

GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN LAS CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD: CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BASED ON THE SCIENCES OF COMPLEXITY: CONTRIBUTION TO ORGANIZATIONAL CHANGE

Andrés Jiménez Figueroa Universidad de Talca, Chile Académico. Facultad de Psicología. Psicólogo, Doctorando en Administración de Empresas Avda. Lircay s/n, Talca, Chile
Teléfono: 56-71-2201616.E-Mail: anjimenez@utalca.cl

RESUMEN

En este trabajo se examina críticamente la propuesta de la gestión organizacional basada en las ciencias de la complejidad. Se examinan los desafíos de incorporar los principios de esta nueva visión en administración en la perspectiva del análisis organizacional y su impacto sobre los procesos de cambio organizacional. Como contribución a su discusión, se revisa aquí los principales antecedentes conceptuales y teóricos a partir de un enfoque que considera a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos. Se plantea que aunque es un tópico que requiere más desarrollo investigativo, los modelos tradicionales de administración no logran responder a entornos cada vez más dinámicos, globales, impredecibles y no lineales. Se analizan los elementos aportativos, así como las implicancias prácticas de esta nueva perspectiva que considera el aprendizaje, la creatividad, la capacidad de adaptación y procesos emergentes en la complejidad, como uno sus principales fundamentos.

Palabras Clave: Gestión Organizacional, complejidad, cambio organizacional.

ABSTRACT

This article critically examines the proposed organizational management based on the sciences of complexity. The challenges of integrating the principles of this new vision in management from the perspective of organizational behavior and its impact on organizational change processes are examined. As a contribution to the discussion, we review here the main conceptual and theoretical from an approach that considers the organizations as complex adaptive systems background. It argues that although it is a topic that requires more research development, traditional management models fail to respond to increasingly dynamic, global, unpredictable and non-linear environments. Critical elements, as well as the practical implications of this new perspective that considers learning, creativity, adaptability and emerging processes in the complexity as one of their main bases are analyzed.

Keywords: Organizational Management, complexity, organizational change.

INTRODUCCIÓN

Dado el actual escenario de globalización, rápido recambio tecnológico, incertidumbre y transformaciones organizacionales, los dilemas y las respuestas ante el imperativo del cambio y la permanente búsqueda de ventajas estratégicas, han hecho cuestionar los paradigmas y valores que parecían pretéritamente asentados. Los antiguos enfoques mecanicistas, racionales y fragmentados, colapsan ante la emergencia de entornos cada vez más volátiles, dinámicos y competitivos. En este contexto los tradicionales modelos de administración y los enfoques de análisis organizacional, así como los procesos de cambio, parecen efectivos en entornos donde la linealidad, el control y la predicción de la incertidumbre son los supuestos fundamentales en la gestión organizacional. La antigua relación causa-efecto, no parece congruente con la necesidad de cambio organizacional en un ambiente de complejidad, desequilibrio y dinamismo.

El dilema se presenta en la necesidad de contar con modelos de funcionamiento organizacional que den cuenta de los fundamentos de los cambios actuales. La coexistencia del orden y el desorden, de equilibrio y desequilibrio simultáneos, plantean la necesidad de incorporar nuevos enfoques y cuestionar las limitaciones de las oportunidades de los propios procesos de cambio organizacional. En este escenario y de acuerdo a la literatura revisada, no existe consenso respecto a la existencia de un modelo que sea capaz de dar cuenta efectiva de los escenarios actuales, coexistiendo diversas escuelas y estadios de desarrollo en la administración. Un importante punto a discutir se traduce en la misma concepción de complejidad y determinados cuestionamientos a los paradigmas existentes en ciencia por ejemplo desde la teoría del caos. De acuerdo a Díaz (2010) en la temática de la complejidad existen al menos tres perspectivas: una orientada a las “ciencias duras”, otra en la universalidad y la tercera centrada en las ciencias sociales, con un énfasis emergente en lo disciplinar. Dentro de los puntos comunes de estas perspectivas y niveles, se encuentran la constitución de numerosos elementos que interactúan y se auto-organizan, que deben ser considerados desde una visión holística como sistemas abiertos y que de alguna u otra forma están sometidas a los aportes de distintas disciplinas (interdisciplina).

Por otra parte, dentro de las discrepancias, destaca la consideración de si realmente cabe la existencia de una teoría o ciencia de la complejidad. Zapata (2008) profundiza en la perspectiva teórica aplicada al ámbito organizacional, tomando en consideración la necesidad de comprender el diseño de la organización y su comportamiento, al relacionar los tipos básicos de trabajo, variables de diseño, complejidad cognitiva y relacional y la forma que adopta y organiza la empresa. Congruente con esta perspectiva, Olmedo (2012) enfatiza en la necesidad de considerar a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos donde las condiciones de desequilibrio, la no linealidad y emergencia aparecen como los escenarios propicios y fomentadores de creatividad, innovación y adaptabilidad. El azar, el caos y la inestabilidad más que elementos de riesgos, deben ser

considerados condiciones de aprendizaje y de redefinición del liderazgo como imperativos tanto de la gestión como en los análisis de los procesos organizacionales.

