

COLECCIÓN

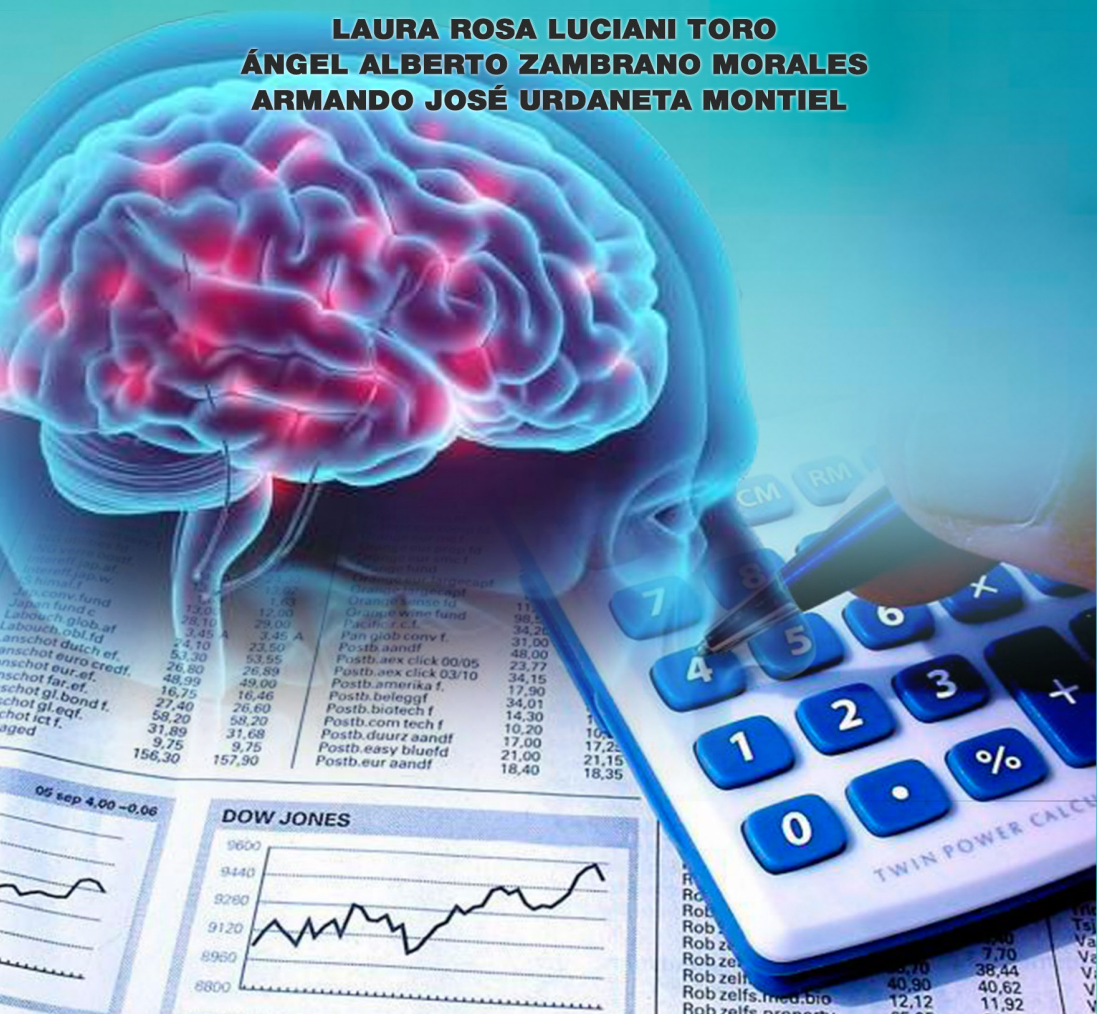
GESTIÓN EMPRESARIAL

4

UMET  
UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA

# PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO EPISTEME

**Laura Rosa Luciani Toro**  
**Ángel Alberto Zambrano Morales**  
**Armando José Urdaneta Montiel**





**PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**  
**BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD:**  
**HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO EPISTEME**

**LAURA ROSA LUCIANI TORO**  
**ÁNGEL ALBERTO ZAMBRANO MORALES**  
**ARMANDO JOSÉ URDANETA MONTIEL**

# **CIENCIAS EMPRESARIALES**

Con el auspicio de la Fundación Metropolitana



**PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**  
**BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD:**  
**HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO EPISTEME**

**LAURA ROSA LUCIANI TORO**  
**ÁNGEL ALBERTO ZAMBRANO MORALES**  
**ARMANDO JOSÉ URDANETA MONTIEL**

Diseño de carátula: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Edición: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Corrección: MSc. Isabel Gutiérrez de la Cruz

Dirección editorial: Dr. C. Jorge Luis León González

Sobre la presente edición:

© Editorial Universo Sur, 2020

© Universidad Metropolitana de Ecuador, 2020

ISBN: 978-959-257-568-4

Podrá reproducirse, de forma parcial o total, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.



Editorial: "Universo Sur".

Universidad de Cienfuegos. Carretera a Rodas, Km 3 ½.

Cuatro Caminos. Cienfuegos. Cuba.

CP: 59430

## Introducción

Durante la segunda mitad del siglo XX particularmente a finales de los años 90s del siglo que acaba de concluir, fueron implementándose en las ciencias sociales algunas nociones acerca de la complejidad y los diferentes conceptos asociados a ella tales como caos, incertidumbre, no linealidad, para referirse a temas relacionados con los procesos sociales.

En la actualidad, el estudio de la teoría de la complejidad se ha convertido en una preferencia de los investigadores que se dedican al estudio de los hechos sociales ya que no solo se ha convertido en un hecho innovador para las ciencias de esta área, sino que, además, ha sido aplicada a nivel mundial, en todas las áreas del conocimiento científico. En este sentido, Terrazas (2012), argumenta que *“hay quienes han afirmado que la sociedad es el más complejo de los fenómenos, mucho más de los que se puedan encontrar en los campos no sociales del conocimiento”*. (p. 12)

Las reacciones ante este fenómeno por parte de las diversas instituciones tales como la comunidad académica y las empresas tanto del sector público como privado y diversos grupos de investigación han sido diversas; han oscilado entre considerar que la complejidad permitirá abrir un camino innovador que redundará positivamente en la resolución de los problemas derivados de las limitaciones del pensamiento social existente, hasta la negación y el escepticismo más absoluto con relación a su aplicabilidad.

La disciplina administrativa ha sido tradicionalmente abordada tomando como base de su objeto de estudio a la organización. El paradigma en el cual se ha sustentado ha sido visualizar al hombre como una máquina y responde fundamentalmente a los planteamientos realizados por los primeros autores de la administración científica, los Ingenieros Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925).

La disciplina administrativa ha venido siendo cuestionada por la forma de abordaje de su objeto, su método y su discurso, así como por la forma de desarrollar su actividad básica: la gerencia. El paradigma clásico en que se fundamenta la administración se rige bajo el supuesto de la *“empresa-máquina”*, que responde al determinismo, la eficiencia y el control. Esta forma de concebir el conocimiento administrativo, comprenderlo e interpretarlo, evidencia objeciones al ser simple, parcializado y desarticulado. Otra

objeción a esta postura, se relaciona con el carácter pragmático que se ha impuesto a la administración y, por tanto, ésta tal y como lo expresa en usa sola frase Versluis & Nicolescu (2018), *“se encuentra prisionera del paradigma de la simplicidad, que fue reemplazado por el paradigma de la complejidad”*. (p.10)

La importancia que la administración ha tenido en la evolución de la sociedad y de las organizaciones resulta indiscutible. Sin embargo, su posición pragmática ha prevalecido a lo largo de la historia llegando hasta más de la mitad del siglo XX sin cambios significativos en sus planteamientos a través de las diferentes escuelas.

Una alternativa de estudiar y entender el pensamiento administrativo, lo representa la complejidad y la transdisciplinariedad. Una mirada compleja al pensamiento administrativo, requiere necesariamente *“no encerrarlo”* en áreas como sus funciones, niveles, conceptos entre otros; sino que por el contrario, se hace necesario reconocer la multiplicidad de las interacciones interdependientes que se desarrollan generando una evolución cooperativa entre la teoría y la praxis. Es así, como Galati (2017), argumenta que *“proponerse un tratamiento transdisciplinar y complejo implica, como señala Morin, luchar contra la fuerza infernal y casi infinita de la burocracia científica cuya misión es imponer la especialidad en el mundo académico”*. (p.13)

Esta investigación pretende emerger hacia un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad, tomando como base la óptica de la complejidad y la transdisciplinariedad en los tres elementos del conocimiento administrativo a saber: el objeto, el método y su discurso a fin de conseguir los puntos de unión (conjunción) y desacuerdos (disjunción) y, a través de la comprensión e interpretación (hermenéutica), lograr la apropiación de la riqueza y los aportes disciplinares de la administración y de otras disciplinas, para avanzar a la transdisciplinariedad y a lo complejo en un nuevo episteme del pensamiento administrativo.

Una visión integradora del conocimiento administrativo implicará una nueva forma de visualizarlo. Se pretende en consecuencia, lograr un cambio de actitud frente al abordaje del conocimiento administrativo para abrir nuestra mente y enfrentar la complejidad y así, aprender a coexistir con la incertidumbre, el caos, el orden/desorden.



La complejidad como alternativa a la visión reduccionista de la realidad, como aquello que está en un entretejido en conjunto, como aquello que permite despertar la imaginación hacia algo inmenso, donde se plantea un tejido desordenado y sin ningún plan preconcebido y en el cual, visto en conjunto, se logra visualizar una cantidad de elementos interrelacionados y de los cuales, resulta imposible fragmentar y se entreteja como una maraña de hilos que puedan cruzarse en muchas direcciones y donde se presente un tejido abundante de elementos que se interrelacionen entre sí y de los cuales sea imposible su fragmentación. Esta visión, aporta la posibilidad de que el conocimiento sea entendido como un bucle o rizoma de continuo análisis - síntesis, donde el conocimiento de las partes está relacionado con el todo y el todo con las partes (recursividad). A tal efecto, Ruiz & Torres (2017), en su disertación acerca del pensamiento complejo y la creatividad, argumentan que: El pensamiento complejo *“proyecta que se desarrolle una estrategia reflexiva y no reductiva, incorpora multiplicidad de elementos y relaciones para el estudio de las diversas situaciones, incluyendo al sujeto observador como una parte de la misma situación”*. (p. 13)

Es por esta razón que esta investigación organizativamente ha sido estructurada en seis capítulos que se explican a continuación:

Capítulo I, denominado *El anclaje de la disciplina administrativa en la modernidad*. Como punto inicial del nuevo episteme, es importante reconocer los saberes existentes. En este primer rizoma, se estudian los aportes y las críticas a la concepción del conocimiento administrativo como punto referencial para generar un nuevo episteme del pensamiento administrativo. Adicionalmente, fueron incorporadas las intencionalidades y la relevancia de la investigación.

Capítulo II, titulado *La realidad del saber: El aporte disciplinar de los estudiosos de la Administración*. En este rizoma, se realiza un recorrido por el marco teórico y su contenido expresado tanto los antecedentes de investigaciones transdisciplinarias, como los antecedentes teóricos relacionados con las diferentes escuelas del pensamiento administrativo. Igualmente, expongo la teoría relacionada con el pensamiento complejo como sustento de la investigación.

Capítulo III, titulado *La Socialización de la Investigación*. Orientado hacia la mirada, los caminos y las estrategias seguidas a lo largo de la investigación.

Contiene el abordaje ontoepistemológico y metodológico del proceso cognoscente para el estudio del objeto a conocer. Se desarrollan aspectos tales como el método de generación del conocimiento, la dimensión epistemológica; la complejidad, transdisciplinariedad y pensamiento administrativo; la dimensión ontológica y metodológica; la visualización del diseño de investigación; la realidad del saber, del hacer y del comprender; la modalidad utilizada para el diálogo con los actores sociales; los instrumentos de recolección de datos; los actores sociales de la investigación; la forma de interrelacionar las distintas dimensiones de la realidad: el análisis de contenido; las estrategias de acercamiento a la realidad del comprender: la teorización y la dimensión axiológica de la investigación.

Capítulo IV denominado, *la realidad del conocer*. En éste, se plantean a través de diferentes matrices, los diálogos realizados con cada uno de los actores sociales; diálogos que se convierten en el contenido fundamental para la construcción de los nuevos saberes desde la perspectiva de cada uno de ellos en conjunción con la teoría de la complejidad.

Capítulo V, denominado *El conocimiento emergente*: Los aportes de los actores sociales, los saberes y apreciaciones de la investigadora sobre el pensamiento administrativo desde la complejidad. Se refiere a los hallazgos de la investigación obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los diferentes actores sociales que intervinieron en la elaboración del nuevo episteme a través de los aportes realizados por éstos.

La información dada por cada actor social en la entrevista realizada a cada uno de ellos a través de la aplicación del instrumento utilizado para tal fin, fue vaciada en las matrices diseñadas para tal fin. Posteriormente, planteo mi auto reflexión acerca de toda la Información proporcionada por los Informantes claves y los propósitos alcanzados en mi investigación.

