

.....
Autora:

Ángela V. González N.
angelavgonzalez@hotmail.com
UNEFA NÚCLEO PUERTO
CABELLO

Recibido: 09-02-2009

Aprobado: 30-06-2009

Licenciada en Educación Mención Orientación y Administración Educativa. Diplomada en Investigación Educativa (UPEL). Diplomada en Liderazgo Gerencial (IVELE) Doctorando en Ciencias Gerenciales Licenciada En Educación Mención Orientación. Especialista En Gerencia De Los Recursos Humanos (U.C.). Especialista en Educación Universitaria (RUVAE). Profesora de la Cátedra de Seminario de Metodología de Investigación en: UNIPAP UNEFA Núcleo Puerto Cabello.

LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA GERENCIA

RESUMEN

Este artículo es una reflexión acerca de opiniones escritas por algunos autores como: Páez, Genelot, Drucker, Lyotad, Mujica, Toffer, Kuhn, Morin, Maznevski entre otros acerca de la complejidad y las organizaciones. El objetivo es proyectar parte de la inquietud de la autora sobre la manera de cómo gerencia el hombre bajo la presión del cambio y de su pensamiento complejo más las exigencias que demanda la complejidad organizacional de la nueva gerencia, ante el monstruo gigantesco de la globalización del mercado en todos los niveles de la sociedad actual. El capital humano es el encargado de cumplir con las exigencias de la nueva gerencia atendiendo a los aretes de su demanda abriendo nuevos caminos. Esto hace posible el surgimiento de nuevos paradigmas que muestren la cohesión de los sistemas utilizados, desplazando al reduccionismo y la disyunción empleada por las organizaciones complejas de hoy. Estos paradigmas deben caracterizarse por ser estructuras multidimensionales que distingan, asocien y articulen de manera dialógica y translógica sin crear brumas ni contradicciones.

Palabras clave: Complejidad. Nueva Gerencia. Organizacional.

ORGANIZATIONAL COMPLEXITY IN THE NEW MANAGEMENT

ABSTRACT

This article is a reflection about some written opinions by: Páez, Genelot, Drucker, Lyotad, Mujica, Toffer, Kuhn, Morin, Maznevski, among others, related with the complexity and institutional organization. The objective is to show the author's main concern about the best way the individual manages himself under the pressure of changes and his own complex thought, and also the requirements demanded by the new management, before Globalization at all levels of the current society. The human resource is the responsible one to accomplish these new management demands to be able to open new alternatives. Thus, new paradigms emerge showing cohesion in the applied systems, overcoming reductionisms and actual organization disjunctions. These paradigms must be characterized for being multidimensional structures that differentiate, associate and articulate dialogically, without creating any hazes or contradictions.

Key words: Complexity. New Management. Organization.

INTRODUCCIÓN

En la complejidad organizacional de la nueva gerencia se hace énfasis en la concepción de las corrientes del pensamiento complejo concebida desde el punto de vista del recurso humano como el capital intelectual, estrategia de éxito, que se implementa —para el proceso de competencias— lo que se denomina ciclo de desarrollo. Los expertos en desarrollo de capital intelectual han demostrado que las competencias actitudinales son parte innata de la persona y, por tanto, son más difíciles y complejas de aprender y de adquirir, aunque —hacen la aclaratoria— en la mayoría de los casos se pueden desarrollar. (Páez, 2008).

De esta manera, Páez (2007), expone que dentro de las competencias intelectuales más importantes que tiene un líder en las funciones como tal, está la capacidad de concebir y adoptar decisiones con un alto grado de asertividad, características que siempre ponen de manifiesto los líderes democráticos, entendiéndose una decisión como la selección de la mejor opción entre todas las disponibles para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos formulados dentro de la organización. (p.11)

De lo antes señalado se infiere que, quienes están inmersos en el mundo organizacional, saben que el factor clave para el éxito o fracaso de una gestión se ubica en la gente (entendida como recurso humano), predecir cómo se desempeñarán y cómo poder controlar su comportamiento sería la manera más efectiva de cumplir con los propósitos de la organización. Se trata de ir cultivando un pensamiento más profundo que se vaya formando en el hacer práctico, en el hacer cotidiano que transforme las vivencias de acuerdo a las experiencias en ideas creativas e innovadoras en vía de construcción de una nueva sociedad que procura la excelencia. Un pensamiento guiado a la realización de los bienes de la práctica. Un pensamiento práctico conformado desde la virtud; que busque la conservación del recurso humanista, que viva lo máximo de la interrelación social, y vea lo bueno que hay en ella. Un pensamiento que sustraigan del bien común, aquellos valores que sirvan de pilares para la formación de hombres más virtuosos.

Dentro de este marco de referencia, es el poder del pensamiento del hombre el que tiene la compleja decisión de realizar una alineación al logro de sus propósitos a fin de demostrar su poder. De allí, que se encuentran estudiosos de la psicología entre los cuales se puede mencionar a Contramaestre Osorio (2008), cuando acota en su obra el poder del pensamiento creativo que: “el pensamiento creativo representa la atención consciente en la vivencia y acción alineada a un propósito de vida. Nos convierte en co-creadores poderosos efectivos de lo que queremos fundar para nuestro día a día” (p.14). Recuerden que el pensamiento individual se une a un pensamiento colectivo que es co-creador, es así como surgen y se deciden las buenas ideas.