Sin embargo, se constata a través de la propuesta de habilidades de liderazgo derivadas de la demanda de entornos complejos es que muchas de ellas exceden las capacidades propias de los individuos. Desde un punto de vista práctico, aparece un desafío claro en cómo transformar a los actores del proceso y a la organización, a través de un proceso de desarrollo desde un liderazgo tradicional a un liderazgo cuya orientación va a convertirse en ser catalizador de estas interacciones complejas. Una buena medida es cómo pasar de una evaluación centrada en el hacer y el desempeño al hacer, asumiendo lo impredecible del entorno como potencial aprendizaje. Así por ejemplo, Villalba (2012) enfatiza en la necesidad de la gerencia de buscar sensibilidad con el ambiente, percibiendo todas las dimensiones en las que se desempeña la organización. Esta apertura hacia las múltiples interacciones y la búsqueda de un diálogo permanente y de aprendizaje parecen ser las premisas de una nueva forma crítica de gestión en las organizaciones.

Una de las importantes contribuciones relacionadas con la perspectiva del análisis organizacional consiste precisamente en ampliar la utilidad de considerar la diversidad y reflexión crítica de la conceptualización de lo que se considera actualmente como organización. De manera pretérita, los teóricos organizacionales fundamentaban sus postulados bajo la premisa de que las organizaciones sólo se circunscriben a un conjunto de individuos, orientados a fines y objetivos, en una estructura jerarquizada, por lo que la explicación de su funcionamiento se orientaba sobre la base de paradigmas mecanicistas, positivistas, objetivistas y lineales (Limone, Marinovic & Fernández, 2011). De acuerdo a Bastias (2002) esta visión es demasiado limitada y restrictiva en cuanto a alcances analíticos, por lo que aparece como contraparte aquella que considera la organización como un sistema de

interacciones complejas entre los individuos y los objetos, las cuales se encuentran en permanente interacción. Asimismo, estas relaciones dinámicas consideran las transformaciones, donde individuos, materia, energía y símbolos juegan un papel relevante. Esto supone un importante conjunto de implicancias teórico-prácticas en el management ya que amplía la visión del análisis organizacional al establecer un punto de vista holístico, multicausal, dinámico e inclusivo.

De acuerdo Limone, Marinovic & Fernández (2011) son precisamente estos elementos los que nos permiten comprender como nace, funciona y se mantienen las empresas en el tiempo. Como respuesta a antiguos paradigmas teóricos aún predominantes en administración y que no dan cuenta de los escenarios actuales, surgen interesantes aportes también desde el ámbito de la biología con la conceptualización de autopoiesis realizada por Maturana & Varela (1997) aplicado a los sistemas vivos y posteriormente con el de sociopoiesis, aplicada a los sistemas sociales (Luhmann, 1991). La transferencia de otros enfoques a la gestión de las empresas, dan cuenta de un innovador vuelco acerca de cómo asimilar de mejor manera el cuestionamiento propio de las organizaciones y los procesos posibles de cambio organizacional. En esta perspectiva, no basta con delinear acciones de desarrollo y predecir su impacto, dadas las condiciones de equilibrio y desequilibrio simultaneas, lo que conlleva nuevos desafíos en la capacidad de cambio organizacional.

Finalmente, es necesario enfatizar en los desafíos que implican estos escenarios internos y externos en los procesos de cambio organizacional. Las herramientas técnicas, modelos actuales y el papel de los agentes de cambio, los que serán analizados en el siguiente apartado. Por ejemplo, en relación a la gestión en base a las ciencias de la complejidad, es interesante analizar el proceso de cambio organizacional bajo la perspectiva de las estructuras disipativas. De acuerdo a Villalba (2012) las organizaciones al encontrarse en un entorno interno y externo dinámico, plantean que pequeñas perturbaciones pueden precipitar al sistema hacia

otros estados o pequeñas causas pueden producir efectos desproporcionados (p.22). La complejidad y dinamismo propio de los sistemas, genera obstáculos de las capacidades reales de predicción de las acciones de cambio organizacional. De esta manera, se establece un revolucionario cambio en la mirada actual de la gestión organizacional y un nuevo conjunto de competencia de los líderes y de los agentes que intervienen en estos procesos.

Gestión y Cambio Organizacional

Tal como se ha señalado con anterioridad, el logro de efectividad en el desempeño organizacional, no es posible en una perspectiva tradicional de planificación cuyas premisas fundamentales de actuación se abocan al control, los planes a largo y la minimización de la incertidumbre. Sin duda se plantea la necesidad de una perspectiva integral y holística en la gestión organizacional. Una de ellas radica en tomar como perspectiva el diseño de una cultura que reconozca el desequilibrio como algo intrínseco a la organización y hasta deseable. De esta manera, emerge la necesidad de establecer canales de comunicación y flujos de información que propendan hacia una apertura a estrategias emergentes como el ejercicio permanente de aprendizaje organizacional. En este contexto, Rivera-Marta (2012) señala como necesarios el pensamiento sistémico, el desarrollo de fortalezas para generar entornos positivos, trabajar la cultura de liderazgo y en definitiva, cambiar el paradigma de la alta dirección. Esto implica de alguna manera la consideración y cambio en los valores organizacionales, en ver las limitaciones de un enfoque a largo plazo en la planificación y en dar dinamismo, poder y participación a los distintos agentes involucrados en los procesos organizacionales y de cambio necesarios.