Capítulo VI el cual he denominado *Entretejiendo un Episteme del Pensamiento Administrativo desde la Complejidad*. En el mismo, se realiza la construcción de un nuevo episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad tomando como base, los planteamientos realizados por los investigadores, la teoría de la complejidad y los aportes realizados por los diferentes actores sociales al objeto, método y discurso del pensamiento administrativo.

# Capítulo I. El anclaje de la disciplina administrativa en la modernidad

## 1.1. Un recorrido histórico de la disciplina administrativa

La disciplina administrativa desde su paradigma clásico, ha sido cuestionada por la forma de abordaje de su objeto de estudio y por la forma de desarrollar su actividad básica reconocida como la gerencia o gestión de las organizaciones. Este paradigma clásico o tradicional se fundamenta en el supuesto de la “*empresa-máquina*” que responde al determinismo, la eficiencia y el control planteado por los primeros teóricos de la administración.

Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925), concibieron los principios de la disciplina administrativa bajo el supuesto de que la empresa era un engranaje o maquinaria que alcanzaba sus objetivos si se lograba acoplar en función de los requerimientos de los directivos.

Taylor (1856-1915), aplicó las ciencias exactas en forma metódica para resolver los problemas de la fábrica y producto de sus experiencias y análisis, desarrolló una serie de principios, los cuales fueron denominados Principios de la Administración Científica. De esta manera propuso que *“en casi todas las artes mecánicas, la ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente incapacidad mental de comprender plenamente esta ciencia sin la ayuda de sus jefes o camaradas, debiendo ser efectuado el trabajo de acuerdo con leyes científicas, es necesario que haya una división más equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros que la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración”*. (Taylor, 1984, p.22)

De esta manera, se puede afirmar que los aportes de Taylor a la administración fueron indiscutibles por cuanto constituyó, entre otras, la primera teoría administrativa; es así como la administración científica se inicia dejando de lado la administración empírica. Es importante resaltar que él concibió a los empleados como una *máquina engranada*, la cual necesariamente debía acoplarse para contribuir con las ganancias de los inversionistas. Estaba firmemente convencido de que el trabajador solo se interesaba por los

incentivos monetarios, sin importarle ni el entorno ni las condiciones en las cuales desarrollaba su trabajo.

Henri Fayol (1841-1925) ha sido considerado como otro de los pioneros de la teoría clásica en administración. Define su doctrina argumentando que *“hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías”*. (p.131)

Fayol (1975), expone en su obra que se pueden distinguir seis tipos de operaciones en las empresas a saber: operaciones técnicas, operaciones de seguridad, operaciones administrativas, operaciones comerciales y operaciones de contabilidad. Cada una de éstas debe ser llevada a cabo en un nivel jerárquico determinado dentro de la organización que culmina con un director general. Expresa además que *“las unidades a,b,c,..., no son de la misma naturaleza ni de la misma importancia, sus elementos constitutivos se transforman al pasar de un nivel jerárquico a otro, de tal manera que termina por no haber nada en común entre la capacidad, técnica, administrativa o cualquier otra- de un agente inferior y la capacidad del mismo nombre de un gran jefe”*. (p. 113).

Con esta percepción, Fayol configuraba sus principios de administración los cuales aún siguen vigentes y presentes en muchas organizaciones. Tales principios se resumen en la división del trabajo, la unidad de mando, la autoridad, la disciplina, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión del personal.

Fayol (1975), asemeja a las organizaciones con *“una máquina, un vegetal o un animal”* y apoya expresiones tales como *“máquina administrativa”* (p. 171), ya que, desde su postura, toda organización obedece a los designios del jefe y cuyas partes o funciones engranadas se mueven armónicamente hacia el mismo fin.

A las ideas esbozadas por estos autores, se les ha aceptado como la teoría clásica de la disciplina administrativa; no obstante, su visión reduccionista de la organización y el supuesto de que los individuos no tienen mayor

importancia que cualquier pieza de una máquina, generaron controversias entre los estudiosos de la administración surgiendo en mí como investigadora, las primeras inquietudes sobre este planteamiento de Taylor y Fayol, relacionadas con su influencia en el desarrollo de la disciplina administrativa en la modernidad, motivado a que por una parte, estas ideas marcaron la tendencia de privilegiar la práctica frente a la teoría, es decir enrumbaron a la administración por el cómo resolver problemas puntuales de la organización minimizando el por qué suceden los hechos (los esfuerzos al quehacer); y, por la otra, redujeron el papel del sujeto/participe de la organización, a tan solo una pieza más del engranaje o maquinaria necesaria para realizar la actividad económica.

No se puede desconocer que los criterios de Taylor y Fayol tienen una amplia influencia en la disciplina administrativa, Podestá & Jurado (2003), expresan que, con el aporte de Taylor, Fayol y los otros estudiosos de la época, la administración dejó su practicidad y empirismo para adentrarse al campo de las ciencias. A mi juicio, esto fue debido principalmente a que aportaron una explicación científica (desde su postura pragmática y cuantitativa) del objeto de estudio de la disciplina y sus funciones básicas, lo que condujo a que la llamada teoría clásica de la administración sea ampliamente utilizada por aquellos que se inician en sus estudios, por cuanto la misma aporta una visión sencilla y ordenada para la ejecución de las tareas administrativas rutinarias en aproximadamente la totalidad de las organizaciones, por ser fácilmente comprensible y adaptable a casi todas las empresas, con una connotación práctica y de aplicación concreta y un alto componente de *“instinto”* lo que hace que coexistan administradores de alta competencia, sin haber estudiado la disciplina administrativa, con administradores poco competentes, con altos estudios en administración.

Pero lo seriamente preocupante, es el énfasis puesto en la profesionalización de la administración y a la necesidad de hiper-especialización, lo que la ha conducido a ubicar su objeto de estudio en sus propias funciones y no en el conocimiento que es capaz de generar. Así se observa en los párrafos siguientes, como hasta ahora los autores explican el objeto de estudio de la administración desde un enfoque profesionalista. En tal sentido, Espinoza (2018), afirma que, *“la Administración, tanto en su aspecto teórico y práctico, no solo está estancada sino es extranjerizante y gregaria”*. (p. 4)

Ahora bien, un grupo de autores que se identifican con la corriente denominada *“Administración Científica”*, identifican como objeto de estudio de la administración a la organización, visualizando a la misma como *“máquinas engranadas”* bajo criterios de racionalidad basados en: la autoridad, el poder y la influencia para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Su quehacer, subyace en el control organizacional con connotaciones éticas y políticas, que favorecen la subordinación desde los niveles superiores hacia *los niveles inferiores de la jerarquía organizacional*.

*La concepción de “hombre-máquina-organización” se ha mantenido en el tiempo. Para Campos (2004) “el sujeto de la teoría organizacional tradicional es entendido como una entidad asimilable a un procesador de información. Consecuentemente, la organización, en cuanto a sistema social, es una suma de individuos que deben ser coordinados y controlados a través de estrategias cognitivas”* (p. 114) y pareciera que esta concepción no ha variado.

Otros autores señalan como objeto de estudio de la administración, los distintos componentes de la organización, pero generalmente, desde la postura del racionalismo de los clásicos. En tal sentido, para Hernández, Saavedra & Sanabria (2007), el objeto de estudio de la disciplina administrativa puede distinguirse en tres ejes: *“la preocupación por los elementos internos de la organización, la preocupación por el entorno y la preocupación por la proyección y el desarrollo integral de la organización”*. (p. 95)

Siguiendo lo planteado por estos autores se puede observar cómo en el primer grupo ubican a Etzioni (1965); Weber (1970); y Mayntz (1985), quienes estudian la estructura y las relaciones sociales dentro de la organización; Mayo (1972), estudia el trabajo en equipo y reconoce a la organización informal y la dinámica de los grupos. En el segundo grupo, los autores incluyen a los estudios que privilegian el entorno organizacional, haciendo énfasis en la teoría de sistemas y de la información.

Explican que los estudiosos de la relación organización - entorno, tales como Ludwing Von Shanon (1948); Bertalanfly (1994); y Luthans (1980), entre otros, entienden a la organización como un sistema en interacción permanente con su entorno y sus implicaciones tanto para la organización como el propio entorno donde se ubican. En el tercer grupo, sitúan a los estudiosos que se ocupan del crecimiento organizacional y la satisfacción de necesidades de grupo de interés, lo que da inicio al movimiento el de la administración

por objetivos, desarrollados por pensadores como Drucker (1954); Schich (1961); Akao (1991).

Otro ejemplo de autores que identifican el objeto de estudio de la administración en sus componentes es el de Velázquez (2002), quien plantea tres escuelas a saber: la escuela clásica con las posturas de Fayol, Taylor y los avances de Mayo; la escuela de las relaciones y el comportamiento humano, donde distingue como los más relevantes a Maslow, Herzber, Mc Gregor, Lewin, Bennis y Schein y; en la tercera escuela que el autor denomina holista, la cual toma aspectos tanto de la teoría clásica como de las relaciones humanas, y cuyo máximo exponente es Drucker.

Por su parte, Chiavenatto (1997) esboza sus enfoques de la teoría del proceso administrativo (Fayol y Taylor), la teoría burocrática (Weber), la teoría del comportamiento (Mayo, Maslow y Herzber)), la teoría neoclásica (Drucker, Kontz y Dale) y las modernas teorías del enfoque de contingencias y de sistemas (Chandler, Borns y Stalker y Lawrence y Von Bertalanffy).

En tal sentido, tanto las posturas que ubican el objeto de estudio de la administración en la organización, como las que lo identifican en sus componentes y funciones, coinciden en el paradigma subyacente de la simplicidad, el cual entiendo como una visión fragmentaria, incompleta y reduccionista del conocimiento y, tal y como lo expresa Camarena (2016), *“si hay algo que ha caracterizado a la historia de la humanidad en sus años de existencia ha sido el cambio constante. Tal como señalaba Heráclito, la realidad está dada por el constante devenir”*. (p. 135)

Esta aseveración surge producto de las primeras reflexiones al realizar un acercamiento al compendio del conocimiento administrativo, pues se observó en la revisión que:

1. Las aproximaciones al conocimiento de la administración han sido limitadas en su abordaje por cuanto la mayoría de los estudios tratan de explicar *“científicamente”* un hecho, sin ahondar en los por qué.
2. El conocimiento ha sido *“parcelado”*, es decir, cada grupo de autores estudia una parte de la organización o una de sus funciones, destacando distintos focos de atención como, por ejemplo, los estudios de la estructura organizativa o la motivación organizacional. Esta forma de concebir el conocimiento administrativo, comprenderlo e interpretarlo, evidencia

objeciones al ser simple, parcializado y desarticulado, cuestión que no ha permitido una visión integradora del conocimiento.

La complejidad del fenómeno organizacional, evidentemente no puede ser estudiada desde estancos separados que se han denominado los procesos administrativos o los componentes o desde los actores organizacionales. Estudiar de forma separada la disciplina administrativa colocando el objeto de estudio en el control, los procesos, las funciones, la racionalidad, las decisiones, los individuos, la estructura y la cultura, entre otros aspectos, resulta una posición reduccionista del objeto de estudio de ésta.

3. Se privilegia el carácter pragmático de la disciplina. Existe una tendencia a visualizar casi exclusivamente los avances del conocimiento con lo que es útil y productivo o para la organización o para sus actores. En palabras de Podestá & Jurado (2003), *“en estas visiones tecnicistas, la administración se ha caracterizado por ser prescriptiva: un manual de recetas de cómo ser exitosos con la empresa”* (p. 97); y, de alguna manera, esta postura ha hecho que la disciplina en sí misma no avance, sino que esté ensimismada en el mejoramiento de las funciones administrativas desde su propia óptica que se ha denominado en este trabajo como simplista o reduccionista.
4. La concepción disciplinar se ha orientado casi que exclusivamente a la actividad profesional: la gestión o la gerencia. Ésta a su vez se orienta a la productividad y al logro de los objetivos, sobre la base conceptual de la concepción tradicional de la administración, convirtiendo a la actividad gerencial en una herramienta para alcanzar objetivos, en una estructura y funciones previamente establecidas, con mínima reflexión del conocimiento y, en muchos casos, no solo alejada de su entorno sino de los propios actores que hacen vida en la organización.

Podría intuirse que el pensamiento administrativo se ha justificado en buena medida, en el interés de alcanzar objetivos y uno de los objetivos básicos es el logro del rendimiento de las inversiones, es decir una visión mercantilista de la disciplina. Esta visión de alcanzar objetivos *“financieros”* conduce a una visión cortoplacista, sin mayor compromiso social y, bajo interés por teorizar, en contraposición, por intensificar las técnicas que permitieran alcanzar los objetivos.

De este modo, el discurso administrativo tradicional refuerza, en la acción disciplinar de la gerencia, la racionalidad formal, fomenta la obediencia de los trabajadores como factor de éxito y, como consecuencia visualiza una



serie de relaciones con jerarquías cuasi militares que permiten lograr los objetivos organizacionales.