Parafraseando a Páez (2004), en su artículo titulado gerencia del cambio, cuando afirma que la técnica de gerenciar la transformación hacia la calidad total. Implica una ambigüedad como: excelente o sobresaliente, esto presenta realmente un problema, porque la empresa que quiere emerger en una revolución de calidad ante las necesidades de sus clientes amerita definir y medir como alcanzarla. En esta posición cualquier organización involucrada en el proceso de la tela emergente de la calidad, tiene la necesidad absoluta de involucrar a sus empleados en los diferentes niveles de la organización. (p.12)

De lo antes expuesto, y atendiendo a lo expresado por Blyde (2001), en la revista recursos humanos, “todo proceso innovador depende de una comunicación efectiva y de la congruencia entre la comunicación y la acción”, y enfatiza con el comentario de Gil cuando expone que: “Para el gerente la base del éxito está en la optimización del recurso humano”. (p.16)

Al respecto, la nueva gerencia requiere hoy más de hombres virtuosos que de gerentes ostentosos, hombres visionarios y soñadores, llenos de ambiciones e ideas innovadoras, hombres libres, de pensamientos múltiples y progresistas. Hombres emprendedores que acaten los cambios y focalicen la calidad atendiendo la velocidad con que se presentan, la versatilidad de los recursos humanos para afrontarlos y la flexibilidad de la organización para atender a las demandas de su entorno interno y externo. De allí, se torna en una amenaza la complejidad organizacional de la nueva gerencia, atendiendo al complejo pensamiento del hombre que se traduce en la racionalidad científica del gerente; por ser el que toma decisiones.

Dado a que, en todo momento la acción organizacional de la nueva gerencia está impregnada por la complejidad del pensamiento humano, se tratará en este estudio de hacer un breve recorrido por algunas teorías y opiniones acerca del pensamiento complejo, la complejidad organizacional de la nueva gerencia a través de consultas: bibliográfica, documentales, textos, revistas, artículos virtuales, y teorías de mucha relevancia como la de Genelot, Morin, entre otros.

LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA GERENCIA

En opinión de la autora, la complejidad organizacional siempre está presente en toda organización, el sólo hecho de ser una organización la emerge en una situación compleja, dado por la misma complejidad. Explicación que se asume porque la ciencia de la complejidad tiene mucho que ver con las conexiones y las múltiples interacciones entre las diferentes disciplinas científicas y el desarrollo organizacional de la gerencia en la denominada postmodernidad, lo que podría permitir conocer espacios nuevos y aplicaciones nuevas en un futuro próximo.

Es obvio, que toda organización es compleja, mucho más complejo se observa desde el eje axiomático de la acción de gerenciar. Desde

hace más de 50 años el modelo gerencial está basado en el esquema trazado en estrategia-estructura-sistema, esto durante cinco décadas dio crecimiento. Sin embargo, hoy está señalado como responsables de muchos de los problemas que afrontan las empresas.

Desde esta perspectiva de análisis, Mujica, (2000), expresa que las organizaciones de vanguardia dentro de un mercado global competitivo, buscan involucrarse con los enfoques más actuales y que hayan llevado al éxito a diversas instituciones. Cabe preguntarse sobre qué fundamento se debería gerenciar una empresa, dentro de estas olas de cambios donde convergen estrategias, técnicas y filosofías. Esto trae lógicamente una reacción en cadena originando una manera diferente de gerenciar resaltando la existencia de infinitas interacciones voluntarias o no que se dan dentro de una organización, caracterizándola como sistema complejo y que se pudieran ampliar basándose en diversas corrientes del pensamiento administrativo. (p.6)

En consideración a lo expuesto, se puede señalar que las megas tendencias hacen que el pensamiento dentro de la organización se mueva hacia los conceptos novedosos, procesos, clientes, consensos, refuerzos positivos, mejoramientos, desempeños, flexibilidad, valores compartidos y creación de riquezas.

Lo que conlleva a pensar, que el mundo en que vivimos es muy complejo y constituye un enorme reto comprender la naturaleza fundamental de sus complejidades. Aunque la ciencia moderna, ha alcanzado hasta el momento cotas de éxito notables a la hora de explicar el mundo mediante la técnica del reduccionismo para entender lo complejo de la complejidad en su mínima expresión, en primer lugar descomponiéndolo en sus elementos constituyentes, analizando sus propiedades y finalmente reconstruyendo el sistema completo mediante la superposición de sus elementos. Es más, aunque la ciencia se gobierne por reglas sencillas, el conocimiento y su posterior comprensión que viene siendo la finalidad de la ciencia se maneja desde el punto de vista de la complejidad del pensamiento humano.

Dentro de este radio de acción, Sanjuán, Miguel (2007), señala que:

La ciencia de la complejidad es una disciplina que suministra nuevas perspectivas, evolucionan y se adaptan como resultado de procesos de cooperación e interacciones mutuas entre los elementos que los constituyen. Representa un reto y una revolución intelectual que está transformando la comprensión de la vida biológica, sus estructuras y funciones. Entre sus líderes se encuentran prestigiosos biólogos, físicos, psicólogos sociales, economistas, matemáticos, y neurocientíficos. (p.22)

En relación con lo expuesto por Sanjuán y lo comentado anteriormente ante la complejidad que está viviendo el mundo empresarial y su organización gerencial, cabe destacar que algunos autores han suministrado la información de que este milenio, es el milenio de la complejidad donde se cristalizará los más dinámicos campos del conocimiento. Porque es la ciencia de la complejidad, la que hará posible identificar los agentes que participan en un sistema, la manera de cómo se producen las interacciones entre ellos, dando origen al comportamiento emergente característico de ese sistema. Lo significativo está en aprender a adaptarse a su entorno, para lograr desarrollar una cultura organizacional acorde a sus necesidades, ir de lo simple a lo complejo.