Un punto a considerar críticamente a los planteamientos señalados en el cambio de un paradigma unidireccional (arriba hacia abajo) hacia una perspectiva que implica un desarrollo holístico en el sistema organizacional. Esto implica un cambio

cultural que logre interpretar las perturbaciones y los cambios discontinuos. Una cultura organizacional que reconozca la multiplicidad de agentes, asentados en valores y en generar en la turbulencia un entono de aprendizaje y cambio permanente. Reconocer el valor de la subjetividad más que la objetividad, un pensamiento holístico más que lo que se acostumbra en nuestra cultura donde predomina la segmentación y el deseo de control. Desde la perspectiva de Morgan (1998) existen dos perspectivas organizacionales, una de ellas centrada en un sistema mecanicista, rígido, jerarquizado de arriba abajo y la otra, la metáfora de que las organizaciones son sistemas vivos que se adaptan a las condiciones a través de mecanismos de auto organización y donde las estructuras co-evolucionan. De los procesos causales en los antiguos paradigmas de gestión organizacional, pasamos a entornos donde coexisten simultáneamente el orden y el caos y el equilibrio con el desequilibrio

Contreras, Barbosa & Castro (2012), señalan que desde este contexto la diversidad y la retroalimentación logran continuamente favorecer el aprendizaje organizacional, lo que supone el desarrollo de capacidades nuevas y más complejas como parte de su propio comportamiento. Esto pasa ser un proceso permanente, continuo y provisto de una gran apertura en la gestión organizacional. Por ejemplo, Pidal (2009) enfatiza en la necesidad de una cultura organizacional flexible ante el crecimiento y el cambio, enfocada a las nuevas ideas, lo que amplía las posibilidades de creación de información deseada, para organizarse ella misma. Siguiendo esta misma línea argumentativa, Dolan, García y Auerbach (2003) proponen como condiciones de adaptación, entre otras, alcanzar metas y principios compartidos, simplificar reglas y estructuras, generar confianza en el manejo de la incertidumbre y estimular la participación y la colaboración de todos los integrantes del sistema. Una premisa interesante es cómo flexibilizar la estructura organizacional y cómo dotar de sensibilidad a los agentes que influyen en la gestión de la misma.

En este contexto se realiza una explicación basada en el carácter cerrado y abierto de una organización, ya que se establece un tipo de relación con su medio ambiente o entorno de carácter cerrado desde el punto de vista del marco cognoscitivo, pero abierto desde el punto de vista del intercambio de energía. Una importancia crucial de análisis si entendemos los procesos de cambio organizacional ya que de esta manera se entiende el operar de la organización como más selectiva. De acuerdo a diversos autores, esto no se quiere decir que el entorno dependa del sistema o que el sistema pueda disponer a voluntad de su entorno, sino que a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno. (Luhmann, 1989, Rodríguez & Arnold, 1999; Ahumada, 2001).

De acuerdo a Limone & Marinovic (2013) una de las principales conclusiones que dan una buena interpretación a las organizaciones actuales es que la realidad no implica separatividad y la revolucionaria idea de la empresa es “un ser vivo” emparentando fuertemente la perspectiva teórica de la autopoiesis. Esto es un importante postulado para los procesos de intervención y cambio organizacional, ya que esta condición les permite “auto-crear” y “auto-renovarse”, es decir, que es a través de un proceso de auto-referencia que los miembros de una organización pueden intervenir en su propio funcionamiento y así participar en crear y mantener su identidad. Para Limone & Marinovic (2013) la autopoiesis es una dinámica operacional mediante una red cerrada de relaciones de producción de componentes y donde la organización se define un sistema se realiza mediante una operación de distinción que determina su identidad especificando su organización, la que debe conservarse ininterrumpidamente para que el sistema continúe existiendo como tal.

De acuerdo a Arnold-Cathalifaud (2008), una de las principales dificultades sus procesos y con la insistencia en aplicarles miradas y soluciones tradicionales, por ejemplo, intervenirlas cambiando a los individuos y no las redes de relaciones que se constituyen en su interior, o perturbando el todo organizacional optimizando

aisladamente sus componentes sin considerar el conjunto del cual forman parte (p.92). Para Villalba (2012), las organizaciones son organismos vivientes que tienen una alta sensibilidad en el entorno, con capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación. Esto nos deriva en una perspectiva integral y que el agente de cambio es precisamente un catalizador de estos procesos complejos.

La empresa como un conjunto de actos laborales, tecnológicos y económicos en clausura operacional que constituyen a la empresa como una unidad en el espacio social. Esto pone en relieve la visión de la intervención y sus consecuentes perspectivas de cambio bajo alcances internamente determinados. Esto plantea el dilema a nivel de todos los actores involucrados en los procesos de cambio e intervención organizacional. Los agentes de cambio tienen que tener la capacidad la capacidad de autoobservación y con las habilidades de los agentes de cambio para lo cual "irritan, en grados relevantes, las dinámicas organizacionales autorreferenciales (Arnold-Cathalifaud, 2008). Las competencias de sensibilidad al entorno, la intuición y la orientación al dialogo de todos los actores del proceso aparecen críticos en la gestión organizacional y en los procesos de cambio.

