemología para la acción en entornos turbulentos. Los aportes de los autores venezolanos que han liderado esta reflexión son cruciales para desmitificarla y hacerla operativa para el análisis. Villegas (2010), en su obra pionera, nos sacude al proponer una "racionalidad integradora". Su argumento central es que la fragmentación del conocimiento, herencia del positivismo, es incapaz de aprehender una realidad que opera en red. Nos dice que es imperativo "trascender las fronteras disciplinarias" para construir una visión más holística.



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

MSc. José Gregorio Soto Rattia





Analizando esta propuesta, se comprende que el gerente público venezolano no enfrenta problemas “económicos”, “sociales” o “políticos” de forma aislada; enfrenta nudos problemáticos donde todas estas dimensiones están inextricablemente unidas. La transcomplejidad, en consecuencia, valida la necesidad de un gerente que actúe como un estratega de sistemas y no como un experto en silo. Igualmente, las investigaciones de Balza y Schavino presentan el fundamento de la complementariedad dialógica. Por su parte, Schavino (2016, 45) “lo articula como un “pensamiento del y que sustituye al pensamiento del o”. Esta idea, aparentemente simple, es revolucionaria, implica que la praxis gerencial no debe verse como una elección constante entre opuestos irreconciliables (la norma vs. la necesidad; la eficiencia vs. la humanidad; el control vs. la autonomía). En cambio, el gerente transcomplejo es aquel que aprende a sostener la tensión entre estas polaridades, buscando síntesis creativas. La gerencia se convierte en un arte de la navegación entre paradojas.

Así, el resultado fundamental de este primer análisis es que la perspectiva transcompleja proporciona al investigador y al propio gerente un nuevo lenguaje y un mapa cognitivo. Deja de lado la búsqueda de la “respuesta correcta” y en su lugar, busca la “acción sensata ante la incertidumbre”. El gerente ha dejado de ser un mero ejecutor de fórmulas, convirtiéndose en un analista de la complejidad, un constructor de oportunidades en un entorno dinámico.

Del mismo modo, el segundo hallazgo clave es que, en un contexto de alta incertidumbre y debilitamiento institucional como el venezolano, la dimensión axiológica deja de ser un componente decorativo o un mero código de ética para convertirse en el eje operativo central de la praxis gerencial. Este análisis se apoya en el clásico dilema planteado por Weber (1919) entre la “ética de la convicción” y la “ética de la responsabilidad”. El gerente público vive atrapado en esta encrucijada: su convicción puede dictarle actuar según un ideal de servicio público, pero la ética de la responsabilidad le exige considerar las consecuencias, a menudo imprevisibles, de sus actos en un sistema caótico. Lo que este estudio revela es que la praxis gerencial venezolana no puede optar por una sobre la otra; debe integrarlas en un juicio prudencial constante.



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

MSc. José Gregorio Soto Rattia



Más aún, al poner esto en diálogo con pensadores latinoamericanos como Dussel (2011) y su “ética de la liberación”, la axiología adquiere una dirección clara. Dussel argumenta que toda ética debe partir de la afirmación de la vida del “otro”, especialmente de la víctima del sistema. Aplicado a nuestro caso, la pregunta axiológica fundamental para el gerente público no es “¿estoy cumpliendo la norma?”, sino “¿mi decisión afirma o niega la vida y la dignidad de los ciudadanos a los que sirvo?”.

Este enfoque dota a la praxis de un norte ético ineludible, transformando cada acto administrativo en un acto con profundas consecuencias humanas. El resultado de este apartado señala que la axiología no es un apéndice de la gerencia, sino su núcleo fundamental en contextos de crisis. Cuando las estructuras externas (normas, recursos, procedimientos) fallan, la estructura interna (los valores, los principios éticos) se convierte en la principal tecnología de gestión. La decisión gerencial se revela no como un acto técnico, sino como un profundo acto moral. El hallazgo final y más significativo de esta investigación emerge de la síntesis de los dos puntos anteriores. Es en el diálogo crítico entre la cartografía transcompleja y la brújula axiológica donde se forja una perspectiva teórica renovada para comprender el fenómeno gerencial en Venezuela.

A su vez, la primera implicación es la redefinición del “éxito” gerencial. En un marco donde los indicadores de gestión tradicionales (eficiencia, cumplimiento de metas cuantitativas) son inaplicables o absurdos, el éxito debe ser reinterpretado. Desde la perspectiva integradora que hemos construido, un gerente "exitoso" no es quien cumple un plan inexistente, sino quien logra, por ejemplo, generar una isla de orden y sentido en medio del caos; quien consigue articular una solución local a un problema urgente usando recursos impensados; o quien, con su accionar, mantiene viva la confianza de una comunidad en lo público. El éxito se traslada del plano de la eficacia al plano de la legitimidad y la resiliencia ética.