Dentro de este marco de referencia, Moigne y Morin (2000), afirman que “la complejidad es una complejidad que es compleja”. Es evidente que esto es el corazón de la cuestión. Antes de abordar esa dificultad, opinan que el dogma, la evidencia subyacente al conocimiento científico clásico, es, como decía Jean Perrin, que el papel del conocimiento es explicar lo visible complejo por lo invisible simple. Más allá de la agitación, la dispersión, la diversidad, hay leyes. De allí que, el principio de la ciencia clásica es, evidentemente, el de legislar, plantear las leyes que gobiernan los elementos fundamentales de la materia, de la vida; y para legislar, se debe desunir, aislar efectivamente los objetos sometidos a las leyes. Legislar, desunir, reducir, estos son los principios fundamentales del pensamiento clásico. (p.33)

Por consiguiente, Morin (1999), refiere que la complejidad intenta abordar las relaciones entre lo empírico, lo lógico y lo racional oponiéndose al esquema clásico de las ciencias, separadas en especializaciones, y proponiendo a su vez una visión integradora y multidimensional que a través de un trabajo transdisciplinario da cuenta de la complejidad de lo real.

De igual modo, la complejidad parece primero desafiar al conocimiento y, producirle una regresión. Cada vez que hay una irrupción de complejidad precisamente bajo la forma de incertidumbre, de aleatoriedad, se produce una resistencia muy fuerte. (p.46)

Todo lo antes expuesto es reafirmado por Morin en la siguiente acotación:

La idea de la complejidad es una aventura. Diría incluso que no podemos intentar entrar en la problemática de la complejidad si no entramos en la de la simplicidad, porque la simplicidad no es tan simple como esto. En mi texto Los mandamientos de la complejidad publicado en *Science avec conscience*, intenté extraer trece principios del paradigma de simplificación, es decir principios de intelección mediante simplificación, para poder extraer de modo correspondiente, complementario y antagonista a la vez he aquí una idea típicamente compleja principios de intelección compleja. (p.47)

En esta ocasión se debe recordar que dentro del desarrollo de la cultura de las organizaciones y la complejidad de la acción gerencia es necesario un pensamiento que haga las conexiones de las partes. Que haga la conexión de lo global con lo local, un pensamiento que relacione el todo con las partes y las partes con el todo, esto es para toda organización, un pensar fundamental. El pensamiento de Morin, basado en la idea de las *tres teorías*, en la cual, argumenta que todavía estamos en un nivel *prehistórico* con respecto al espíritu humano y sólo la *complejidad* puede civilizar el conocimiento. En ella se puede adentrar en el desarrollo de la naturaleza humana multidimensional, la lógica generativa, dialéctica y arborescente, del cual cuando el universo es una mezcla de caos y orden; a partir del concepto y práctica de la *auto-eco-organización*, el sujeto y el objeto son partes inseparables de la relación autorganizador-ecosistema.

Además introduce en la ciencia, conceptos que estaban en pausa para aplicarlos a su pensamiento (aleatoriedad, información en el ambiente y sujeto con su creatividad) y ver los fenómenos integrados en el énfasis de las emergencias e interacciones y no en las sustancias. Pese a la similitud semántica no se puede considerar que sus ideas entronquen con la matemática de la complejidad. El pensamiento de Morin conduce a un

modo de construcción que aborda el conocimiento como un proceso que es a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico. La epistemología tradicional asume el conocimiento sólo desde el punto de vista cognitivo. (p.43)

Es así como, partiendo del desmoramiento de lo que muchos autores denominan la modernidad se tiene en el mundo teórico innumerables corrientes de pensamiento que pretenden llenar el vacío dejado por la misma modernidad, irrumpen las diferentes ideas de como deben ser llevadas las cosas. En el campo gerencial se han pronunciado al respecto Peter Drucker (1993), Jean Francois Lyotard (1990), es allí, donde se abre el gran camino hacia el pensamiento complejo, haciendo énfasis en el principio dialógico para mover los cambios en las organizaciones y el crecimiento de los individuos por la contraposición constructiva de las ideas.

Esta constante confrontación pasada de generación en generación, es lo que ha permitido el desarrollo social y la evolución de la humanidad a través de la historia. Dentro de esta evolución si se toma partiendo de la observación y de la percepción que se tiene del mundo, es el planteamiento del pensamiento complejo el que siempre ha dado y da una explicación del por qué de esas contradicciones se generan o producen nuevas situaciones, y es en esta panorámica donde comienza un proceso de cambios que demanda la ocupación del hombre en la estructuración de las nuevas organizaciones.