A mayor complejidad al interior del sistema aumenta la posibilidad de brindar respuestas eficientes a las exigencias del entorno. Para Luhmann (1991), la complejidad surge cuando el número de relaciones posibles entre los elementos de un sistema, crece de forma desmesurada y es necesario restringir de algún modo este espacio enorme de posibilidades. Así, la diferencia más importante es la relación sistema-entorno que posibilita la diferencia que es la base del sistema para desarrollarse. En este contexto, el autor afirma que "los sistemas sólo pueden constituirse por la diferenciación, distinguiéndose así de su entorno, lo cual es válido no sólo para sus estructuras, sino también, para los elementos mismos que la conforman (Luhmann, 1997, p.105). En síntesis el concepto de complejidad se basa en las nociones de elementos y relación.

En el papel de los agentes de cambio debe haber una importante apertura a este centrado en el aprendizaje permanente y considerando el liderazgo como proceso organizacional. La demanda de entornos complejos es una consideración que debe ser tomada en cuenta y que debiese ser sostenida en una cultura organizacional de manera holística. Asumir lo impredecible del entorno como potencial aprendizaje. Una de las principales críticas desde un punto de vista teórico y práctico es la dificultad de cómo identificar, operacionalizar y se establecen criterios de desempeño del “proceso de liderazgo”. Es posible que coexistan enfoques de liderazgo complementarios y si es así, la problemática es visualizar si es posible hacer frente a cambios cada vez más discontinuos.

De acuerdo a Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) el enfoque del liderazgo complejo, identifica tres ejes: la cognitiva, social y conductual de manera de poder enfrentar los acontecimientos desde distintas perspectivas y realizar actividades para un cambio emergente. Para Uhl-Bien, Marion y McKelvien (2007) el liderazgo adaptativo se define a partir de cambios conductuales emergentes bajo condiciones de interacción, interdependencia, información asimétrica y tensiones.

Sin duda que uno de los principales argumentos de Olmedo (2011) se orienta a cómo desarrollar habilidades de liderazgo tomando en consideración a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos. La visión, la confianza, las formas de pensamiento, sentimientos, actuación y confianza complejos, se constituyen en competencias impulsoras del aprendizaje y la adaptación. Desde un punto de vista integrador, Palacio & Ochoa (2011) señalan que los principios del pensamiento complejo se rescata la integralidad de las redes en los diferentes niveles y dominios trascendiendo la mirada lineal positivista. En el aporte de los modelos de liderazgo, se asume importante la subjetividad y lo emocional.

En los devenires críticos actuales, es valorable la propuesta de encontrar respuestas de este tipo, dado los agotados paradigmas lógico-racionales que

predominaron sin contrapeso y dado el carácter multidimensional que se ha producido globalmente, lo que debe hacer repensar el concepto mismo de cambio. La lectura ante la ambigüedad nos hace rescatar la necesidad de resituar el pensamiento holístico e intuitivo y no sólo centrarlo en figuras que modelan sino entender los procesos culturales donde se haga incentivo el riesgo, el aprendizaje permanente, el valor de la autonomía y desarrollar la subjetividad como elemento crucial en el devenir de las organizaciones

CONCLUSIONES

Desde el punto de vista de una mirada rupturista al cambio organizacional desde la perspectiva reduccionista de la relación causa-efecto, surge la consideración de establecer los parámetros de los sistemas adaptativos complejos. Dentro de las propiedades a identificar en los sistemas es autoobservar precisamente si las organizaciones cuentan con suficiente complejidad interna para establecer recursos para el cambio. Son precisamente esta necesidad de repensar el sistema que hace cuestionar los paradigmas de administración existente y los modelos de gestión y control de procesos. El caos, lo impredecible y el desequilibrio deben ser considerados elementos intrínsecos y no factores a controlar o minimizar como se plantea en los enfoques clásicos.

En este contexto es interesante valorar el esfuerzo científico por incorporar una mirada integral de lo que se entiende por organización y tener una mirada crítica a los paradigmas existentes que coexistente en teoría pero también en la praxis del management en la búsqueda de respuestas satisfactorias a los desafíos inherentes en la intervención organizacional en la actualidad. Desde un punto de vista organizacional se ha impulsado teorías y análisis organizacional atendiendo a la naturaleza de los sistemas complejos. Ahumada (2001), señala las organizaciones son sistemas autorreferentes, es decir, tienen la capacidad de

establecer relaciones internas y de diferenciar estas relaciones de las relaciones con su entorno.

La apertura al cambio, la asimilación y el aporte de todos los actores es clave desde sus propios enfoques pero siendo corresponsables en generar los espacios para el aporte transdisciplinario. El marco conceptual del trabajo investigativo debiese partir en el convencimiento que las soluciones son diversas y cada vez más complejas. Vale la pena considerar el quehacer profesional y académico con rigurosidad, visión crítica, fomentando el desarrollo de la creatividad y la innovación. La estrategia, establece la dirección a largo plazo, integrando las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos, por lo que es necesario adecuar la estrategia en la a la visión y misión de la empresa, así como en el ámbito de unidad (partes de la organización) como en el ámbito funcional (componentes). Romero (2007) afirma que el campo de la gestión, de forma tradicional ha generado una forma de resistencia histórica por parte de los líderes, para adaptarse a las exigencias del paradigma de la sociedad del conocimiento, el cual exige nuevas formas de gestión y el desarrollo del personal en función de habilidades que lo conviertan en un ser integral.