En este sentido, la segunda implicación es la aparición del gerente como "bricoleur" moral. El concepto "bricolage", introducido por Lévi-Strauss, se refiere a aquel que utiliza las herramientas disponibles, combinándolas de manera creativa. El gerente público en Venezuela es un experto en improvisación: toma un fragmento de una antigua legislación, lo mezcla con una red de relaciones informales, lo infunde con su



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**



propio sentido ético y crea una solución frágil pero operativa. Esta práctica, observada externamente, puede parecer caótica o "poco profesional", pero desde la perspectiva transcompleja-axiológica, se manifiesta como un acto de enorme complejidad y creatividad adaptativa.

En última instancia, el diálogo teórico propuesto en esta investigación abre un camino para pensar la gerencia pública venezolana no desde sus carencias, sino desde sus potencias ocultas. Nos permite dignificar una praxis que, a menudo, es juzgada con varas que no le corresponden. El resultado final no es una propuesta de intervención, sino algo quizás más fundamental: un marco conceptual que permite comprender, valorar y reflexionar sobre el quehacer de aquellos que, día a día, intentan tejer sentido y posibilidad en el corazón de la incertidumbre institucional.

## DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

Este estudio no se propuso ofrecer un remedio, sino encender una luz. El objetivo nunca fue trazar una ruta de salida para la gerencia pública venezolana, sino, más humildemente, iluminar el territorio que sus actores transitan cada día. Los hallazgos presentados, producto del diálogo entre la transcomplejidad y la axiología, nos invitan ahora a una reflexión más profunda: ¿Qué significan realmente estas ideas? ¿Cómo alteran nuestra forma de mirar el fenómeno? Y, ¿hacia dónde nos señalan?

El eco fundamental que se escucha después de este análisis es que la práctica gerencial en el contexto actual de Venezuela va más allá de la simple administración. Es, en su núcleo, un gesto de resistencia. Por un lado, se trata de una resistencia epistémica: se opone a ser entendida a través de los modelos lineales y simplificados de la gestión clásica. Los postulados de Villegas (2010) y Schavino (2016) sobre la racionalidad integradora y la complementariedad no son, por tanto, meras abstracciones teóricas; son la descripción exacta de la lógica operativa que un gerente debe adoptar para no naufragar. El gerente que sobrevive y genera valor en este entorno es aquel que ha aprendido, intuitiva o conscientemente, a pensar en redes, a danzar con la paradoja y a construir con los fragmentos disponibles.



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**



Por otro lado, y quizá de forma más crucial, es una resistencia ética. En un sistema donde las estructuras formales se han vuelto frágiles, como bien documenta López Maya (2016), “la tentación del cinismo o del “sálvese quien pueda” es inmensa”. Sin embargo, este estudio argumenta que es precisamente la dimensión axiológica la que permite que la praxis no se degrade en una mera lucha por el poder o los recursos. La brújula ética, orientada por un valor supremo como la “afirmación de la vida del otro” que propone Dussel (2011), “se convierte en el ancla que impide que la gestión se deshumanice por completo. La discusión, entonces, no puede centrarse en si estos gerentes son "eficientes" según métricas obsoletas, sino en la calidad ética de su resistencia diaria”.

Es crucial, sin embargo, reconocer las fronteras de esta investigación. Su fortaleza es también su principal limitación: es un estudio documental, un espejo teórico. Reorganiza y reflexiona sobre las ideas presentes en la literatura, pero no reproduce de manera directa el "ruido y la furia" de la experiencia experimentada. Las inquietudes, las voces, las pequeñas satisfacciones y las frustraciones diarias de los directores públicos no están en este documento, sino en los corredores de las entidades.

Por tanto, este trabajo no debe leerse como un retrato fiel de la realidad, sino como un marco de interpretación para futuros retratos ofrece un lenguaje y una estructura para mirar, pero no es la mirada misma. La validación última de este diálogo teórico no reside en su coherencia interna, que se ha procurado con rigor, sino en su capacidad para resonar con la experiencia de aquellos que están en la trincheras y para inspirar nuevas investigaciones que sí vayan al terreno.

Así que las repercusiones para el ámbito académico, en particular para las facultades de gestión y administración pública, son significativas. Es necesario replantear de manera profunda cómo se imparte y se valora la "buena gestión". Es fundamental crear marcos de análisis que reconozcan la creatividad adaptativa, la resiliencia ética y la habilidad de generar legitimidad en situaciones de alta precariedad, lo que implica trascender los indicadores de gestión (KPIs) y explorar metodologías cualitativas que reflejen la complejidad del juicio prudencial.