Para validar estas apreciaciones previas, se realizaron una serie de conversaciones con los actores sociales, quienes son docentes del área de teoría administrativa de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes. Éstos expusieron sus percepciones y vivencias relacionadas con los problemas epistemológicos de la disciplina administrativa.

Ante la primera apreciación relacionada con el hecho de que las aproximaciones al conocimiento de la administración han sido limitadas en su abordaje, en la que se quería conocer no solo la percepción de los actores sociales sobre este particular, sino también los argumentos que daban a tal limitación. Los actores realizaron los siguientes planteamientos:

Dos 2 actores (docentes de recién ingreso a la Escuela y con escalafón de instructor, cuya conversación se realizó de forma simultánea), trataron de defender la posición de que podrían existir investigaciones que *“están orientadas a ir un poquito más allá de lo pragmático”*. Sin embargo, cuando tratan de describirlas, dudan y expresan: *“Hay algunos estudios, muy contados, eso sí, que tratan de ver, ya... este... enfoques tal vez un poquito más viejos como la contingencia o la quinta disciplina empiezan a dar un poquito la visión de que todo no es receta”*.

El tercer actor social (docente de experiencia y con escalafón de asociado) expresó que *“la mayoría de los artículos que se escriben...verdad... e incluso muchos de los textos en que nosotros nos apoyamos y que para enseñar administración, este..., tienen gran énfasis en lo práctico nada más. Por ejemplo, hay artículos que uno lee y es: cómo organizar el clima organizacional de tal empresa o cómo ser eficaz, o el liderazgo en tal empresa o sea siempre es el cómo, entonces haga esto: uno, dos, tres y cuatro, pero de confrontación teórica muy pocos artículos se escriben acerca de eso”*.

El cuarto actor (de mediana experiencia docente y con escalafón de agregado) planteó en la conversación que el abordaje de la disciplina, depende del tipo de ciencia que es la administración. En tal sentido, expresó: *“Lo que ocurre también es que ahí podríamos caer en una discusión sobre el tipo de ciencia que es la administración. ¿verdad? Que... algunos*

*la acusan de que no es una ciencia, que de hecho no es una ciencia pura, es una ciencia aplicada que utiliza conocimientos de otra ciencia para poder explicar sus acontecimientos, sus hechos, etc., pero, y el pragmatismo tiene que ver porque la orientación ha ido mucho o lo que uno más ve y consigue y lee, ha ido mucho a lo que es técnica administrativa, entonces lo que abunda en lecturas, en textos, trabajos es la explicación de la forma de hacer las cosas o como mejorar y por eso, un conocimiento muy técnico”.*

El quinto actor, (el de mayor experiencia como docente universitario e investigador de la administración y con el más alto escalafón, de titular) opinó: *“(Ummm), bueno en realidad, en lo que se refiere al estudio propiamente de la administración, digamos, en los que escriben sobre administración en lo jornal, normalmente pues tratan eso lo ¡practico! tratan lo que es útil realmente y normalmente buscando para qué es útil. Entonces ciertamente esto es pragmático, sobre eso no hay absolutamente ninguna duda. Perdón, en lo que se refiere específicamente al estudio de la administración, ahora, en lo que se refiere al comportamiento de los que hacen la administración, evidentemente, al entrar otras disciplinas propiamente científicas, evidentemente que existe el planteamiento evidentemente científico sobre esos hechos, pero, en lo que se trata específicamente de la administración los estudios son técnicos, técnicos pragmáticos”.*

En cuanto a la segunda apreciación, relacionada con el hecho de que algunos autores plantean en torno a estudiar en forma separada la disciplina administrativa, colocando el objeto de estudio de la administración en el control, los procesos, las funciones, la racionalidad, las decisiones, los individuos, la estructura y la cultura, entre otros aspectos. Los actores tuvieron las siguientes opiniones:

Los actores uno y dos expresaron: *“Lamentándolo mucho, es totalmente cierto y digo, lamentándolo mucho, porque es uno de los problemas epistemológicos de la administración... describir lo que es un administrador, o las funciones del gerente o lo qué debería hacer y, se deja de lado el conocimiento administrativo como tal o el fortalecimiento de la ciencia administrativa y todas las investigaciones que surgen, cada día, digamos que, siguen la misma orientación: no buscan fortalecer la ciencia administrativa sino el qué hacer de la administración o el objeto de estudio de la administración y creo que sí, son dos vertientes que han provocado que se vea a la administración con un enfoque meramente técnico”.*

El co-autor presente en esta conversación confirmó las apreciaciones del primer autor y expresó: *“Si, así es, realmente la tendencia desde un inicio creo yo, de la administración siempre ha sido hacia tratar de ligarla con el aspecto técnico... a las personas que se gradúan en administración, las organizaciones lo que piden de ellos son precisamente conocimiento técnico y capacidad para la resolución de problemas y en situaciones meramente técnicas. Entonces eso nos ha llevado como consecuencia, que tal vez, el aspecto científico de la administración como tal, se haya dejado a un lado y haya quedado una merma, porque si existe necesidad, pero, no hay preocupación por parte de de la sociedad, de las organizaciones de explotar ese aspecto del conocimiento meramente científico sino que las necesidades de la organización, de las organizaciones, de la sociedad es precisamente la mejoría de lo que es el proceso técnico administrativo que es lo que ayuda precisamente a resolver los problemas particulares de la organización”*

El actor social tres expresó lo siguiente: *“Totalmente de acuerdo, no tengo la menor duda de que eso es lo que está sucediendo. Desde mi punto de vista, eso es lo que está sucediendo. Fíjate tú que tan es así, que sí nosotros hiciésemos un estudio, ni siquiera profundo, sino muy rápidamente por el pensum de estudios, nos damos ¡cuenta!, Nosotros no vemos nada que tenga que ver con epistemología, no tenemos nada que ver con metodología y ni siquiera hacemos una tesina. Ni como para que el administrador que tenga madera, si, o que tenga interés en la investigación, sea estimulado para que siga ese camino, ¡no!; nosotros es: aprende a hacer esto, esto y esto y, ¡ya está!, ¡pa’fuera!. Pasó la materia y listo, ya está graduado!!”*

El actor cuatro opinó que: *“Si bueno, pero, volvemos otra vez al tema de un cambio de paradigma que tenemos últimamente, porque toda esta cosa de la teoría del conocimiento, este del por qué, el concepto de hoy, que se maneja hoy, el capital humano por ejemplo, o sea, esa es una cosa que permite abrir una gama de posibilidades que antes no existía”*

El actor cinco argumentó: *“Bueno, (risas), bueno en realidad claro allí, esa aseveración, de repente, configura una cierta apreciación sobre cosas que no están claras, en esto de la administración y la gerencia, bueno, no es que no están claras, y aunque yo tengo mi claridad que no necesariamente es la correcta y otros opinan de otra manera, por ejemplo, yo he oído decir, que la que la administración es algo así como lo científico y la gerencia es muy técnica y tal, bueno, no me detengo en ese análisis”*

Con relación a la tercera apreciación, relacionada con qué se ha privilegiado en las investigaciones el carácter pragmático de la disciplina administrativa, los actores opinaron que:

Los actores uno y dos expresaron: *“La ciencia administrativa, se ha dedicado a abordar lo que es el aumento en la productividad organizacional y de la productividad organizacional más que a sustentar lo que es el conocimiento científico o la disciplina científica de la administración”*.

El segundo actor social, participe de la misma conversación reafirmó diciendo: *“Si igualmente, totalmente de acuerdo. Realmente el interés de las organizaciones siempre es tratar de buscar una manera de resolver los problemas y soluciones dentro de la organización en función de mejorar... Todo objetivo de la investigación en administración va en función de que buscar la manera de la manera más eficiente y eficaz posible, la consecución del objetivo organizacional”*.

El actor tres expresó: *“Estoy totalmente de acuerdo. Yo creo que esa es la tendencia y ese es como el quehacer cotidiano de nosotros dentro de la escuela. Cuando digo este es el quehacer, no estoy diciendo que eso es lo que debería ser pero eso es lo que en realidad estamos haciendo”*.

El actor cuatro opinó que: *“No, bueno (duda), pues si, (duda), es lo que tradicionalmente se ha hecho en, en materia de publicaciones de lo que es administración pero, vuelvo otra vez con el tema, o sea, últimamente, hay todo un movimiento sobre, nosotros dentro de 15 o 20 años vamos a tener los resultados de esto que estamos viendo ahorita que es como un llamado de atención sobre lo que es la administración. Tenemos que empezar a verlo desde otro punto de vista”*.

El actor cinco expresó: *“Ok, bueno lo que pasa es, eso significa digamos, eso lo acabo de oír digamos en estos días, digamos, un objetivo muy poco noble no, pero de eso se trata la administración, por lo menos, por lo menos si no buscar el beneficio, la administración lo que pretende es que la organización sea eficiente y tiene unos parámetros para medirla, en el caso específico de las empresas, se mide por el beneficio”*.

Con relación a la apreciación sobre la orientación de la concepción disciplinar dirigida casi exclusivamente a la actividad profesional, los actores

y participantes de la conversación hicieron sus expresiones. Los actores uno y dos, se pronunciaron de la siguiente manera: *“La administración entonces carece de estudios que sean del todo confiables por no tener unas muestras representativas, entonces fíjese, por eso le digo, fíjese que aquí hay doble problema: no solo que se ha usado el mero método cartesiano para hacer las investigaciones, sino que, se han dedicado a estudiar particularidades de la administración y no generalidades. Por supuesto, las conclusiones pueden ser aplicadas o trasladadas a otras organizaciones porque en términos generales se dice que la administración es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Y si yo saco conclusiones de planificación, todo el que planifique podría tomar, este, mis conclusiones como referencia, pero los estudios como tal, no han sido bien sustentados para darle fuerza a lo que es la ciencia administrativa, ni siquiera desde el método cartesiano”*.

El otro co-participante de la conversación opinó que: *“Bueno, hasta ahora lo que pasa es que una cuestión de metodología de las personas que han realizado investigaciones en la parte de la administración. La única manera que han tratado ellos de darle visión a las ideas que están dando es precisamente el método cartesiano, no es el mejor porque qué pasa, hay una serie de aspectos dentro de las organizaciones que no lo puedes medir a través del método cartesiano”*.

El tercer actor, al iniciar la conversación en este punto, explicó que: *“Ese es el método que se utiliza, [el cartesiano] lo cual no quiere decir que yo esté convencida de que deba ser el que sigamos utilizando, todo lo contrario, yo creo que nosotros debemos este, impulsar un cambio en la forma de enseñar”*.

Por otra parte, el actor cuatro se expresó de la siguiente manera: *“Si, ahí sí estoy de acuerdo en que el estudio, la forma de abordarlo cartesianamente es limitado que hay, que es útil, no estoy diciendo que no sea útil que no sea importante, no estoy menospreciando lo preciso que es porque sí, tener cifras de cosas es muy interesante pero esas cifras hay que acompañarlas de otros resultados de otro orden, (duda), de cualitativos o de otro tipo que son los que en realidad explican por qué los números son así, por ejemplo”*.

El quinto actor se manifestó de la siguiente manera: *“Bueno no, yo creo que aquí hay una, una, bueno, considero que es un poco injusto en alguna, en algunas cosas... hay un sistema mecánico que es precisamente a lo que se dedicaron los clásicos, pero hay una estructura orgánica y explica, pero llegan*

*a explicar por ejemplo, cómo es, de allí se va a desarrollar lo que posteriormente se va a conocer como la teoría contingente de la administración que dice, bueno en realidad en la administración no hay cosas ni buenas ni malas, sino depende de cómo se logran los objetivos”*

En cuanto a la apreciación en torno al hecho de privilegiar los métodos cuantitativos como la única forma de conseguir estudios válidos para la comunidad científica, los cuales hacen parecer sus resultados como desfasados e ineficientes frente a las demandas de conocimiento actual. Los diferentes actores sociales con los cuales conversé sobre los aspectos preliminares, coinciden en que existen factores cualitativos que no se estudian como, por ejemplo, el comportamiento de asociaciones benéficas, cuyo objetivo principal no es obtener beneficios económicos sino colaborar con un bien común; o el estudio de las conductas y sus relaciones en las organizaciones. En tal sentido, autores como Muñoz (2002), expresa que *“la administración ha buscado merecer el estatus de ciencia bajo los criterios de validez y universalidad de las ciencias naturales, lo que de antemano le crea una dificultad epistemológica pues, para hacer posible la aplicación del método científico, ha tenido que hacer una construcción artificiosa de su objeto de estudio que desfigura y oculta la verdadera naturaleza del fenómeno o fenómenos de los que se quiere ocupar”* (p. 2)

Indudablemente, según el criterio de los investigadores, cuando las disciplinas de las denominadas sociales, en su afán de reconocimiento como ciencias, tienden a cumplir las “exigencias metodológicas” de las llamadas ciencias “duras”, necesariamente deben suponer a las organizaciones como objetos (como una célula, una molécula o un planeta), deben introducir supuestos y variables (dependientes e independientes), deben suponer que el entorno no incide y de alguna manera, leer desde cálculos matemáticos y estadísticos, la realidad organizacional. Esta serie de supuestos heredados del positivismo, pueden terminar re-expresando la realidad que quería estudiarse y alejarse según el criterio de los investigadores, del comportamiento de los fenómenos observados y como lo plantea Camarena (2016), que *“la concepción de la organización como una entidad que procesa información y tiene capacidad de auto-organización”*. (p. 151)

Esta postura metodológica ha hecho que existan graves objeciones a la científicidad de la administración y por demás como afirma Muñoz (2002), *“la*

*administración solo “ve” de manera aislada, descontextualizada y ahistórica los fenómenos organizacionales, seleccionando aquellos que pueden tener un efecto más inmediato sobre el objetivo perseguido e ignorando la dinámica social propia de tales fenómenos y sus implicaciones más profundas”*. (p. 12)

Otro autor como García Castillo y Cruz (1997), entre los problemas epistemológicos que identifica, expone que se tiende a considerar como equivalente la práctica de la administración y el conocimiento administrativo; se minimiza la importancia de la posibilidad de los estudios científicos, argumentado que la administración es una actividad humana y que cada quien administra como quiere y lo que es aún más grave, se confunde según su criterio, lo accesorio *“administrar”* con lo esencial que es su *“objeto de estudio”*.