De acuerdo a Marion & Uhl-Bien (2001), el ejercicio de liderazgo en las organizaciones complejas ha pasado a perder el predecir condiciones futuras y el control, por lo que esta nueva forma de liderazgo “implica generar las condiciones que permiten hacer productivos, pero en gran medida no específica, estados futuros” (p.391). Olmedo (2011) enfatiza en la necesidad de generar un ambiente proclive a las emociones positivas y que sean impulsoras del aprendizaje, la adaptación y nuevas conductas emergentes. Este es un valor en la actualidad ya que sitúa el liderazgo más que una relación diádica de influencia (líder/seguidor) en la consolidación de que este ejercicio debe ser vislumbrado como un proceso, donde el riesgo, el cambio y el desequilibrio se asume como una oportunidad de desarrollo. Esto asimismo, plantea el dilema inevitable de resignificar el cambio

organizacional como eventos discontinuos y emergentes situados en un horizonte de dinamismo permanente.

Sin duda que uno de los principales argumentos de Olmedo (2012) se orienta a cómo desarrollar habilidades de liderazgo tomando en consideración a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos. La visión, la confianza, las formas de pensamiento, sentimientos, actuación y confianza complejos, se constituyen en competencias impulsoras del aprendizaje y la adaptación. Desde un punto de vista integrador, Palacio & Ochoa (2011) señalan que los principios del pensamiento complejo se rescata la integralidad de las redes en los diferentes niveles y dominios trascendiendo la mirada lineal positivista. En el aporte de los modelos de liderazgo, se asume importante la subjetividad y lo emocional.

Una de las importantes contribuciones relacionadas con la perspectiva del análisis organizacional consiste precisamente en ampliar la perspectiva de la conceptualización de lo que se considera organización. De manera pretérita, los teóricos organizacionales fundamentaban sus postulados bajo la premisa de que las organizaciones sólo se circunscriben a un conjunto de individuos y la explicación de su funcionamiento se orientaba sobre la base de paradigmas mecanicistas, positivistas, objetivistas y lineales (Limone, Marinovic & Fernández, 2011). De acuerdo a Bastias (2002) esta visión es demasiado limitada y restrictiva en cuanto a alcances analíticos, por lo que aparece como contraparte aquella que la considera la organización como un sistema de interacciones complejas entre los individuos y los objetos, las cuales se encuentran en permanente interacción que consideran transformaciones, donde individuos, materia, energía y símbolos juegan un papel relevante. Esto supone un importante conjunto de implicancias teórico-prácticas en el management ya que amplía la visión del análisis organizacional al establecer un punto de vista holístico, multicausal, dinámico e inclusivo.

En los devenires críticos actuales, es valorable la propuesta de encontrar respuestas de este tipo, dado los agotados paradigmas lógico-racionales que predominaron sin contrapeso y dado el carácter multidimensional que se ha producido globalmente, lo que debe hacer repensar el concepto mismo de cambio. La lectura ante la ambigüedad nos hace rescatar la necesidad de resituar el pensamiento holístico e intuitivo y no sólo centrarlo en figuras que modelan sino entender los procesos culturales donde se haga incentivo el riesgo, el aprendizaje permanente, el valor de la autonomía y desarrollar la subjetividad como elemento crucial en el devenir de las organizaciones.

En esta perspectiva se plantea la necesidad de incorporar visiones críticas desde nuestras organizaciones locales en relación a la preponderancia y los riesgos de naturalización de paradigmas ideológicos internacionales. De acuerdo a Faria (2011) se justifica “la construcción de una perspectiva crítica en las economías emergentes, el desarrollo de la investigación en redes estratégicas que desafían y el diálogo crítico con la literatura dominante...esta orientación es importante para el desarrollo del campo de la estrategia, de las economías emergentes, en el contexto del post-neoliberalismo” (p.96).

Los paradigmas predominantes de los países desarrollados, los centros de formación con sus mapas conceptuales-ideológicos y los esquemas de trabajo transferidos, nos hacen caer en la disyuntiva de una transferencia mecánica ante elementos volátiles, cayendo en la ilusión de control y predicción. Interesante el análisis de discurso presentes en las organizaciones cargadas de artefactos y símbolos y cómo éstos a su vez mueven el devenir organizacional y el comportamiento.

El cambio de valores que ha experimentado la sociedad ha impactado profundamente las bases en las que se fundamentaba la organización. La gestión organizacional deberá privilegiar una apertura hacia una visión creativa y

generativa, con una alta tolerancia a la incertidumbre, flexible a los cambios propios de los entornos complejos. Las organizaciones al proveerse de la capacidad de adaptarse a los ambientes (internos y externos), deberán aprovechar las oportunidades. Tal como señala Villalba (2012) la gestión compleja debe centrar su mirada en la gestión de la incertidumbre, en la gestión de la información y de significados, en el apoyo a la existencia de fuerzas contrapuestas en la organización y la utilización del conflicto positivo y en valores nucleares y borrosos (p.32).