En el mismo sentido, la formación de futuros gerentes públicos no puede seguir basándose en la transmisión de modelos deterministas. Se debe educar para la



incertidumbre, fomentando habilidades como el pensamiento sistémico, la deliberación ética, el diálogo de saberes y la inteligencia emocional. Se trata de formar "bricoleurs" éticos, no solo técnicos eficientes. De tal modo que, este estudio deja la conversación abierta. El diálogo entre transcomplejidad y axiología se revela como un camino fértil, no para encontrar respuestas definitivas, sino para aprender a formular mejores preguntas. Y en un campo tan necesitado de reflexión como la gerencia pública venezolana, formular la pregunta correcta es, a menudo, el primer y más importante paso hacia la comprensión y, eventualmente, hacia la transformación.

## CONCLUSIONES

Al final de este recorrido intelectual, emerge una conclusión central, una que busca no tanto sentenciar como dignificar. Este estudio documental concluye que el diálogo teórico entre la transcomplejidad y la axiología ofrece un marco de comprensión radicalmente nuevo para la praxis gerencial pública venezolana, permitiendo reinterpretarla no como una crónica de fracasos, sino como una compleja y admirable narrativa de resistencia ética y creatividad adaptativa. Para llegar a esta aseveración central, se han cristalizado las siguientes conclusiones específicas:

1. Se establece que la perspectiva transcompleja, elaborada por autores como Villegas, Balza y Schavino, es mucho más que una tendencia pasajera; es el único plano sincero para un ámbito en perpetuo cambio. Prueba que la incertidumbre, la interconexión y la paradoja no son irregularidades que resolver, sino las condiciones fundamentales de la administración pública en Venezuela. Así, cualquier análisis que pase por alto esta realidad y evalúe la praxis con criterios simplistas y lineales está, desde el principio, destinado a la incompreensión.
2. Sin estructuras, la ética se transforma en estructura. Se ha evidenciado que la dimensión axiológica no es un mero adorno ni un añadido moralista, sino la guía esencial en medio de la confusión institucional. Cuando las reglas son vagas y no hay recursos, la decisión gerencial pierde sus adornos técnicos y se muestra en su forma más genuina: un juicio de valor. Se determina que el recurso más valioso



de un gerente público en esta situación no es su experiencia técnica, sino la fortaleza de su estructura ética y su dedicación a principios como la justicia, la solidaridad y la dignidad humana.

3. La praxis gerencial es un acto de "bricolage" ético. Finalmente, y como síntesis culminante, este trabajo concluye que la verdadera comprensión del fenómeno emerge al superponer el mapa transcomplejo con la brújula axiológica. La figura que surge de este cruce es la del gerente como un "bricoleur" ético: un artesano que, con los fragmentos de normas, los escasos recursos y las redes informales que tiene a mano, no solo "resuelve" problemas, sino que teje sentido y construye comunidad. Su éxito no se mide en indicadores de eficiencia, sino en su capacidad para sostener la esperanza y la funcionalidad mínima en un sistema al borde del colapso.

La principal aportación de esta investigación documental no reside, por tanto, en una propuesta de intervención, sino en algo previo y quizás más fundamental: la construcción de una nueva lente interpretativa. Es una invitación a la academia, a los propios gerentes y a la sociedad en general, a cambiar la pregunta. En lugar de preguntar "¿Por qué la gestión pública no funciona como debería?", este estudio invita a preguntar: "¿Cómo, a pesar de todo, sigue funcionando? ¿Qué actos de inteligencia y coraje ético lo hacen posible cada día?". Porque en contextos donde la esperanza es un recurso escaso, comprender y valorar los pequeños actos de resistencia ética que sostienen lo público no es solo un ejercicio académico; es un acto de afirmación de lo humano.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidas. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Balza, Antonio. (2011). *La transcomplejidad: Una nueva visión del conocimiento*. Revista de Investigación, 35(73), 133-151.
- Dussel, Enrique. (2011). *Ética de la liberación en la edad de la globalización y la exclusión*. Editorial Trotta.
- López Maya, Margarita. 2016. *El ocaso del chavismo: Venezuela 2005-2015*. Editorial Alfa.



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

MSc. José Gregorio Soto Rattia





- Martínez Miguélez, Miguel. 2006. *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas.
- Schavino, Nelson. 2016. *La investigación y la gerencia desde la perspectiva transcompleja*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Sonntag, Heinz. 2001. *El Estado Mágico y la ruina: De la Venezuela Saudita a la Quinta República*. En H. Sonntag y T. Maingon (Coords.), Venezuela: La crisis y sus actores. Nueva Sociedad.
- Strauss, Anselm, y Corbin, Juliet. 2002. *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Villegas González, Crisálida Victoria. (2010). *La investigación: Un enfoque integrador transcomplejo*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (FONET).
- Weber, Max. (1919/2007). *La política como vocación*. Alianza Editorial.



**Diálogos entre Transcomplejidad y Axiología: Perspectivas Teóricas para la Comprensión de la Praxis Gerencial Pública en Venezuela**

**MSc. José Gregorio Soto Rattia**