Otros investigadores como Molina García & Parra Uscanga (2010), consideran que *“la administración es de hecho un campo «epistemológicamente vacío», carente de objeto material y de objeto formal propio”*. (p. 4)

En consecuencia, una vez realizado el proceso dialógico con los actores sociales donde fueron compartidas las apreciaciones previas de los investigadores, producto de la revisión documental, se puede argumentar que el conocimiento administrativo se enfrenta a diversos problemas epistemológicos, tales como:

1. La postura reduccionista del pensamiento administrativo que se refleja en una visión determinista, mecanicista y cuantitativa de los fenómenos, ignorando la multidimensionalidad de los mismos, sus constantes interrelaciones y el valor del sujeto en la organización.
2. La concepción de equivaler la práctica de la administración con el conocimiento administrativo.
3. El privilegio de los métodos cuantitativos para entender la realidad organizacional, suponiendo comportamientos homogéneos de las variables y de las organizaciones.
4. La atomización del objeto de estudio, lo que aísla y descontextualiza los fenómenos organizacionales, producto de que el supuesto básico de gran parte de las investigaciones en administración, es que la organización o

sus componentes o los hechos que se suceden en ellas, son realidades independientes entre sí.

5. El método de investigación en administración, generalmente, privilegia la separación sujeto/objeto y por tanto, según esta perspectiva, se busca la objetividad. Sin embargo, ha sido ampliamente demostrado que tal objetividad no existe y que, en el caso de la administración, ha dificultado su avance.
6. Se considera la realidad estática, por lo que se puede aplicar el método de las ciencias duras o experimental, donde se introducen variables dependientes e independientes, sin que el entorno o la posición del investigador intervengan, es decir, privilegian la posibilidad de entender la disciplina desde lo cuantitativo, las probabilidades y las estimaciones, ahistórica y descontextualizada.
7. El discurso de la mayoría de los investigadores, se transforma en descripciones de hechos en organizaciones específicas y como consecuencia, no necesariamente aportan al acervo del conocimiento administrativo.

Es imprescindible en consecuencia, emerger a nuevos conocimientos que permitan disminuir el carácter “*recetario*”, pragmático, descriptivo, reduccionista de cómo llevar adelante el proceso administrativo, por uno que incremente el acervo del conocimiento de la disciplina administrativa y una de las alternativas a mi criterio, resulta en el pensamiento complejo, por cuanto la administración requiere “*traspasar*” las fronteras de otras disciplinas para fortalecerse a sí misma, debido a que el ontos de la investigación, es fundamentar teóricamente un nuevo epísteme del pensamiento administrativo desde el enfoque de la complejidad.

Por tal motivo, la inquietud principal de la investigación, se relaciona entonces con el hecho de ¿Cómo fundamentar un nuevo epísteme del pensamiento administrativo desde la complejidad? El pensamiento complejo permite la convivencia de ideas, que aunque parecieran contrarias, pueden estudiarse de forma conjunta, con una visión amplia y recursiva que indudablemente permite la retroalimentación de la disciplina y fomenta la transdisciplina como una forma de fortalecerse con el conocimiento de otras disciplinas.

Por su parte, el replantear la administración desde la complejidad, permite incorporar las ideas del orden/caos; la disyunción/conjunción y estos



conceptos que alimentan y retroalimentan el conocimiento previo y por supuesto, redimensionan la postura epistemológica de la disciplina desde la forma de entender su objeto de estudio hasta las perspectivas metodológicas y discursivas.

Otras interrogantes relacionadas que permiten una coherencia en el discurso de la investigación son: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad? ¿Cómo comprender los significados que los actores sociales le asignan a los fundamentos epistemológicos del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad? ¿Cuáles son las posturas de los actores sociales con respecto a la visión de la administración desde la complejidad? ¿Cómo generar una nueva episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad?

La necesidad de un nuevo modo de pensar la administración, no solo afectará la forma de reflexionar sobre ella sino en la praxis de la propia disciplina. La complejidad surge como un episteme que permite pensar la disciplina desde la totalidad y no en términos absolutistas, excluyentes y reduccionistas. La complejidad implica relación e inclusión por lo que el paradigma de la simplicidad, también puede ser incorporado en esta episteme de la administración desde la complejidad.

La complejidad también es incertidumbre. Es la aceptación de que el entorno incide en los fenómenos y los fenómenos en el entorno, por lo que el caos intervendrá en la forma de entender la realidad. Por otra parte, en la complejidad, el sujeto es parte de la investigación y de los fenómenos estudiados, por tanto, es pieza esencial en esta nueva forma de conocer o reconocer el saber administrativo.

Se trata entonces de fundamentar la construcción del conocimiento administrativo desde las nuevas bases que aporta la complejidad, sin ignorar el conocimiento pasado sino por el contrario, re-interpretándolo para cimentar la disciplina en el saber científico sin obviar al sujeto, al orden/desorden, al caos, la causalidad y la relativización de la realidad, que permite las interrelaciones recursivas, opuesta y complementarias, en un proceso recursivo, de generación y regeneración del conocimiento. Entender que la ciencia ha sufrido cambios producto de la modificación en cuanto a la forma en como relacionar al sujeto y al objeto.

Existen posturas donde se le da prioridad al sujeto y otras en las cuales es el objeto el prioritario; en tal sentido, hay quienes definen el conocimiento como una determinante del sujeto por el objeto (denominado objetivismo); sin embargo, también se presentan los que ven que el sujeto puede capturar las propiedades del objeto y por tanto, se genera una “*imagen*” de él (denominado subjetivismo). Lo que resulta imprescindible entender es que existe una correlación entre el objeto y el sujeto y existe una acción directa entre sujeto y objeto y en tal sentido, son inseparables

## *1.2. El propósito de la Investigación*

Las discusiones sobre la disciplina administrativa no son nuevas. Sin embargo, replantear la discusión en función de la fundamentación de un nuevo episteme administrativo desde la complejidad, no solo resulta novedoso sino importante para el futuro desarrollo de la disciplina de la administración.

El entorno altamente cambiante con un desplazamiento de la cultura individualista de las organizaciones hacia el trabajo colectivo; el reconocimiento de un mundo multidireccional que afecta y es afectado por cada organización [llámese organización a las empresas públicas o privadas, asociaciones, gobiernos, países, ONGs, o cualquier forma de asociación que tenga una visión clara e interrelaciones]; la virtualización de las comunicaciones, los negocios y los capitales; los acuerdos mundiales sobre valores corporativos (como por ejemplo, los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, sobre el Buen Gobierno Corporativo); la desaparición de las fronteras en los negocios y la estrecha vinculación entre los saberes pasando del mundo exclusivamente disciplinar al transdisciplinar entre otros factores, necesariamente abren los espacios para la discusión sobre las bases epistemológicas de las disciplinas y la administración, no escapa a esta realidad.

El conocimiento administrativo anclado en el paradigma de la simplicidad y que privilegia los estudios de las funciones de la organización o de la toma de decisiones en función de lo racionalista/reduccionista, donde solo existe lo que se puede medir, observar y valorar con criterios de la organización como máquina y a los trabajadores como piezas que obedecen las ordenes, no son suficientes para enfrentar los nuevos desafíos y exigencias a la administración. Se requieren de otras formas de observar y entender el mundo de las organizaciones. En tal sentido, Vargas, (2015) argumenta que “se

*requiere plantear una visión y el conocimiento transdisciplinario que puedan ser vistos como un complemento a la visión disciplinaria, ya que mientras esta última tiene su validez en los límites de un nivel de realidad (acorde a Basarab Nicolescu), la transdisciplinariedad posibilita al conocimiento del ser humano abordar la unidad multi-niveles de realidad del cosmos y la vida (entendiendo cosmos como el mundo, como la totalidad en la que existe nuestro planeta, la cultura, el cielo, el ser, etcétera)". (p. 6)*

En tal sentido, la disciplina administrativa debe reconocer que, aunque se tengan objetivos específicos organizacionales tales como el rendimiento financiero, en el contexto actual, surgen limitantes de la propia sociedad como son la responsabilidad frente al medio ambiente y la aceptación "social" de los niveles de ganancia en función del aporte a la propia sociedad.

Otro cambio que debe internacionalizar la administración y que es un llamado de atención de la complejidad, es el dinamismo. La administración debe abandonar el supuesto de estabilidad que supone a las organizaciones y sus decisiones en absoluta estabilidad, cuando la realidad indica que el cambio y la volatilidad son la única constante. A tal efecto, Chacón (2015), plantea que *"se lleva a cabo una comunicación de doble vía en donde los hallazgos del todo se complementan con la información de las partes"*. (p.76)

La complejidad como alternativa a esta visión reduccionista de la realidad, aporta la posibilidad de que el conocimiento sea entendido como un bucle o rizoma continuo de análisis - síntesis, donde el conocimiento de las partes está relacionado con el todo y el todo con las partes (recursividad). Esta recursividad continua, permite la integración de métodos de investigación y la generación y re-generación de conocimientos.

En la complejidad, se busca articular e interrelacionar los conocimientos administrativos que lucen, a juicio de los investigadores, divididos y en "estancos" o compartimientos, como una forma de reorganizar y construir los conocimientos con una actitud abierta, multidimensional y mutidireccional, que reconoce la incertidumbre, las paradojas y las contradicciones. Desde la complejidad, la administración buscará cómo enfrentar los desafíos del conocimiento, más que tratar de buscar explicaciones de la realidad que como he argumentado, considera estática. A tal efecto, Calvo (2019), expresa que *"se ha vuelto necesario encontrar un principio de explicación más rico que el de simplificación y más acorde a los momentos paradigmáticos"*

*del conocimiento: el principio de complejidad. Este pretende establecer la comunicación entre lo que es analizado y distinguido, abriendo un diálogo entre orden, desorden y organización, para especificar niveles de producción y manifestación de fenómenos. ¿Cómo se pensaría desde ahora el progreso del conocimiento, desde la apertura y las crisis de las disciplinas? Si se ha asociado la idea de progreso a la de racionalidad y la de orden a la de organización, ahora debe progresar el orden y no el desorden, la organización y no la desorganización". (p. 307)*

El propósito de la presente investigación, es fundamentar un nuevo episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad. No se pretende que se considere a la investigación como un conocimiento que sustituirá el anterior, sino como una forma de enfrentar los desafíos de la disciplina, desde la complementariedad, la multidisciplinariedad y la integralidad. Tampoco se pretende que se entienda como una investigación acabada, por el contrario, la complejidad es abierta y en continuo cambio, por lo que este esfuerzo investigativo es el inicio de una serie de discusiones y oposiciones que recursivamente, harán generar y re-generar nuevos conocimientos.

### *1.3. Intencionalidades de la Investigación*

A continuación, se muestran las metas que se pretenden alcanzar en la investigación, las cuales no deben entenderse como un fin último, sino como un modo estratégico de realizarla. Como logro principal de esta investigación, se pretende **Generar un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad.**

Para alcanzar esta meta, se divide en partes, sin que se considere por esto, que se realiza una reducción del problema, sino que bajo la distinción/ conjunción, se permite reconocer y asociar las partes intervinientes de una relación sin desarticularlas o simplificarlas. Cada distinción de las secciones de la investigación se conjuga en el conocimiento administrativo bajo la visión de la complejidad. Las distinciones que se plantean en la investigación se listan a continuación:

1. Develar los fundamentos epistemológicos del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad.

2. Comprender los significados que los actores sociales le asignan a los fundamentos epistemológicos del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad.
3. Interpretar en las voces de los actores sociales, la visión de la administración bajo el enfoque de la complejidad.
4. Construir un nuevo episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad.