De acuerdo a estas consideraciones, se observa que en el devenir organizacional actual, las empresas deben proveerse de un liderazgo que logre generar un ambiente proclive a las emociones positivas. Como se pudo señalar, una de las características fundamentales de este nuevo enfoque de gestión, radica en la necesidad de tener sensibilidad al ambiente. Por ejemplo, un tipo de enfoque orientado a la Indagación Apreciativa busca precisamente de poner el foco sobre lo positivo como fuerza para construir un futuro más positivo. El “arte de lo apreciativo” consiste en descubrir y valorar aquellos factores vivificantes (life giving forces) que dan vida a una organización.

De acuerdo a Whitney y Trosten (2003) las cosas que están funcionando bien en la organización. Lo central del enfoque apreciativo es la intervención a nivel de “metáforas generativas” que trabajan en base al “principio poético configurativo” (p23.). Esta nueva mirada redundante en reforzar y propender en permitir a la organización la auto organización, basada en principios como la confianza, la transparencia, la comunicación y las emociones positivas. El enfoque de consultoría organizacional ya no puede establecerse como una secuencia de pasos sistemáticos sino como procesos que facilitan la evolución y el aprendizaje organizacional ya que el cambio no es lineal sino algo inmanente a su desarrollo, rápido y simultáneo.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN LAS CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD: CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cabe señalar que también forma parte del nuevo liderazgo la dimensión de la gestión de energía organizacional. Un elemento fundamental que incide sobre el éxito de los procesos de cambio son los estados energéticos de la organización. Para el manejo de esta realidad de las organizaciones, se ha desarrollado un enfoque que permite medir y gestionar los estados de energía organizacional. Según Bruch (2006) puede distinguirse en una organización entre cuatro estados de energía a) Energía productiva (emociones positivas, alto grado de awareness, alto grado de actividades productivas focalizadas en el logro de los objetivos superiores de la organización); b) Energía corrosiva (se expresa en un alto grado de actividades, de awareness y de estrés emocional); esta energía no está usada de forma productiva, sino para luchas internas, micropolítica y para impedir innovación y cambio; c) Inercia placentera (los miembros están satisfechos con el status quo, hay un bajo grado de actuación y de awareness reducida y un bajo estrés emocional).; y d) Inercia resignativa (indiferencia, “despido interno”, distanciamiento frente a los objetivos organizacionales; predominan emociones tales como frustración y desilusión; el nivel de actividad está fuertemente reducido).

Sanabria (2004) en un análisis evolutivo del pensamiento organizacional estratégico, establece que la concepción estratégica no ha terminado de desarrollarse, dando un énfasis al aprendizaje organizacional permanente, donde cada enfoque o concepción aparece como un análisis crítico del anterior rescatando elementos positivos. Por lo tanto, se pretende señalar la existencia de una interacción compleja, dinámica y recíproca, basada en un modelo de negociación de expectativas (contrato psicológico) que modelan las relaciones de intercambio en la organización. De acuerdo a Román, Arbeláez y Patiño (2013), existe la necesidad de crear una cultura organizacional orientada al cambio, la innovación y la proactividad, que potencie los talentos individuales ya que además de un contrato económico las organizaciones deben procurar establecer un contrato psicológico con sus empleados que tenga en cuenta y responda a sus expectativas de seguridad y un desarrollo integral. La toma de conciencia de estos procesos por

parte de la organización adquiere relevancia ya que impacta de manera significativa en la forma que se efectúa el trabajo cotidiano y las decisiones a largo plazo. La aceptación de esta realidad conlleva la consideración de tener una gestión organizacional comprensiva, flexible y efectiva para la organización.

Las habilidades para interpretar, analizar y sintetizar los factores que se involucran en la gestión directiva de las organizaciones son cada vez más relevantes para el desarrollo de estas últimas. Se busca que quienes dirigen su curso, desarrollen o posean una verdadera competencia para pensar y actuar de manera holística, creativa, y coherente en relación con las necesidades u oportunidades del entorno y las limitaciones internas en cada una de ellas. De acuerdo a Prado (2006, en Urribarri, 2009) se hace evidente la necesidad de preparar desde la gerencia a sus líderes para que asuman y estimulen la creatividad dentro de la organización; obviamente, en esta situación se encamina hacia un clima, una cultura organizacional creativa con un sentido humanístico, creador, expresivo de las potencialidades de los miembros de la organización para que aporten lo mejor de sí mismo no sólo a la empresa como a la sociedad

Como elementos investigativos, Kornberger, Clegg & Carter (2006) enfatizan en la necesidad de entender el lenguaje en la transformación organizacional y la deconstrucción como un facilitador del cambio, las cuales a su vez confluyen en interesantes líneas de trabajo tanto prácticas como teóricas. En esta perspectiva, Belova (2010) se destaca que el análisis no debe centrarse sólo en la multiplicidad per se, sino en la relación entre las diferentes partes que lo constituyen, considerando las formas en que las voces se interrelacionan entre sí para producir una significativa narrativa, y lo que representan diversos discursivos enfoques de identidad, así como sus dimensiones fenomenológicas e ideológicas. Por otra parte, aparece interesante analizar el mecanismo de traducción para enfrentar la dinámica organizacional. Aparece como una forma constructiva de enfrentarse a la complejidad de los sistemas organizacional ya que cada una de las realidades

definen sus propias lógicas, reglas y contextos. En este escenario las posibilidades de comprensión e intervención son sometidas al manejo constructivo de la diversidad de discursos que puedan presentarse en la organización.