Para hacer un breve recuento de cómo se desarrolla este proceso de cambio, se citarán algunos autores que apoyan de manera directa e indirecta lo complejo que resulta el pensamiento del hombre cuando de cambio se trata y mucho más complejo se torna cuando se exige sistematización, organización. Entre ellos; Toffler (1992), quien dice: sería preciso ser ciego para no ver que nuestra forma de vida está experimentando un cambio extraordinario. La generalización acelerada de microordenadores electrónicos, la biotecnología, la electrolización del dinero, la convergencia de computerización y telecomunicación, la creación de materiales sorprendentes e inéditos, el movimiento en el espacio exterior, la inteligencia artificial, todos estos adelantos tecnológicos van escoltados por unos cambios sociales y políticos no menos importantes, que van desde la transformación de la vida familiar hasta el envejecimiento de la población. (p. 282)

Toffler (1970), en su obra “El Shock del Futuro”, analizaba la adaptación al cambio, había aumentado la frecuencia de la reorganización corporativa. Aquí cita a un asesor empresarial diciendo que una reorganización principal cada dos años es, probablemente, un cálculo moderado de la periodicidad corriente del cambio organizativo entre las corporaciones industriales de gran magnitud. Hoy día el compás se ha abierto más y los riesgos son mayores. Las reorganizaciones no sólo son más frecuentes, sino también más profundas, de hecho se está presenciando la reconstrucción corporativa más rápida, compleja y minuciosa de la historia moderna. (p.121)

En opinión del señalado autor las grandes organizaciones tienen como norma introducir cambios significativos sólo cuando se dan ciertas condiciones previas: primero debe haber enormes presiones externas. Segundo, debe existir gente dentro que está muy descontenta del orden existente. Tercero, debe haber una alternativa coherente incorporada al plan, modelo o visión. Visto desde esta óptica, la complejidad organizacional en la nueva gerencia está sujeta a grandes presiones, las que suelen adoptar formas muy diversas: competencia intensiva, exigencias de los consumidores, del personal empleado o del medio ambiente, descontento de clientes y accionistas, los tipos de interés o las divisas y muchas otras. La combinación de todas ellas suele ser tan abrumadora, que impide a la organización el cumplimiento de su misión, por muy bien definida que esté.

De igual manera, opina Toffler que las presiones internas pueden presentarse porque la gerencia no acierte a aprovechar nuevas oportunidades o porque reacciones con lentitud o impericia ante las amenazas externas. Asimismo, la organización suele experimentar tensiones resultantes de la política interior, las pugnas por la sucesión y otros conflictos relacionados con el mundo exterior sólo de forma tangencial. Ocurre a menudo, que un nuevo gerente no puede operar, aunque lo quiera, como lo hizo su predecesor, o que el líder recién llegado desea colocar a sus propios colaboradores en puestos influyentes, lo cual requiere, a su vez, una reconstrucción organizativa.

Las presiones puramente internas raras veces acarrearán una reedificación básica, para esto se necesita, por lo general, una convergencia muy manifiesta de factores externos e internos, se ha de ejercer una oposición leal, e incluso que no se tenga por tal. Puede consistir, sencillamente, en

una red de gerentes inquietos con las políticas y estructuras existentes decepcionados por la incapacidad de la campaña para responder con la celeridad o imaginación a los desafíos del exterior. Sin embargo, aún dándose una convergencia de presiones externas e internas y una oposición sana, el cambio fundamental seguirá siendo improbable mientras quienes lo deseen dentro de la empresa no puedan ofrecer una visión y estrategia coherentes, ni proponer una misión nueva para reemplazar a la antigua. Mientras no se vislumbre una alternativa funcional para la estructura existente, la resistencia al cambio triunfará por lo general.

Dentro de este orden de idea, se puede traer a colación la opinión de Genelot, (1992):

Estas metamorfosis de la ciencia que, en muy pocos años, ha trasladado nuestra representación del universo, visión mecanicista, determinista, circular, precisa, reversible, aún reconocimiento de la incertidumbre, de lo aleatorio, de lo accidental, de lo irreversible, de lo casual, de la mecánica cuántica a la matemática, de la teoría al caos: una estructura organizadora surge del caos de formas irregulares (nubes, costas, átomos) caso contrario un modelo organizador pudiera contener el caos. (p.269)

Con lo dicho anteriormente, se muestra como la posición de un ente simple puede tornarse en complejo por el sólo hecho de ser un proceso sistematizado que se debe organizar para sufrir su transformación y aceptar los principios del cambio para llegar a la construcción de la ciencia. No muy lejos de Genelot está Kuhn (1993), quien entabla una teoría que conceptualiza a los paradigmas y describe como una revolución científica se abre paso cuando en una ciencia sus postulados se cuestionan y emergen otros. (p.336.)

Como se puede ver, Kuhn (1996), en el enfoque historicista da más importancia a factores subjetivos en el proceso de investigación científica que anteriormente habían sido pasados por alto. Muestra que la ciencia no es solamente un contraste y neutral entre las teorías y la realidad, sino que hay diálogo, debate, y también tensiones y luchas entre los defensores de los distintos paradigmas. Los científicos no son seres absolutamente

racionales. Cuando los experimentos parecen mostrar que una teoría determinada es falsa, algunos científicos continúan usándola. Si hay una posible aplicación práctica de la teoría o existen intereses de algún tipo, esto influye en la actividad científica, así como la existencia de colectividades o grupos sociales a favor o en contra de una teoría concreta, o la existencia de problemas éticos. (p. 1-9)

El cambio paradigmático está, normalmente, liderado por un grupo de científicos más geniales, o más jóvenes y por ello menos acostumbrados a la tradición, que son los primeros en reconocer las anomalías como tales y abrirse a la transición. Siempre hay un grupo de científicos que pertenecen al paradigma en crisis que se resisten al cambio, convencidos de la que crisis se podrá resolver sin tener que abandonar su paradigma. Esta resistencia tiene una función importante: hace posible el progreso de la ciencia en su período normal; aún siendo inevitable y legítima, llega un momento en que quien se opone a la transición queda fuera de la ciencia.