Estas distinciones se perfilan como un esfuerzo indagatorio no concluido, representa el inicio de una serie de reflexiones sobre el conocimiento administrativo. La investigación pretende nutrirse desde los desarrollos pasados y trascender los conocimientos disciplinares para contribuir a un cambio de la cosmovisión de la administración hacia una visión desde la complejidad, donde se piense a la administración, desde lo que se sabe o se ignora, para avanzar hacia un pensamiento administrativo comprometido con su desarrollo científico.

#### *1.4. Relevancia de la Investigación*

La disciplina administrativa requiere de desarrollos conceptuales que traspasen los límites de lo pragmático de la acción de administrar o gerenciar. El conocimiento administrativo se encuentra en un punto de inflexión entre seguir por el camino del pragmatismo, o reflexionar sobre los saberes que retroalimentarían el conocimiento.

Ahora bien, la administración ha existido desde la antigüedad y su importancia en la evolución de la sociedad no se puede ocultar. Sin embargo, su carácter práctico ha prevalecido a lo largo de la historia. Esta postura que aún puede observarse, pareciera haber dejado de dar respuestas al complejo tejido social/organizacional/institucional en un entorno altamente cambiante y con incertidumbre, que requiere de respuestas desde lo teórico. Este cambio de postura que se pretende desarrollar en la presente investigación, hace necesaria una reconstrucción desde lo interno de la propia disciplina, pero con la posibilidad de “*apropiarse*” del conocimiento de otras disciplinas, para dar respuestas cónsonas a las exigencias de la sociedad.

En ese sentido, esta investigación pretende aportar una episteme desde la complejidad para la administración, que servirá de base a las discusiones

científicas en el marco de la línea de investigación Gerencia de Desarrollo Humano y Pensamiento Complejo en virtud de que otros investigadores podrán tomar como antecedentes estas ideas y seguir construyendo en una relación recursiva y multidimensional los nuevos retos de la administración.

Adicionalmente, la investigación aportará para la educación universitaria, un espacio para que los docentes y otros investigadores, continúen aportando, reflexionado y hasta contradiciendo las ideas aquí plasmadas y que se encuentren enmarcadas dentro de la generación de nuevos conocimientos administrativos.

Las investigaciones de carácter epistemológico no abundan en el campo de la administración. Los textos disciplinares generalmente se ocupan de la praxis y no del trasfondo conceptual; esta misma perspectiva se traslada a las aulas de clases de pre y postgrado. Se plantea como reto el estudio, el de la construcción del conocimiento de la administración desde la óptica de la complejidad, lo cual podría apoyar con nuevas ideas, la enseñanza de la disciplina en las Universidades que en muchos casos, se afianza en los tecnicismos, sin dar espacio a reflexiones mucho más profundas. Estos aportes pudieran ser mayormente utilizados en los estudios de cuarto y quinto nivel en las áreas de administración ya que es en esos espacios, donde se pretende construir nuevas teorías.

Otros actores involucrados en la administración tales como los dueños de organizaciones, los políticos y, en general los miembros de la sociedad, pueden tomar los argumentos como punto de partida para la deconstrucción del pensamiento administrativo en escenarios de alta complejidad, que le permitan avanzar en la forma de pensar y accionar la administración de forma creativa, con visión de futuro y responsabilidad social.

Se espera que esta investigación supere la relación saber/hacer, por una premisa que, desde la complejidad, aporte reflexiones sobre la problemática epistemológica de la administración en cuanto a la generación de nuevos conocimientos.

# Capítulo II. La realidad del saber: el aporte disciplinar de los estudiosos de la administración

## 2.1. Una mirada a Investigaciones Previas. Aportes

El enfoque complejo y transdisciplinario de la investigación, no obvia o niega la existencia de conocimientos previos que guiaron y guían el pensamiento administrativo y su praxis a través de la gerencia. Los investigadores reconocen su valor disciplinar y son aprovechados como un espacio para la reflexión y la crítica, que me permitirá emerger nuevas posturas. La idea es aprehender de las experiencias pasadas de otros investigadores, para descubrir interconexiones y contradicciones, que permitan la complementariedad y la convivencia intelectual, para transitar hacia la complejidad y la transdisciplinariedad en la administración.

En este capítulo, se entreteje la visión de otros investigadores disciplinares y transdisciplinares que se han preocupado por la evolución del pensamiento administrativo.

Campos (2004), en su tesis doctoral denominada Teorías organizacionales postmodernas y la gestión del sujeto postmoderno realizada en la Universidad autónoma de Barcelona siendo una investigación descriptiva y de tipo cualitativa basada en la definición de Ander-Egg (1992), *“es una investigación que consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta utilizando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”* (p. 60). Allí el autor discurre en que la *“disciplina administrativa resulta ineludiblemente insertada en la vida organizacional y social abstraída del contexto donde se desenvuelve”* y *presentada como una administración homogénea y universal para todas las organizaciones. “La administración se presenta como una técnica portátil, divorciada de una experiencia especializada y de un conocimiento acerca de sujetos particulares”*. (Ander-Egg, 1992, p. 13)

Es así como el autor argumenta que a través de la aplicación de otras disciplinas tales como la psicología social, puede aplicar ciertas reglas de carácter universal en el logro de los objetivos propuestos en la organización. Adicionalmente plantea en su tesis que la ciencia psicológica

tiene consecuencias efectivas en la construcción de la vida social y en consecuencia, en la administración pretendiendo así, penetrar en las prácticas de la psicología social y su traducción en tecnologías de administración organizacional de la subjetividad.

Inicia su trabajo de investigación, realizando una revisión crítica acerca de la teoría organizacional contemporánea haciendo énfasis en los desarrollos postmodernos de la teoría organizacional los cuales han intentado definir la teoría organizacional en forma distinta. De esta forma, realiza una revisión documental profunda acerca de la gestión social del conocimiento y lo que él denominó como teoría discursiva de las organizaciones. Afirma el autor que las organizaciones ya no son entendidas como unidades estables donde se encuentran preestablecidos cargos fijos y tareas claramente definidas y delimitadas, sino que, por el contrario, existen “*hiperconversaciones*” que emergen de las relaciones que surgen constantemente en el medio organizacional.

Campos (2004), concluye con las siguientes apreciaciones: “*La práctica organizacional resulta de una suerte de ensamblaje de una serie de conceptos provenientes de distintos saberes los cuales han ido moldeándose al actual conocimiento administrativo*”. De igual manera y como respuesta a la teoría organizacional dominante, surgen las diferentes conceptualizaciones de las llamadas Teorías Organizacionales Postmodernas, teorías que han surgido fundamentalmente según el autor, de la creciente crítica a las bases ontológicas y epistemológicas utilizadas hasta el presente. Asimismo, plantea dos estrategias de gestión postmoderna en las organizaciones: la primera denominada gestión social del conocimiento y la segunda denominada teoría discursiva de la organización.

Esta investigación sirve como base de antecedente a mi investigación en virtud de que por un lado, el autor argumenta y analiza el discuirir del conocimiento teórico organizacional para así, cuestionar algunas de las afirmaciones existentes en el campo organizacional y por el otro, argumenta que la administración como disciplina, no va a dar respuesta a los múltiples casos que se presentan en la diversidad organizacional planteando así dos teorías que él cree son necesarias para el logro de sus propósitos. Es de esta manera como afirma que es “el discurso”, el que tendrá que ser el objeto de estudio en las acciones gerenciales y no la organización, como hasta ahora muchos autores han planteado como objeto de estudio de la administración.



Parra (2005), plantea el desarrollo de una investigación descriptiva de tipo cualitativa y donde sustenta, a través de la teoría de la complejidad, la posibilidad de argumentar epistemológicamente un modelo de investigación cualitativa, que permita a los investigadores de las Ciencias Sociales, realizar investigaciones científicas en ese campo del saber con todo el rigor científico que caracteriza la realización de investigaciones de tipo cuantitativas.

La autora se plantea como propósito general: ***“Analizar las bases epistemológicas y teóricas que sirven de fundamento a la elaboración de un modelo de investigación cualitativa que sea comparable en su rigor con sus modelos de investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales”***.

Para el logro de este propósito, realizó un recorrido documental que le permitieron identificar y analizar los principales componentes de los denominados paradigmas cuantitativo y cualitativo de la investigación en las Ciencias Sociales. De igual manera, realizó una revisión crítica acerca de las bases epistemológicas de esos diferentes paradigmas para al final, proponer los fundamentos epistemológicos, metodológicos y teóricos que pudieren apoyar a la elaboración de un modelo de investigación cualitativa en las Ciencias Sociales.

La autora concluye proponiendo un modelo de investigación cualitativa para las Ciencias Sociales haciendo uso de los diferentes elementos del pensamiento complejo para lograrlo.

La pertinencia de los contenidos de la referida investigación para el presente trabajo radica en varios elementos dentro de los cuales se encuentran, el hecho de que mi investigación precisamente plantea la necesidad de crear un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad, siendo que, la administración debe dejar de lado el paradigma cuantitativo en virtud de que por sus característica de ciencia social, resulta casi que imposible su aplicación en el sentido de imposibilitar la cuantificación de todos los fenómenos que se suceden.

Pérez (2008), en su trabajo de investigación denominado ***“El fenómeno informativo en Cuba. La Interdisciplinariedad y la Transdisciplinariedad en las Ciencias: Reflexión en el marco de los periodos constitucionales de la nación y de su literatura profesional del siglo XX”***, realiza un análisis en torno a la definición de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad desde el punto de

vista de su aplicabilidad en la resolución de problemas que las disciplinas por sí solas, no pueden resolver. El autor realiza una incursión por el complejo mundo interdisciplinario y transdisciplinario de las ciencias exponiendo en el marco metodológico elementos relacionados con la investigación histórica, la terminología y las series temporales.

En su recorrido histórico no solo incursiona en las definiciones antes mencionadas, sino que además, plantea su aplicabilidad en la resolución de los problemas desde el punto de vista de la complejidad presente en la actualidad en la inmensa mayoría de las organizaciones y en los diferentes fenómenos a estudiar.

El autor llega entre otras, a las siguientes conclusiones relacionadas con la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad: (a) Producto de la complejidad presente, la sociedad debe estudiarse como un todo y, al individuo con sus valores y sus normas, lo que produce una nueva postura al momento de tratar las ciencias sociales tomando como base la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad lo que creará nuevas posturas epistemológicas inherentes al estudio de las sociedades; (b) Las diferentes investigaciones que plantean el análisis de los problemas en forma global pero, vistos desde diferentes disciplinas, no logran responder a la realidad integradora, la cual puede obtenerse si se estudia utilizando nuevas formas de percepciones y valoraciones, como el tratamiento interdisciplinario, el cual, permite establecer diversas interpretaciones entre las ramas del saber, transferencia de la metodología utilizada en las diferentes disciplinas y, el estudio de un fenómeno desde una sola o de varias disciplinas simultáneamente; (c) Lo transdisciplinario trasciende a lo interdisciplinario, en ocasión de que intenta romper la fragmentación del conocimiento, por encima del enriquecimiento de las disciplinas a través de los diferentes saberes (multidisciplinariedad) y del intercambio de saberes entre las disciplinas que interactúan (interdisciplina).

Se hace imprescindible en consecuencia, trascender para estudiar el problema argumentando que no es una disciplina sino por el contrario, es un enfoque, un proceso a través del cual se busca incrementar el conocimiento a través de la integración y transformación de perspectivas gnoseológicas distintas.

En consecuencia, puede nutrirse la investigación tomando de la experiencia plasmada por el investigador relacionada con el hecho de que no pueden

realizarse investigaciones donde no se tome en cuenta que existe un todo; donde se dan una serie de interrelaciones que necesitan de explicaciones que pueden ser dadas tomando como base lo transdisciplinar del conocimiento aplicable a través del pensamiento complejo. En consecuencia, puedo nutrir mi investigación en virtud de que se hace necesario estudiar a la organización como un todo y al individuo que interactúa en ella con todos sus valores y normas, lo que traerá como resultado la creación de nuevas posturas epistemológicas inherentes al estudio de las organizaciones.

Rincón de Parra (2008), en su trabajo de investigación denominado *“Principios teóricos que sustentan la producción y gerencia del conocimiento en la Universidad venezolana”*; investigación realizada tomando como base la combinación de una reflexión de tipo teórica y la indagación empírica, en una perspectiva cualitativa y utilizando para ello un enfoque interpretativo-fenomenológico y utilizando algunos elementos relacionados con la teoría fundamentada plantea entre otras cosas, que en el mundo actual las comunidades, la industria y el gobierno entre otros, son los actores que tienden a orientar la producción y la gerencia del conocimiento el cual estará supeditado a un modo de investigación científica orientada a la aplicabilidad y utilidad que se pueda dar a la investigación y, la cual tendrá como características fundamentales, la de tener estructuras flexibles inter y transdisciplinarias que según la investigadora, tendrán necesariamente un interés eminentemente práctico y social.

Bajo este enfoque, la autora argumenta que la postmodernidad surge cuando la lógica y las ciencias formales se encuentran intrínsecamente, que la formalidad no cubre lo que puede ser percibido. Plantea que no existen verdades absolutas en tanto que hay diversidad de explicaciones que pueden darse a un acontecimiento.