. El propósito principal aparece en el sentido de que la toma de decisiones de personal debe ajustarse a las condiciones externas, organizacionales y a las características de los trabajadores, para que en definitiva se contribuya al éxito de la organización y se afecte de manera positiva el desempeño en el ámbito organizacional. De acuerdo a Vargas y Guillén (2005) las principales funciones de la dirección son la creación, desarrollo y gestión de los procesos de interculturalidad organizacional y la alineación de las variables y recursos internos de las organizaciones en función de las variables externas o ambientales, para lograr la eficacia organizacional en el nuevo ambiente competitivo, esto solamente se logra a través del liderazgo en ambientes de multiculturalidad e interculturalidad organizacional y en la formulación e implementación de la estrategia.

Existe aceptación de que las organizaciones deben enfrentar un entorno organizacional donde se debe atender a las posibilidades de adaptación al cambio. La necesidad de administrar en un escenario de riesgo, constituye un punto vital para obtener una ventaja competitiva en un mundo globalizado. Se ha vislumbrado el pensamiento estratégico como la conjunción de ciertas competencias directivas tanto intuitivas como racionales, capaces de establecer y visualizar estados futuros (Corona, 2012). Este proceso de reflexión abarca consecutivamente, la conjunción de variados agentes en pro de alcanzar objetivos organizacionales, la cual ha tenido en el tiempo diversas aplicaciones y cuyo valor estratégico es consistente con la necesidad para que puedan las organizaciones lograr mantenerse en el mercado.

En la actualidad las organizaciones deben enfrentar un entorno organizacional donde se debe atender a las posibilidades de adaptación y de cambio. La necesidad de administrar en un escenario de riesgo, constituye un punto

vital para obtener una ventaja competitiva en un mundo globalizado. Las habilidades para interpretar, analizar y sintetizar los factores que se involucran en la gestión directiva de las organizaciones son cada vez más relevantes para el desarrollo de estas últimas. Se busca que quienes dirigen su curso, desarrollen o posean una verdadera competencia para pensar y actuar de manera holística, creativa, y coherente en relación con las necesidades u oportunidades del entorno y las limitaciones internas en cada una de ellas.

En este contexto, es interesante considerar nuevas perspectivas de desarrollo en el análisis organizacional, que superen una visión mecanicista tradicional y la incorporen como parte de un proceso donde hay una multiplicidad de agentes involucrados. Desde un punto de vista teórico todavía parece emergente el desarrollo de modelos teóricos en esta línea, pero desde el punto de vista práctico supone la valoración del propio sistema de poder autorregularse, analizar sus propias fortalezas y calibrar sus procesos de adaptación y de cambio. Sin lugar a dudas, el proceso de cambio organizacional en la actualidad plantea habilidades deseables centradas en este paradigma de complejidad sino también elementos que deben ser considerados en los procesos de cambio cultural que deben ser leídos proactivamente dados los escenarios actuales. Tal como plantea Livacic (2009) constituyen concepciones iluminadoras en los que aparece razonable aguardar su incorporación aplicada al campo propio del análisis organizacional.

En los devenires críticos actuales, es valorable la propuesta de encontrar respuestas de este tipo, dado los agotados paradigmas lógico-racionales que predominaron sin contrapeso y dado el carácter multidimensional que se ha producido globalmente, lo que debe hacer repensar el concepto mismo de cambio. La lectura ante la ambigüedad nos hace rescatar la necesidad de resituar el pensamiento holístico e intuitivo y no sólo centrarlo en figuras que modelan sino entender los procesos culturales donde se haga incentivo el riesgo, el aprendizaje permanente, el valor de la autonomía y desarrollar la subjetividad como elemento

crucial en el devenir de las organizaciones. El rescate de la polifonía organizacional y la diversidad de perspectivas y agentes de cambio necesarios.

Sin duda que uno de los principales argumentos de Olmedo (2012) se orienta a cómo desarrollar habilidades de liderazgo tomando en consideración a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos. La visión, la confianza, las formas de pensamiento, sentimientos, actuación y confianza complejos, se constituyen en competencias impulsoras del aprendizaje y la adaptación. Desde un punto de vista integrador, Palacio & Ochoa (2011) señalan que los principios del pensamiento complejo se rescata la integralidad de las redes en los diferentes niveles y dominios trascendiendo la mirada lineal positivista. En el aporte de los modelos de liderazgo, se asume importante la subjetividad y lo emocional.