Lo antes expuesto, son casos en los que la actividad científica se ve influenciada por el “mundo exterior”. En definitiva, allí donde los formalistas afirmaban que lo importante de la ciencia son las teorías y la comparación objetiva entre las teorías existentes, los historicistas conceden más importancia al sujeto que lleva a cabo la investigación así como a la sociedad en la que está inmerso. Otro argumento adicional en contra de la concepción de la ciencia como un proceso perfectamente racional en el que sólo tienen importancia la fuerza de los argumentos es el hecho de que desde un paradigma resulta difícil (algunos afirman que imposible) entender el punto de vista alternativo, siempre es parte de un paradigma determinado. (Kuhn, 1993, p.290)

No existe forma de alejarse de todos los paradigmas y compararlos de forma objetiva, sino que siempre estamos inmersos en uno de ellos y conforme al mismo interpretamos el mundo que nos rodea. El debate que se establece, por lo tanto, entre defensores de distintos paradigmas puede resultar a menudo estéril, hasta el punto, llega a decir Kuhn, de que un paradigma triunfa no porque consiga convencer a sus oponentes, sino porque los representantes del paradigma más antiguo van falleciendo. (ob.cit.)

En ocasiones, un paradigma no es capaz de resolver todos los problemas, y estos persisten a lo largo de los años o de los siglos, tal vez acumulándose

junto con otros. En ese caso el paradigma en conjunto comienza a ponerse en cuestión y los científicos comienzan a considerar si supone el marco más adecuado o la forma más correcta de abordar los problemas o si debe ser abandonado. La crisis supone la proliferación de nuevos paradigmas, en un principio tentativo y provisional, con vistas a resolver la o las cuestiones más problemáticas. Estos nuevos paradigmas compiten entre sí y cada uno trata de imponerse como el enfoque más adecuado.

Se quiere significar, que son muchos los autores que han trabajados los cambios organizacionales bajo la expectativa de nuevos paradigmas, bajo la concepción de antiguas teorías. Es allí, en donde se refleja los momentos filosóficos de Kuhn. Por ello, se enfocará brevemente los acontecimientos históricos por el cual ha tenido que pasar la gerencia a través del tiempo. Sin dejar de tener en cuenta que la sociedad actual es sumamente cambiante y compleja; de donde dependen organizaciones sociales inciertas y de cambios inesperados lo que conlleva al pensamiento complejo de adoptar nuevas estructuras, modelos, técnicas y estrategias.

La complejidad, hecho de que las cosas se perciban como difíciles o complicadas se suele tomar hoy como un simple tema de conversación cuando se habla de negocios, porque refleja una realidad de todos los días. La complejidad es el gran inconveniente con que me topo al momento de dar órdenes ¿cómo evitar salirme de mi área cuando todo está conectado?, ¿cómo se ve que una palabra trivial, es una realidad que llegó para quedarse?

De esta manera, Maznevski, Steger y Amann (2007), en su artículo de la complejidad y organizaciones globales manifiestan que la globalización supuso una rápida apertura de las fronteras, proceso aún en marcha, la complejidad se multiplicó hasta llegar al elevadísimo nivel actual. La nueva gerencia constituye un fenómeno de complejidad ello converge a una variedad de ingredientes, los cuales, aunque de la misma naturaleza, o emparentados íntimamente, tienen personalidad propia y autonomía relativa. (p.2) Hay que resaltar que aunque se ostenta como nueva sus antecedentes son tan recios como antiguas. Porque están arraigados en la vieja teoría de la economía clásica y neoclásica. De allí, que son muy notables las obras de Ludwig von Mises (1994), Friedrich Hayek (1967), James Buchanan (1991), Gordon Tullock (1965), Vincent Ostrom (1974), William Niskanen (1971), Peter Drucker (1969-1986) y otros.

En el marco referencial de los autores señalados y sus respectivas teorías, cada uno asume su propia posición para efectos de la ejecución gerencial, donde cada quien se atribuye el uso de las mejores estrategias, aunque también hay el grupo de pensadores eclécticos donde se consideran los diferentes esfuerzos dirigidos hacia la misión común tanto de los individuos como de las organizaciones mismas que lo forman. Los primeros de ellos, opinan que el origen de la nueva gerencia se encuentra en otro lado: que han brotado de la economía, y más particularmente, del pensamiento económico neoclásico engendrado en la escuela austriaca, así como de la opción pública (public choice) estadounidense, donde se exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad. Por lo tanto, la nueva gerencia ostenta como apellido el vocablo complejidad, sus propósitos y resultados se encaminan hacia el desarrollo de una cultura organizacional que vaya de lo simple a lo complejo y de lo complejo a lo simple para llegar a una totalidad holística.