Concluye la autora afirmando que el conocimiento tiene una importancia fundamental tanto para el avance de la humanidad, como para la producción de la riqueza y que para estructurar una nueva forma de producir conocimiento se deben cumplir entre otras, con las siguientes características:

1. Para que diferentes actores participen en la producción de conocimiento, es necesario que existan formas organizativas flexibles y transdisciplinarias relacionadas con el qué y para qué investigar.

2. La producción y gerencia del conocimiento deben basarse no solo en la diversidad y heterogeneidad de las disciplinas y variedad de enfoques, sino también en la interrelación de los diferentes lugares en los cuales el conocimiento es creado.
3. Es necesario la formación de investigadores con una visión transdisciplinaria a fin de enfrentar la complejidad presente en los temas investigados.
4. En el mundo con las características del actual, la producción y gerencia del conocimiento estará directamente relacionada con la aplicabilidad científica de la investigación en el entorno investigado y la utilidad que se dé a los resultados de la investigación y, donde se planteen estructuras mucho más flexibles inter y transdisciplinarias con un interés eminentemente práctico y social.

Los principales aportes de este trabajo de investigación, radican fundamentalmente en los planteamientos realizados por los autores en cuanto a la visión transdisciplinaria del conocimiento desde el punto de vista de la complejidad. Es necesario tener presente que el mundo donde se ponen en práctica los conocimientos administrativos es el de la organización donde se ha planteado desde sus inicios una objeto de estudio básicamente limitado; en consecuencia, es fundamental entender que se hace necesario la interrelación de las diferentes disciplinas para crear conocimiento que implique mejorar las bases que sustentan el desarrollo del conocimiento administrativo desde el punto de vista de la complejidad y la transdiscipliniedad y que sea aplicable a las organizaciones.

Puerta (2009), en su trabajo de investigación *“Del Gerente al Decisor Transdisciplinario”*, realiza una crítica ideológica a los diversos fundamentos esbozados en las diferentes teorías gerenciales presentes hasta la fecha, utilizando para ello, el punto de vista del pensamiento complejo y transdisciplinario. Para ello toma como base la respuesta que debe darse a la nueva realidad prevaleciente en Venezuela como lo es el concepto de transición social y gerencia social, propia de una teoría revolucionaria a través de la aplicación de los denominados *“decisores transdisciplinarios”* lo cual implicará las nuevas características y condiciones que debe reunir la nueva figura del gerente que el autor pretende conceptualizar. En un todo de acuerdo con la literatura disponible en el área, maneja una metodología interpretativa con la cual busca los significados subyacentes en los fenómenos estudiados;

de esta manera, se propone realizar una crítica ideológica a los fundamentos pragmáticos e individualistas acerca de las propuestas actuales de la gerencia utilizando para ello el pensamiento complejo y transdisciplinario.

Refiere el autor que hasta el momento y desde el punto de vista epistemológico, los abordajes que se han dado a la gerencia, han sido de carácter pragmático donde el valor supremo es el logro de la eficiencia, eficacia y la efectividad intentando así, pasar a la postmodernidad de la gerencia con el argumento de que el valor de lo nuevo es lo principal y que, a pesar de haber innovación, ésta se hace rutina y se vuelve nuevamente tradición, dejando según el autor unas trazas ideológicas (presentación empaquetada por el culto al cambio y a la innovación, de viejos sentidos de la ideología burguesa) como son el individualismo, mediante el cual y desde el punto de vista de la gerencia, el centro está representado por el individuo como fuente de toda iniciativa, de todo conocimiento o decisión convirtiéndose así en el factor decisor producto de que se convierte en el orientador de toda actividad, el objetivo y el destino a alcanzar.

El modelo a seguir es el individuo, el gerente es el individuo; la extrapolación de los valores pragmáticos a todos los campos y la Nueva Era la cual representa un nuevo respiro frente al “*vacío de trascendencia*” propio del pragmatismo. Lo que en última instancia se busca es que el gerente no solo sea eficaz y eficiente en las labores que desempeña; sino que, además, haga eficiente y eficaz a toda la sociedad y la cultura. En virtud de ello, se coloca al gerente como un súper hombre el cual debe ser superior al hombre común y corriente.

Puerta (2009), se interesa principalmente por las consecuencias epistemológicas ocasionadas por estas tres visiones acerca de la complejidad en cuanto a: la integración entre la especialización y las disciplinas, el cierre de las dicotomías en las ciencias (humanidades/ciencias, ciencias sociales/ciencias “*duras*”, sujeto/objeto, cuantitativo/cualitativo, causa/efecto, nomotético/ ideográfico) en una unidad diversa y procesual, el pensamiento relacional entre los distintos objetos de estudio (economía, política, cultura, historia, entre otros).

Afirma que la necesidad de tener una visión distinta acerca de la gerencia, surge aproximadamente en la década de los 70 cuando se produjo la apertura de los saberes en la administración producto del irrumpir japonés,

cuando se produjo el desplazamiento en el mercado internacional de las empresas estadounidenses y europeas por la organización productiva japonesa. Los factores que se impusieron fueron fundamentalmente culturales y diametralmente opuestos a la concepción burocrática de Weber y a la organización científica del trabajo de Taylor y Ford y, a la contraposición de los esquemas organizativos presentes hasta el momento como lo eran estructuras piramidales, individualismo y el pragmatismo anglosajón.

Surgen aquí, las diversas propuestas planteadas por los japoneses tales como la teoría Z, la calidad total, el justo a tiempo, el benchmarking, entre otros, teorías que intentarán transformar las prácticas existentes hasta ahora relacionadas con las tradiciones pragmáticas norteamericanas y en las conflictivas relaciones que se dan entre trabajadores y patronos, en la estandarización en la producción en masa, entre otras. Los japoneses plantearon aplanar la estructura organizativa, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización y de fomentar su sentido de pertenencia entre el personal.

De igual manera, expone, que durante el periodo 1970-80 se produjo efectivamente un cambio de paradigma gerencial, se pasó de la disciplinaria a la transdisciplinaria de la gerencia producto fundamentalmente de la necesidad del aporte proveniente de varias ciencias como la psicología (las diferentes inteligencias), las ciencias cognitivas (la programación neurolingüística), la teoría de los sistemas (la quinta disciplina), el desarrollo de diferentes software administrativos, entre otras, lo que producía un rompimiento definitivo con los valores tradicionales. Ya para los 80 y producto de la realidad del mercado neoliberal emergente para la época, los valores gerenciales fueron aplicados a la totalidad de los espacios sociales y a la búsqueda de la construcción de un “*súper gerente*” con capacidad para afrontar el reto que implicaba un permanente cambio el cual era impuesto básicamente por una dura competencia.

El aporte del autor a la presente investigación radica fundamentalmente en el hecho de presentar el momento en el cual se rompe con la visión disciplinaria de la gerencia, así como los factores que intervinieron en este rompimiento para dar así entrada a una nueva forma de ver la actividad gerencial dentro de la organización así como también una nueva definición de lo que es el gerente transdisciplinario, denominándolo decisor transdisciplinario

planteando además, los conocimientos y requerimientos necesarios para llevar adelante esta actividad gerencial.

Leal (2011), en su investigación denominada **“Gerencia para la innovación social. Hacia una nueva episteme bajo la visión del pensamiento complejo”**, se propuso desplegar heurísticamente una episteme acerca de la gerencia para la innovación social bajo la visión del pensamiento complejo. Para el desarrollo de la investigación la autora se basó en el constructivismo y el pensamiento complejo; el abordaje metodológico utilizado fue un diseño desde la complementariedad (hermenéutica – fenomenología –teoría fundamentada). Utilizó como técnica la entrevista a profundidad. Argumenta en su estudio que es necesario develar los contenidos de esencia y conciencia de aquellos que intervienen y experimentan la innovación social; así como comprender el entretejido existente entre los diferentes significados y finalmente, plantea la autora la necesidad de desplegar heurísticamente una teoría relacionada con la Gerencia para la Innovación social bajo la visión del pensamiento complejo. Este estudio desarrollado por Leal, se planteó dar respuesta a una serie de interrogantes relacionadas con los contenidos teóricos sobre los cuales se ha venido desarrollando la gerencia para la innovación social bajo la perspectiva del pensamiento complejo, las redes de sentidos y significados existentes y relacionadas directamente con la cosmovisión de la gerencia innovadora y los argumentos que serán utilizados para configurar una episteme acerca de la gerencia de la Innovación a la luz del pensamiento complejo.

La autora realiza todo el proceso de investigación sobre la temática inicial haciendo uso de una serie de herramientas metodológicas y epistemológicas que la llevaron a crear una nueva episteme aplicable a la nueva gerencia en tiempos de cambio. Esta nueva teoría ha sido definida por los autores como **“la gerencia para la innovación social y compleja intentando así, lograr la soberanía intelectual en aras del bienestar social. Igualmente, argumenta que la gerencia para la innovación social y compleja, representa una nueva epistemología emergente en virtud de que su comprensión implicará necesariamente la transformación y para ello, es necesario abrirse a la realidad compleja que permita ver todos y cada uno de los elementos presentes y significativos para el hombre”**.

La autora finalmente, plantea un nuevo episteme basado en la complejidad como una nueva mirada a la organización. En consecuencia, mi investigación

es enriquecida con los aportes de la autora en virtud de que estoy plateando la construcción de un nuevo episteme de la administración sobre la base del pensamiento complejo, tomando como estudio su objeto y realizando un análisis tanto de las teorías desarrolladas con anterioridad como los argumentos descritos por cada uno de los actores sociales.

Castillo (2011), en su investigación denominada *“Toma de decisiones en escenarios organizacionales complejos. Una refundación conceptual desde la postmodernidad”*, epistemológicamente sustenta su investigación en la visión postmoderna de la realidad. La metodología utilizada fue concebida por la investigadora bajo el paradigma cualitativo de naturaleza fenomenológica hermenéutica.

En la referida investigación, la autora afirma que producto de la nueva realidad a la que nos enfrentamos como lo es la multiplicidad de relaciones que existe entre la gerencia, los individuos y la toma de decisiones, hace necesario que esta multiplicidad sea estudiada bajo el pensamiento complejo. En virtud de ello, la autora propone realizar una reconstrucción conceptual acerca de la toma de decisiones gerenciales en la postmodernidad. Para ello, se planteó una serie de propósitos que bordearon los siguientes aspectos: realizar una reflexión acerca de la postmodernidad como perspectiva epistemológica a fin de ser abordada para la toma de decisiones y en escenarios organizacionales complejos; realizar la reconstrucción con relación al estado del arte en cuanto a la toma de decisiones de escenarios organizacionales complejos para finalmente develar los fundamentos que van a intervenir en la construcción de nuevos saberes relacionados con la toma de decisiones gerenciales en escenarios organizacionales complejos tomando como base la perspectiva de la postmodernidad.

Finalmente, la autora realizó una serie de reflexiones, las cuales se circunscriben en plantear el hecho de que las transformaciones producto de la praxis gerencial – directiva en las organizaciones, deben orientarse fundamentalmente hacia la realización de reflexiones profundas de los diferentes gerentes con relación a su concepción en cuanto a la toma de decisiones en la actualidad. Por otra parte, pareciera que las nuevas generaciones de gerentes, no son entrenadas y formadas suficientemente en el campo de las nuevas metodologías y procedimientos emergentes.

Argumenta la autora en sus conclusiones que la formación de los gerentes debe realizarse buscando adaptar esa formación gerencial a las nuevas



realidades y necesidades del entorno a fin de responder a una *“realidad sentida”* buscando un impacto favorable en el desarrollo social. Asimismo, se plantea que la gerencia necesariamente debe entenderse como la capacidad para exaltar el lado humano de los individuos como parte del medio donde se desenvuelven y donde las decisiones gerenciales propendan a propiciar un clima laboral armónico a fin de lograr el incremento y desarrollo de la organización sin dejar de lado al propio individuo en el intento por lograr su adecuado desarrollo.

Los aportes que esta investigación plantea para llevar adelante la investigación, radican fundamentalmente en el hecho de que se da la necesidad de redefinir la práctica gerencial tomando como base el pensamiento complejo. En la investigación, se plantea la necesidad de redefinir el objeto de estudio de la administración a la luz del pensamiento complejo y esta necesidad de intentar encontrar un nuevo episteme, no busca más que lograr el equilibrio perfecto entre la organización y los demás factores que intervienen para el logro de los objetivos propuestos; sin embargo, se hace imprescindible crear nuevas teorías administrativas que sean aplicables a las nuevas realidades presentes sin dejar de tomar en cuenta la complejidad presente.

## *2.2. El Pensamiento Administrativo desde sus Investigadores*

Las disciplinas tienen una historia, es decir nacen, se institucionalizan, evolucionan, se dispersan, se transforman y, parte de esa historia se refleja en parte o nódulo investigativo. El propósito es describir el *“mundo”* o contexto disciplinar de la administración, para conocer sus principios y normas y, cómo éstas han marcado su praxis, y se espera explicar el comportamiento de la disciplina a través de su lenguaje lógico. Es importante, resaltar que la investigación disciplinaria en administración responde a la segmentación y fragmentos de un mismo nivel de la realidad: ¿qué es la administración?. Esta descripción, se hará desde lo que se ha llamado escuelas del pensamiento administrativo, haciendo énfasis en sus autores y los aportes más importantes al conocimiento.