Uno de los principales aporte de la mirada de la gestión organizacional en la perspectiva de la complejidad se centraliza en constatar desde una dimensión sistémica compleja que la viabilidad de un nuevo enfoque de consultoría organizacional debe realizarse en función de sus interrelaciones dado que a mayor complejidad al interior del sistema aumenta la posibilidad de brindar respuestas eficientes a las exigencias del entorno. Estas respuestas y sus respectivas técnicas de análisis deben reforzarse con una actitud de apertura en las escuelas de formación y en la gestión organizacional. La estrategia, establece la dirección a largo plazo, integrando las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos, por lo que es necesario adecuar la estrategia en la a la visión y misión de la empresa, así como en el ámbito de unidad (partes de la organización) como en el ámbito funcional (componentes). Romero (2007) afirma que el campo de la gestión, de forma tradicional ha generado una forma de resistencia histórica por parte de los líderes, para adaptarse a las exigencias del paradigma de la sociedad del conocimiento, el cual exige nuevas formas de gestión y el desarrollo del personal en función de habilidades que lo conviertan en un ser integral.

Los desafíos actuales y futuros en el management, la consideración de la estrategia de las empresas a la hora de enfrentar los procesos de cambio, el enfrentamiento y ruptura de antiguos paradigmas, las condicionantes en el funcionamiento organizacional y los desafíos de los trabajadores, plantean una serie de líneas de investigación en la administración de empresas. De aquí el aporte del conocimiento científico aparece crucial ya que los cambios en las estructuras sociales, hacen que el conocimiento científico tenga un valor tanto desde un punto de vista básico como aplicado.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2001); "Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales". Ed. Universitarias de Valparaíso. Santiago de Chile.
- Arnold-Cathalifaud, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos *Cinta Moebio* 32: 90-108
- Bastias, L. (2002). Autopoiesis in the enterprise. Theoretical foundation of Management proposed from the systemic-cybernetic paradigm. Disponible en: http://www.egeu.cl/campusvirtual/file.php/90/_1_BASTIAS_-_Autopoiesis_in_the_Enterprise.pdf
- Belova, O. (2010). Polyphony and the sense of self in flexible organizations. *Scandinavian Journal of Management*, (1), p.67-76
- Bruch, Heike. Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *Sloan Management Review*, 1. pp. 45-51
- Contreras, F., Barbosa, D. & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*. 10(16), 193-206.
- Corona, M.A. (2010). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y Administración*, 57 (1), 103-122.

- Diaz, A. (2010). Tres aproximaciones a la complejidad. *Contaduría y Administración*. 57(1), 241-264.
- Dolan, S. L., Garcia, S. & Auerbach, A. (2003). Understanding and Managing Chaos in Organisations. *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 1.
- Faria, A. (2011). Repensando redes estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*. 15 (1), 84-102.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). New ways of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1): 38-47.
- Kornberger, M., Clegg, S. & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*. 22, 3-30.
- Limone, A., Marinovic, M & Fernández, J. (2011). Un estudio acerca de la naturaleza de las organizaciones: autopoiesis y sociopoiesis. ENEFA
- Limone, A. & Marinovic, M (2013). The Theory of the Organization and the New Paradigms. *Open Journal of Business and Management*, 1, 30-38.
- Livacic, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos*, VII (12), 177-191
- Luhmann, N. (1989). *Essays on self-reference*. New York, Columbia University Press.
- Luhmann, Niklas (1991); "Sistemas sociales" Ed. Universidad Iberoamericana/Alianza, México.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12 (4), 389-418.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1997); "De Máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de los vivos". Editorial Universitaria, 4º ed., Santiago de Chile.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Olmedo, E. (2012). The future of Leadership: The new complex leader's skills. *Global Journal of Accounting and Economic Research*. 1(1), 79-90.

- Palacio, C & Ochoa, F. (2011). Complejidad: una introducción. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(Suppl. 1), 831-836.
- Pidal, M. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. Cuadernos Unimetanos, 18, 29-33.
- Rivera-Marta, J. (2012). Crítica de los modelos (in)competenciales de liderazgo. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. 25 (265), 66-73
- Rodríguez, D. & Arnold, M. (1999); "Sociedad y teoría de sistemas" Editorial universitaria. 3º ed., Santiago de Chile.
- Romero, M. (2007). El profesor universitario de hoy: polivalencias y multihabilidades. Una reflexión en torno a los profesores e investigadores del Departamento de Filosofía de la Universidad de Guadalajara. México. *Revista de Ciencias Humanas* • UTP • No. 36.
- Ruiz, A. & Gonzalez, F. (1997). Las contribuciones de Humberto Maturana a las ciencias de la complejidad. Disponible en: http://www.inteco.cl/articulos/005/texto_esp.htm
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 24, 59-81
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (4), 298-318.
- Urribarri, A (2009). Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*. 3(2), 1-14: Disponible en <http://revistav.uvm.edu.ve/articulos/nj5l32articulo%20para%20la%20UVM.pdf>
- Vargas, J. y Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*. 21(94), 65-80.

- Villalba, M. (2012). Gestión con base en las ciencias de la complejidad: las organizaciones como estructuras disipativas. *Universidad & Empresa*. (22), 11-42.
- Whitney, D.; Trosten-Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler, San Francisco
- Zapata, G. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*. 14(1), 46-62.