En efecto, la neogerencia; no ha desarrollado una teoría del management en el sentido de los autores precitados, porque su carácter es constituir una interfase entre la organizaciones y la sociedad a través del mercado, no tanto para auscultar las entrañas organizativas de las mismas, sino, demostrar su naturaleza cataláctica, un proceso signado por el intercambio. Se trata de un modelo de dentro hacia fuera, no de fuera hacia dentro. Donde es crucial entender donde se origina la complejidad y lograr identificar las cuatros fuentes principales que interactúan para crear el ambiente deseado hoy en día en las organizaciones. Todas ellas, (la diversidad, la interdependencia, la ambigüedad y el flujo) intercambian y actúan aprovechando oportunidades, reduciendo amenazas de situaciones imprevisible, asumiendo los retos y situaciones que pueden cambiar día a día.

Cabe destacar que, la realidad que rodea al actual mundo de los negocios enfrenta a la empresa cualquiera sea el contexto en que se desempeñe, su tamaño y actividad específica, a un sinnúmero de crecientes desafíos que pueden sintetizarse en una única expresión ser competitiva. Esto constituye la necesidad prioritaria de las organizaciones de hoy. Quienes en su afán de sobrevivir compiten al borde del caos inmersos en una compleja búsqueda de nuevas tecnologías que le permitan salir del marasmo donde se creen sumidas. Se pudiera decir, que es esencial para la empresa la acción de gerenciar con la visión compleja para afrontar la variedad generada en el

mundo global. De allí, que el mundo empresarial de este siglo no se puede tomar a la ligera, y será necesario que la gerencia y los ejecutivos busquen la forma de afrontar y resolver sus situaciones de acuerdo a lo demandado por su entorno interno y externo.

Es así, como la gerencia con visión de pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos tales como utilidad, rentabilidad, generación de divisas y empleo, satisfacción a las necesidades del consumidor y maximización de valor de la empresa, lo que implica tomar en consideración el contexto externo como el interno. Para la concepción del desarrollo de esta visión compleja se requiere en la nueva gerencia la revisión del pensamiento de Edgar Morin. Para tal efecto, se toma a Morin (2005), cuando dice que la empresa es puesta en un ambiente externo, que por otro lado integra un sistema eco-organizado. Comprender la organización en su complejidad redimensiona el papel de la información y del conocimiento en ese ámbito. (p.77)

Se traduce lo dicho por Morin con el entendimiento de que la información y el conocimiento tienen un papel fundamental en el ambiente corporativo, porque todas las actividades desarrolladas, desde el planeamiento hasta la ejecución de las acciones planeadas, así como el proceso decisorio, son apoyadas por la información y el conocimiento. La información y el conocimiento, son insumos del hacer organizacional necesitan ser mas bien gestionados, para eso los gestores precisan comprender desde el macroambiente hasta el microambiente del binomio información-conocimiento que compone la organización e interactúan en conjunto con la sociedad. De igual manera, precisan percibir los complejos contextos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales, que envuelven a las organizaciones en el mundo actual.

Se concretara de manera mas adecuada la orientación de este modo de pensar, diferenciando entre un pensamiento simple y un pensamiento complejo. El primero de acuerdo a Mujica (2000), se fundamenta en los paradigmas que deben seguir los que están dentro de ese esquema con principios dogmáticos no propenso a críticas ni a cambio, (p.4); en el segundo tal como lo plantea Morin (2005), ciertamente, la ambición del pensamiento complejo es rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios quebrados por el pensamiento disgregador, este aísla lo que separa, y oculta

todo lo que religa, interactúa, interfiere. En este sentido, el pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional. (p.33)

Al considerar todo lo anterior, desde un enfoque sistémico, llevará más a la integración que a la desintegración, permitiendo la antropogenia (aspecto hologramático), en este punto prácticamente se busca que la organización sea inteligente. En otras palabras, la totalidad de la empresa no es más que la totalidad de sus integrantes. Sin embargo, usa sólo lo que requiere y de esa manera permite su recursividad. Atendiendo a Mujica (ob.cit.), cabe preguntarse, ¿En qué medidas las organizaciones sumergidas en un interminable inicio y finalización de interacciones o vinculaciones tanto internas como externas pueden sobrevivir sin considerar los planteamientos que le hacen, entre otros enfoques el pensamiento complejo?

Ahora bien retomando la opinión de ambos autores, puede decirse entonces, que es esencial para las empresas la acción de gerenciar con la visión compleja para regular la variedad generada. La gerencia con visión de pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos tales como: aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento. El pensamiento complejo no es aquel que evita o suprime el desafío, sino aquel que ayuda a revelarlo e incluso, tal vez a superarlo. Reafirmando esta postura Mujica citando a Seriexy, plantea que sólo se puede conducir eficientemente una empresa si se es capaz de poner en ella una visión compleja.

Por lo tanto, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen vuestro mundo fenoménico. Así es como la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad la incertidumbre. De allí, la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar, en fin lo que se pretende con la complejidad organizacional es afrontar lo entramado para sustituir al paradigma de disyunción, reducción, unidimensionalización por un paradigma de conjunción, distinción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir.