La ciencia administrativa ha ido evolucionando de la misma manera en como se ha modificado la forma de relacionar al sujeto y el objeto. Esta situación se presenta, porque a través de los años, no ha sido posible llegar a un acuerdo en cuanto a la forma de describir esta relación en cuanto a si se da prioridad al sujeto o al objeto, ya que de esta decisión, cambian las posturas. Es así,

como se pueden encontrar estudiosos que dan prioridad al sujeto sobre el objeto y, en tal sentido, definen al conocimiento como una determinación del sujeto por el objeto (objetivismo); de igual manera, puede haber quienes perciben que el sujeto puede capturar las propiedades del objeto y por tanto se crea una imagen de ese objeto (subjetivismo). Ahora bien, lo trascendental es que, sin duda, existe una correlación entre el sujeto y el objeto y por tanto, ambos son inseparables.

Diversos autores plantean que la administración existe desde la existencia misma del hombre y que partió en el momento en que conformó las primeras sociedades. Son innumerables los hechos históricos que demuestran que el hombre ha hecho uso de la administración de manera tanto consciente como inconsciente. Es así, como se puede observar que la humanidad ha ido organizándose de manera tal de poder conseguir lo que necesita. En tiempos remotos, tuvieron la necesidad de realizar arduas tareas como cazar, recolectar sus alimentos o mover una roca y para ello, tuvieron la necesidad de organizarse en equipos de trabajo para poder lograr más fácilmente la tarea. En la misma medida en que se fue dificultando la labor, más necesidad hubo de organizarse. Sin proponérselo, hubo líderes que organizaban el trabajo, pero además, hubo planeación y organización de las tareas para lograr el objetivo. Es así, como con el transcurrir de los años, desde la vida primitiva, las primeras civilizaciones hasta nuestros tiempos, fueron desarrollándose estructuras y organizaciones sociales que fueron dando respuesta a las necesidades planteadas.

### *2.3. La Administración en la Antigüedad*

La administración, tal y como es conocida hoy por hoy, es el resultante de la acumulación histórica de innumerables pioneros dentro de los cuales se encuentran filósofos, el estamento eclesiástico, el militar, entre otros. Con el transcurso del tiempo han ido desarrollando y divulgando diferentes teorías relacionadas con el área administrativa.

En un todo de acuerdo con lo planteado por Chiavenato (2007), la administración ha tenido desde la antigüedad, algunos eventos importantes los cuales han marcado su historia. Es así, como se ha visto influenciada por los filósofos, la iglesia católica, la organización militar, el impacto producido por la revolución industrial, la influencia de los economistas liberales y, la influencia de los pioneros y emprendedores.

Afirma el autor Chiavenato (2007), que entre los años 4000 a.C. y los 2000 a.C., los egipcios aportaron a la administración temas tales como la necesidad de planear, organizar y controlar; la descentralización en las organizaciones y la necesidad de emitir órdenes por escrito, así como el uso de las consultorías.

Hacia los años 1800 a.C., en Babilonia a través del código de Hamurabi el cual planteó entre otras cosas, la incorporación del empleo de control estricto y testimonial con relación a la responsabilidad laboral, el establecimiento del salario a los trabajadores los cuales variaban de acuerdo a los trabajos realizados, se estableció la jerarquización de la sociedad en tres grupos a saber: hombres libres, los siervos o subalternos y los esclavos; con relación a los honorarios de los médicos, éstos variaban de acuerdo a si se atendía a un hombre libre o a un esclavo.

De igual forma, hacia los años 1491 a.C., los hebreos plantearon el control de la producción y los incentivos laborales y, entre los años 600 y los 175 años a.C., en Babilonia, China, Grecia y Roma, diferentes filósofos tales como Sócrates, Platón, entre otros, se planteó la necesidad de establecer sistemas estándares dentro de la organización. De otra parte, Sócrates y Platón en Grecia establecieron la distribución física y manejo de materiales, se instituyó el principio de administración y la descripción de las tareas y funciones en la organización.

Plantea Chiavenato (2007), que entre los años 284 y 1900 d.C., diferentes autores realizaron una cantidad de aportes a la administración, los cuales se describen a continuación:

En 264, Diocleciano (Roma), aportó para la administración, la delegación de la autoridad. Para 1436, el Arsenal de Venecia aportó el desarrollo de la contabilidad para empresas manufactureras (contabilidad de costos) y el control de los inventarios. En 1525, Nicolás de Maquiavelo (Italia), aportó el principio de consenso en la organización, el principio de liderazgo y las tácticas políticas aplicables a la gerencia organizacional. De la misma forma, hacia los años 1767 a 1800, los aportes dados por los diferentes investigadores a la administración fueron entre otros, en Inglaterra hacia los años 1767, Sir James Stuart el de la teoría de las fuentes de autoridad; Adam Smith, el principio de la especialización de las tareas y de los operarios y estableció la definición de control. Hacia 1799, en Estados Unidos, Eli Whitney planteó la aplicación del método científico a la administración, el control de calidad de los productos y el control de calidad.

Para los años 1800, en Inglaterra Mathew Boulton introdujo en la empresa, la estandarización de la producción, la implementación del pago de aguinaldos y la aplicación de auditorías. En 1810, Robert Owen, (Inglaterra), implementó dentro de la organización las prácticas del personal, la capacitación de los trabajadores y se lograron algunos incentivos laborales tales como los planes de viviendas. En 1832, Charles Babbage (Inglaterra), concibió a la administración bajo un enfoque científico, implantó la división del trabajo, la contabilidad de costos aplicables a empresas manufactureras y el estudio de tiempos y movimientos; asimismo, en 1856 Daniel C. McCallum (Estados Unidos), realizó la estructuración del organigrama y se inició la administración ferroviaria y, para 1886 en Estados Unidos, Henry Metcalfe definió a la administración como un arte y una ciencia.

#### *2.4. El Siglo XX: Un Siglo de Cambios para la Administración*

El desarrollo de teorías relacionadas con el pensamiento administrativo como una disciplina independiente, han servido de base para estructurar la teoría administrativa que es usada por los administradores. Se entiende que no existe una teoría definitiva y que nada está dicho en su totalidad; menos cuando de ciencia se trata; por tal motivo, se han venido desarrollando enfoques que han permitido asumir posiciones y dar respuestas a la realidad organizacional en un momento determinado. Ahora bien, las teorías, también conocidas como corrientes, son aquellas que agrupan los mejores pensamientos de un enfoque.

Los principales autores relacionados con esta disciplina, han sido agrupados en sus correspondientes corrientes de pensamiento; en tal sentido, hasta hoy, por muy antigua que sea una teoría, no es obsoleta ya que formará parte de una de las corrientes que se han dado a lo largo de la historia

La evolución del pensamiento administrativo a lo largo del siglo XX, puede plantearse a través del estudio y aportes realizados por diferentes autores a través de las diferentes escuelas y donde cada una de ellas, identifica una forma de pensamiento administrativo en particular. Ellas se inician a finales de 1800 con la denominada escuela clásica donde los principales exponentes son Frederick Taylor y Henry Fayol.

## 2.5. Escuela Clásica de la Administración

La concepción de la administración por parte de esta escuela, estuvo representada por una organización formal que buscó dar respuesta a los diferentes problemas relacionados con la productividad y la eficiencia organizacional. Desde el punto de vista de los sistemas, consideró a la organización como un sistema cerrado donde la única motivación del individuo para desarrollar su actividad, era la económica (*homo economicus*). Los autores más representativos de esta escuela fueron Frederick Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925).

Frederick Taylor, fue un ingeniero mecánico, que aplicó las ciencias exactas en forma metódica para resolver los problemas de la fábrica y producto de sus experiencias y análisis, desarrolló una serie de principios, los cuales fueron denominados Principios de la Administración Científica. Taylor (1984), propuso que *“en casi todas las artes mecánicas, la ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente incapacidad mental de comprender plenamente esta ciencia sin la ayuda de sus jefes o camaradas, debiendo ser efectuado el trabajo de acuerdo con leyes científicas, es necesario que haya una división más equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros que la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración”*. (p. 22)

Como consecuencia de lo anteriormente argumentado por Taylor, éste plantea la necesidad de establecer claramente la existencia de la división del trabajo y de la orientación por parte de los gerentes para que los operarios puedan realizar el trabajo de forma eficiente para la organización. Sostuvo en consecuencia, que la administración debía ser tratada como ciencia y no de una manera empírica y es así, como contribuyó a que el estudio de la organización se abordara de forma sistémica y se constituyera así, la primera teoría administrativa.

A fin de lograr la racionalización del trabajo, centró su esfuerzo en el análisis del trabajo de los operarios, en el estudio de los tiempos y movimientos, la división de las tareas a ejecutar y la especialización del trabajador en la elaboración de dichas tareas. De allí que, se buscó acabar con el desperdicio de tiempo por parte del operario intentando lograr de esta manera, la disminución en los costos de producción y la obtención por parte de la organización de

mejores beneficios para así, otorgar mayores incentivos a los trabajadores. En tal sentido, Taylor (1984), planteaba lo siguiente: *“El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrono, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”* (p.19). En consecuencia, el incentivo económico representaba la única fuente de motivación del trabajador.

Era imposible la existencia de prosperidad para el patrono, si la misma no conducía a la prosperidad para el operario y en consecuencia, instauró planes de incentivos salariales y de bonos de productividad basados en tiempo estándar. Igualmente, se establecieron líneas repetitivas de producción dentro de la fábrica a través del diseño de cargos y tareas sencillas permitiendo de esta manera, la estandarización en las líneas de producción y montaje a fin de garantizar la eficiencia en las operaciones.

Con la finalidad de lograr involucrar a los jefes en la aplicación de la administración científica, Taylor creó los Principios de la Administración científica a saber:

Principio de planeación: Se sustituye el trabajo realizado en forma individual y empírico práctica por métodos basados en procedimientos preestablecidos científicamente buscando lograr con ello, la aplicación de la ciencia sobre la base de la planeación del trabajo, eliminando así la improvisación en las tareas realizadas.

Principio de preparación: Se busca seleccionar al trabajador operario, aplicando el método científico tomando como base sus aptitudes para luego entrenarlos y prepararlos a fin de lograr una mayor y mejor producción.

Principio de control: Se plantea controlar las labores desarrolladas por los operarios a fin de determinar si efectivamente se está desarrollando el trabajo en un todo de acuerdo con las normas establecidas previamente y con los planes previstos por la empresa.

Para lograr este objetivo, es imprescindible que la gerencia coopere con los trabajadores para que la ejecución del trabajo se realice de la mejor manera posible; principio de ejecución, el cual consiste en asignar a cada quien, las tareas y las responsabilidades a realizar a fin de que el trabajo se haga en forma disciplinada.

En tal sentido, Velásquez (2002), argumenta que, “*la organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador*”. (p. 38)

Henry Fayol, considerado junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna, fue el creador de las funciones básicas del proceso administrativo a saber: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Fue un profesional en ingeniería de Minas y posiblemente por las posiciones que ocupó en los altos niveles jerárquicos, se considera que sus postulados son considerados como que tienen una visión más global acerca de la administración científica.

Según Chiavenato (2007), Fayol crea la estructura jerárquica dentro de la organización lo que conduce a verla como un conjunto de partes que la constituyen como una organización formal y, donde existe la división del trabajo la cual puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización) y la correspondiente especialización de cada una de esas partes. Este énfasis planteado por Fayol en cuanto a la estructura organizativa, llevó a que la organización fuera entendida como un conjunto de partes interrelacionadas por lo cual, estableció 12 principios generales aplicables a la administración a saber:

***División del trabajo:*** la cual debía buscar la especialización de los trabajadores en las diferentes tareas a fin de incrementar la eficiencia.

***Autoridad y responsabilidad:*** Implica el derecho a dar órdenes y el deber por parte del trabajador de realizar el trabajo en forma efectiva.

***Disciplina:*** Plantea básicamente obediencia por parte del trabajador con relación a las órdenes impartidas.

***Unidad de mando:*** Establece la necesidad de la estructura jerárquica, con un jefe al mando de la actividad a realizarse visto como autoridad única.

***Subordinación de los intereses individuales por los generales:*** en virtud de que éstos, deben estar por encima de cualquier interés particular.

***Remuneración al trabajador:*** Establece la necesidad de una remuneración justa al trabajo realizado sin menoscabo de los beneficios de la organización.

**Centralización:** mediante la cual se mantiene la jerarquización en la empresa manteniendo en la cúpula de la estructura a la autoridad.

**Línea de mando:** la cual se concibe desde la estructura organizacional partiendo desde el escalafón más alto al más bajo; orden, el cual plantea la necesidad de mantener cada cosa en su lugar.