La forma más expedita de entender esta realidad, es que los directivos y planificadores estratégicos organizacionales abran sus procesos de pensamiento de manera tal que se pueda entender la misma situación desde múltiples perspectivas de una forma crítica e informada. De esta manera, podemos hacer referencia de los escritos por Nadler (1994), quien habla de la arquitectura de la organización como una metáfora de cambio, agregando que en la presente década que está por terminar son cada vez mayores las presiones que deben soportar las corporaciones, y las condiciones que permiten alcanzar el éxito se tornan más esquivas. Desde este punto de vista puede considerarse que para efectuar los cambios deben realizarse diseños de sistemas y crear nuevas estrategias, además de analizar los complejos problemas que afectan a las organizaciones antes de afrontarlos, siempre atendiendo a las necesidades del entorno, tanto interno como externo. (p.250)

En reflexión a otros autores consultados se determina, que el análisis organizacional requiere tomar en cuenta a la complejidad de todos sus elementos estructurales, conjugarlos y compararlos, administrándolos de tal manera que cuando la realidad lo amerite elija la mejor opción entre ellas. Lo que se expone a través del proceso de la complejidad organizacional en la nueva gerencia, es lograr de manera holística que el capital humano sea considerado la base fundamental del éxito de la organización para el desarrollo potencial del capital económico.

Es digno traer a colación, el pensamiento de Morgan (1998), las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo, dado a su complejidad, se puede significar lo antes dicho partiendo de que no hay organización simple, el solo hecho de su estructura constituye una complejidad, mas la yuxtaposición de reducción de la complejidad de la vida organizacional, los individuos y sus diversos dispositivos que la forman expresan visiones simplificadas de sus fenómenos, es el espíritu humano quien decide lo que es y lo que no es, tamaño y forma, todo depende de la capacidad de lo que pueda producir el hombre,(p.1); de allí, se puede decir, que somos del tamaño de nuestro pensamiento.

Sin embargo, el espíritu humano es capaz de reducir. Es quien ejerce la función de reducir la complejidad transformando el diálogo en monólogo, esquematizando las interacciones complejas representándolas en expresiones sencillas y fácil de digerir, pero al mismo tiempo estas

mismas representaciones pueden tornarse difíciles e indigeribles. Las organizaciones y su función de gerenciar es competencia del hombre y de acuerdo a lo dicho por Morin se necesita de hombres con la cabeza bien puesta. Hombres capaces de plasmar los actos gerenciales con eficacia y efectividad, rompiendo barrera, limando asperezas, evitando fricciones, atendiendo las contingencias que son impredecibles. Lo expuesto es producto de la reflexión proveniente de las diversas opiniones de los autores antes señalados y sintetizados en este artículo, acompañada de la reflexión mayor que solo toma cuerpo en la cotidianidad, dando origen a lo dialógico de la complejidad.

De esta manera, se puede expresar que en la concepción de la complejidad organizacional de la nueva gerencia, el gerente juega un gran papel y función importante porque esta condicionada a la interpretación y al manejo inteligente de los referentes gerenciales que se presenten en la dinámica social y el desarrollo organizacional, donde la complejidad se evidencia mayormente como dije antes, en el gerente por ser el foco de la realidad que demanda mayor participación, reconocimiento, apertura, especialización; dedicación, compromiso, clara comunicación, respeto por la dignidad humana, y otros valores que puedan ser incluidos en el proceso del cambio gerencial.

En la perspectiva ofrecida por lo antes argumentado, el capital humano puede considerarse como unos de los motores principales que conjugan las acciones del proceso para la transformación de la organización, donde se interaccione las modas gerenciales, las técnicas, las estrategias y el hombre propiciando con esta articulación la aceptación activa de los cambios, permitiendo así la conducción efectiva dentro de las nuevas realidades de la sociedad gerencia. En otras palabras, las nuevas realidades gerenciales están sujetas a las actitudes y aptitudes de los recursos humanos, acompañado de un marco institucional que permita la iniciativa y no ahogue la creatividad, ni el deseo de superación. Estos son aspectos vitales y claves para el potencial desarrollo de la complejidad en la organización de la nueva gerencia.

No se puede descuidar el hecho de que el futuro inmediato de la gerencia exige mayor flexibilidad organizacional, mayor participación de los sujetos, simultáneamente deben ser versátiles y fuertes, sin olvidar lo humano. La

complejidad es el desafío, no la respuesta. El paradigma de la complejidad es una empresa que se está gestando, que vendrá de la mano de nuevos conceptos, de nuevas visiones, de nuevos descubrimientos, y de nuevas reflexiones que se conectarán y reunirán. Es una apertura teórica, una teoría abierta que requiere de nuestro esfuerzo para elaborarse. Que requiere lo más simple y lo más difícil: “cambiar las bases de partida del razonamiento, las relaciones asociativas y repulsivas entre algunos conceptos iniciales, pero de las cuales depende toda la estructura del razonamiento, todos los desarrollos discursivos posibles”. (Morin 2005.p.45)

CONCLUSIONES

La Complejidad organizacional de la nueva gerencia está enmarcada dentro de las características de un paradigma innovador que emerge para dar a conocer a una organización que dirige bajo los parámetros de una gerencia proactiva, manejada por un gerente que posea conciencia de la patología contemporánea del pensamiento.

La patología de la nueva gerencia está en la hipersimplificación que ciega a la complejidad de lo real. Donde el paradigma emergente comportaría un principio dialógico y translógico, que integraría la lógica clásica teniendo en cuenta sus límites, sin disyunción ni reduccionismo, solo articula, distingue y asocia sin reducir.

Morin (2005), el término complejidad no puede más que La complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen vuestro mundo fenoménico. Así es como la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inexplicable, del desorden, a la ambigüedad de la incertidumbre. (p.55)

Tomando lo expresado por el antes señalado autor, se evidencia la necesidad del desarrollo de una buena cultura organizacional para fortificar el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar, en fin lo que se pretende con la complejidad organizacional es afrontar lo entramado para sustituir al paradigma de disyunción, reducción, unidimensionalización por un paradigma de conjunción, distinción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir. La complejidad es la manera de expresar

nuestra turbación, nuestra confusión, nuestra incapacidad para definir de maneja simple, para nombrar de manera clara, para poner orden en nuestras ideas.

La complejidad organizacional de la nueva gerencia va mas allá de la simple formalización, porque va desde la máxima formalización de la rigidez de reglas y procedimientos sumamente inflexibles hasta la misma formalización que es sumamente flexible, donde no hay reglas ni procedimientos establecidos. Por lo general las organizaciones suelen adoptar las formas del paradigma que emerge atendiendo a las condiciones y necesidades de su entorno.

Por ello, una de las consecuencias que deja entrever la complejidad dentro de la organización es la integración y la efectividad, siendo el responsable de su función y acción el capital humano. Razón por la cual no se debe perder de vista que la complejidad plantea en conjunción dos términos que parecen autoexcluirse, que, a mismos tiempo los encontramos muy íntimamente entrelazados que son: la vida cotidiana. Cada ser tiene una multiplicidad de personalidades en sí mismo, un mundo de fantasmas y sueños que acompañan su vida. Y el pensar complejamente como metodología de la acción cotidiana. En la medida en que esto ocurra implica un cambio de paradigma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blyde Aurora, (2001). *Cuatro Experiencias Innovadoras*. XVII Congreso de Recurso Humanos. Revista Venezolana de Recursos Humanos Nro. 13.
- Buchanan James M., (1991). *Enciclopedia Pública*. Choice. Universidad de Chicago.
- Contramaestre Osorio, Damaris (2008). *El Poder del Pensamiento Creativo*. Revista Dominical Noti Tarde.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia Para El Siglo XXI*. Barcelona. España. Editorial Norma.
- Drucker, Peter (1997). *Tiempo de Desafíos. Tiempos de Reinversiones*. Editorial Hermes D.F., México.
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el Futuro*. Colombia: Editorial Norma.

- Drucker, P. (1986). *Management y Sociedad*. Revista internacional de Sociología Vol. LXVI Nro. 49. Colombia.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity Bussiness Leaders Today*. Englewood. Cliffs N.J. [Virtual].
- Freidrich Hayek, (1967). *Studies in Philosophy Politics And Economics*. Encyclopedía Virtual.
- Gordon Tullock, (1965). *La Political Economy Of Gordon Tullock*.
- Genelot, Dominique (1992). *Manage Dans. La Complexité*. Insep Ediciones. París, Francia.
- Kuhn, Tomas (1993). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Editorial Fondo de Económica. España.
- Kuhn, Tomas (1996). *La Crisis Paradigmática en la Ciencia Normal*. Editorial Fondo de Económica España
- Maznevski, Steger y Amann (2007). *Complejidad y Organizaciones Globales*. Revista Virtual.
- Morgan G. (1998). *El Arte del Análisis Organizacional*. Gerencia en Acción. Revista Virtual.
- Moigne y Morin (2000). *Inteligencia de la Complejidad. Bases para una Reforma Educativa*. Buenos Aires: (Ediciones Nueva Visión).
- Morin (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. París: (Editorial Esfera).
- Morin, E. (2002). *Con la Cabeza bien Puesta. Bases Para una Transformación Educativa*. Buenos Aires: (Ediciones Nueva Visión).
- Morin E. (1999). *Pensamiento Complejo*. Editorial L Harmattan. París.
- Mujica, M. (2000). *Nuevas Estrategias para Gerenciar. Una Visión Epistemológica*. Valencia. U.C.
- Nadler David, (1994). *Arquitectura Organizativa. El Diseño de las Organizaciones Cambiantes*. Ediciones Granica. Barcelona.
- Niskaken, William (1971). *Nueva Gerencia Pública*. Revista Venezolana de Gerencia. Nro. S1315-9984203009.

LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA GERENCIA

Ángela V. González N.

p.p. 164-184

Lyotard Jean Francois (1990). *Perigranations*. París. [<http://www.lib.uci.edu>].

Ostrom Vicent (1971). *Nueva Gerencia Pública*. Revista Venezolana de Gerencia. 4:1-18 [PDF].

Páez, José (2008). *Por qué aceptamos Líderes Incompetentes*. Gerencia en Acción. Editado por El Carabobeño. Valencia.

Páez, José (2007). *Complejidad Organizacional de la Nueva Gerencia*. Gerencia en Acción. Editado por El Carabobeño. Valencia.

Páez, José (2004). *Gerencia del Cambio*. Editado por Revista Paréntesis. Valencia.

Sanjuán, Miguel A.F. (2007). *La Complejidad en la Ciencia*. Grupo de Dinámica No. Lineal y Teorías del Caos. [Línea Virtual].

Toffler, A. (1992). *La Empresa Flexible*, Barcelona. Editorial Plaza & Janes.

Toffler, A. (1970). *The Future Shock*, Barcelona. Editorial Plaza & Janes.