**Equidad:** Justicia necesaria para lograr la lealtad de los trabajadores.

**Estabilidad del personal:** Se hace necesaria a fin de lograr la estabilidad emocional del trabajador y en consecuencia, la efectividad y calidad en el trabajo que realiza.

Iniciativa en cuanto a la capacidad para emprender un plan y asegurarse de ser ejecutado.

**Espíritu de trabajo en equipo:** Mediante el cual, se pretende lograr el trabajo en armonía y unidad a fin de lograr efectividad en los resultados obtenidos en el trabajo en equipo.

Henry Fayol fue pionero en la transformación del pensamiento administrativo. Afirmó que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Dentro de la estructura organizacional planteada, se observaba una fuerte centralización, una marcada división de tareas y del trabajo y la diferenciación marcada entre las actividades operacionales y las administrativas.

## 2.6. Escuela de las Relaciones Humanas

Desarrollada entre los años 1920 a 1966 y sus autores más representativos Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Kurt Lewin, Warren Bennis, Edgar Schein. Esta nueva concepción de la administración buscó conciliar, acercar y armonizar las dos funciones básicas de la organización para ese entonces: la económica como lo era el producir bienes y servicios a fin de garantizar el equilibrio externo y la función social, la cual consistía en el logro de la satisfacción de los trabajadores para así obtener el equilibrio interno.

Se inicia con los experimentos del Elton Mayo en la empresa Western Electric's Company quien, al tratar de aplicar los principios de Taylor descubrió sin



proponérselo, la existencia e importancia de grupos informales dentro de la fábrica. Sus estudios, conocidos en el mundo de la administración como estudios de Hawthorne, se iniciaron en 1927 con un conjunto de experimentos que consistieron en constatar la relación existente entre la intensidad de la luz y la eficiencia de los obreros en la producción; posteriormente, se realizó un estudio relacionado con la fatiga del trabajador, la rotación del personal, los accidentes laborales y los efectos producidos por las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. *“El experimento de Hawthorne marca a lo largo de su duración, el inicio de una nueva teoría cargada de valores humanistas en la administración, trasladando la preocupación por la tarea a la preocupación por las personas”*. (Mayo, 2007, p. 95)

Mayo argumentó que las contradicciones que se presentaban con los principios de Taylor residían en que los aspectos emocionales del trabajo resultaban más importantes que los físicos y que la participación en equipo por parte de los trabajadores en la labor ejecutada, representaba un componente fundamental en el logro de los objetivos propuestos.

Maslow quien era médico, fue miembro de la escuela de las Relaciones humanas desde finales de la década de los 50, se dedicó al estudio de los aspectos sociales y humanos, lo que condujo con el tiempo, a valorar las motivaciones de los trabajadores y los grupos existentes en las organizaciones. Establece como prioritarias las necesidades fisiológicas tales como el pan, pero argumenta que, una vez satisfecha por parte del trabajador de esta necesidad en virtud de que están bien atendidas, surgen otras como son las de seguridad, las sociales o afectivas, las del ego y autoestima. En tal sentido, Según Maslow (1991), una persona que carece de alimento, amor, seguridad y estima, probablemente sentiría con más fuerza el hambre de comida antes de cualquier otra cosa.

En este campo, también desarrolló sus investigaciones Lewinn (1969), quien trabajó básicamente en el área de la implementación de dinámicas de grupo ya que estaba firmemente convencido de que el ambiente representaba el factor que más influía en relación directa con la actividad desempeñada por el personal. *“En 1938 se interesa por la problemática de los grupos y establece los cimientos de la “dinámica de grupo” entendiendo al grupo como sistema de interacciones y juegos de fuerzas”*. (p.172)

Frederick Herzberg, quien investigó las causas de la motivación de los trabajadores entre los años 1950 – 60, y que concluyó con la obra denominada *The motivation to work* en la cual, conjuntamente con los coautores, intentan atender las necesidades primarias que rodean al individuo tales como condiciones físicas, ambiente de trabajo, remuneración, beneficios socioeconómicos, políticas de la organización, clima de relación existente mientras realiza su trabajo, oportunidades existentes, reglamentos existentes, entre otras y, los factores motivacionales resumidos básicamente a aquellos que están dirigidos a satisfacer las relaciones humanas los cuales se derivan del desarrollo personal y están referidos a las características del cargo, las tareas, deberes y obligaciones los que producirán un efecto duradero de satisfacción y consecuente aumento en la productividad a niveles de excelencia. Herzberg (2003), afirmaba lo siguiente: ***“Pregunte a los trabajadores que les molesta en el trabajo y le dirán que un jefe pesado, un sueldo bajo, un lugar de trabajo incómodo o unas normativas idiotas... las personas en cambio, se sienten motivadas por un trabajo interesante, que signifique un reto y les exija cada vez mayor responsabilidad”***. (p.54)

Para el autor, el término motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional en el trabajador y la manifestación más importante es el incremento en la productividad y la eficiencia en las tareas ejecutadas.

McGregor (2007), al igual que otros autores como Chris Argyris, Rensis Likert, y Frederick Herzberg, aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones. McGregor (2007), describe lo que para él, representan las dos formas de pensar de los que dirigen. La denominada teoría X y la denominada teoría Y. Los que se ubican en la teoría X, asumen que el trabajador es por naturaleza flojo por lo que necesitan que constantemente se les supervise y se les motive porque consideran el trabajo como un mal necesario para ganar dinero y así cumplir con sus necesidades básicas.

El otro extremo descrito por McGregor (2007), es el de la teoría Y basada fundamentalmente en el hecho de que la gente quiere y necesita trabajar no por obligación sino por gusto. En un todo de acuerdo a lo planteado por Lidstone (2003), ***“la teoría X responde a un enfoque tradicional de la dirección y el control... esta se debe a la naturaleza de los recursos humanos con los que cuenta la empresa”***. (p. 17)

Warren Bennis, nacido en New York en 1925, ha sido considerado como uno de los grandes líderes del siglo XX, un líder dentro de los líderes. Ha asesorado a cuatro presidentes estadounidenses (Kennedy, Johnson, Carter y Reagan) siendo su gran mérito, según él mismo, el de practicar lo que dice.

Según Bennis (2002), para los líderes del siglo XX, era bastante fácil el desarrollar el trabajo de dirección ya que se encontraban con una organización básicamente lineal, con una estructura jerárquica definida donde lo que se buscaba era controlar, ordenar y predecir en entornos relativamente estables. En el siglo XXI, los líderes deberán enfrentarse a los rápidos cambios y transformaciones producto del desarrollo intelectual en la organización y de la adaptación por parte de la empresa al nuevo entorno del trabajo y a la necesidad de repartir las responsabilidades a través del traslado del poder de decisión a los individuos en todos los niveles a fin de darles la oportunidad de tomar la conducción del negocio. Para Bennis (2002), ***“el desarrollo del conocimiento sigue acelerándose, alterando la misma naturaleza de lo que las organizaciones tienen que hacer, el tipo de productos que producen y la forma de producirlos”***. (p. 26)

Edgar Schein en su libro titulado ***Organizational culture and Leadership***, define la cultura como una serie de principios o supuestos básicos que permitirán a un grupo determinado, resolver sus problemas de adaptación tanto externa como interna. Según Velásquez (2002), estos supuestos son los siguientes:

1. Las organizaciones deben buscar una simbiosis armónica entre ella y los cambios que se suceden en el entorno y que la afectan directa o indirectamente. Mientras algunas organizaciones creen ser dueñas de sus propios destinos, otras consideran que deben aceptar los cambios en el entorno. En consecuencia, el planteamiento radica en encontrar un equilibrio entre la organización y los cambios producidos tanto a lo interno como a lo externo.
2. Para poder lograr lo que se denomina ***“la verdad en la administración, tanto la organización como quienes la dirigen, deben adoptar una variedad de métodos”***.
3. Las diferentes organizaciones presentan diferentes puntos de vista con relación a la naturaleza humana. Mientras que unas adoptan la teoría X de McGregor, en el entendido de que si a los trabajadores no se les

obliga a trabajar, no lo harán, otras tienen una idea diferente en cuanto a que consideran que se hace necesaria la formación y capacitación del personal a fin de que pueda hacer uso de todo su potencial.

4. Para Schein la realización plena de cada individuo, descansa en el hecho de ser quien uno quiere, de esta forma uno se va haciendo.
5. Las organizaciones tienen la costumbre de hacer suposiciones acerca de las relaciones que se suceden entre los miembros de la misma. En ocasiones las empresas facilitan la relación, en otras, la dificultan.

La escuela de las relaciones humanas trabajó en profundidad las relaciones informales producidas en la organización intentando de esta manera, dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, situación que no se vio reflejada en la escuela clásica representada por Taylor y Fayol.

Velásquez (2002), argumenta que desde la perspectiva de la organización como sistema, esta escuela cometió el error de sobre dimensionar el subsistema humano-cultural en detrimento del resto de los subsistemas originando de esta manera que la organización actuara como un sistema cerrado.

### *2.7. Escuela Estructuralista*

Dentro de los principales autores se encuentran Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Chester Barnard, Ralph Dahrendorf. Esta corriente aparece a finales de los años 50; fue desarrollada por un grupo de psicólogos y sociólogos dedicados a estudiar el comportamiento humano quienes pretendieron conciliar las propuestas presentadas tanto en la escuela tradicional como de las relaciones humanas. La escuela estructuralista, intenta lograr un equilibrio entre los recursos con los que cuenta la empresa tomando en consideración tanto el recurso humano, como los factores tanto externos como internos, formales e informales, que influyen en el desempeño organizacional, entre los objetivos individuales y los organizacionales, entre los estímulos materiales y sociales.

Las escuelas clásicas y de las relaciones humanas, vieron y consideraron a la organización como un sistema cerrado analizando exclusivamente las variables internas. A partir del surgimiento de la escuela estructuralista la

organización es vista como un sistema abierto donde se definen claramente los entornos, el general y el operacional, relativo a cada organización en particular.

Max Weber, durante los inicios de los años 30, en plena Segunda Guerra Mundial, inicia su estudio estructuralista donde centró su atención fundamentalmente en el poder y la legitimación de la autoridad. Para ello, se basó en el concepto de autoridad legítima diferenciándola de la definición de autoridad “*divina*”. En tal sentido, distinguió tres tipos de autoridad:

1. La autoridad tradicional. Aquella que se basa en la costumbre, en el hecho de que las órdenes superiores se justifican por cuanto siempre ha sido esa la forma de darlas.
2. Autoridad carismática. Es aquella que lleva a cabo el líder y que es producto de las características particulares de su personalidad la cual resulta de una cualidad extraordinaria del individuo. En este caso, los subordinados aceptan las órdenes dadas por el líder ya que éste se impone por ser alguien “fuera de lo común”: Este tipo de autoridad, al igual que la tradicional, resulta ser irracional ya que se origina de una devoción afectiva, personal y emocional de los seguidores hacia los líderes que poseen el mencionado carisma.
3. Autoridad legal, racional o burocrática. Aquella que se da producto de la existencia de una serie de normas y principios preestablecidos que los subordinados consideran como legítimos. Los grupos dirigentes ejercen su autoridad, siguiendo una serie de procedimientos formales establecidos con anterioridad. Resulta en consecuencia, la aplicación de una autoridad racional y legal basada principalmente en normas racionales y legalmente establecidas.

Según Jiménez (2003), Max Weber, considera que *“la burocracia es más exitosa que otras formas de organización, pues es más eficiente, está sujeta a mayores presiones debido al desarrollo tecnológico de la época contemporánea y además porque las organizaciones tuvieron que crecer en busca de la eficiencia”*. (p. 51)

Weber fue el primer sociólogo que se dedicó al estudio de las organizaciones desarrollando lo que él denominó *“modelo burocrático”* aplicable tanto a las sociedades capitalistas, como en las socialistas. Para él, la burocracia sería

el único medio aplicable para lograr la maximización de la eficiencia y el rendimiento en las organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el concepto popular actual relacionado con la burocracia, se entiende ésta como una organización donde los trámites se incrementan y multiplican impidiendo la obtención de soluciones rápidas y eficientes. También es utilizado este término para definir el apego de los empleados a la normativa y rutinas existentes en una organización, causando con ello, ineficiencia en las tareas encomendadas. Para Weber, la definición de burocracia es totalmente contraria, es eficiencia por excelencia, debe explicar todos los detalles acerca de cómo deben realizarse las tareas. Según Weber, la burocracia debía tener las siguientes características:

- Jerarquización de la autoridad.
- Existencia de un carácter legal de las normas y reglamentos.
- Formalidad en las comunicaciones.
- División y especialización del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones laborales. Lo importante son las relaciones laborales, independientemente de las personales.
- Jerarquización de la autoridad en ascendente y descendente.
- Rutinas y procedimientos estandarizados a través de la aplicación de manuales y procedimientos.
- Aplicación de la meritocracia como consecuencia de las competencias individuales.
- Conducción de la empresa por parte de los especialistas en el área y no por los dueños.
- Profesionalización y formación de los participantes en la organización.

Dentro de los principales aportes de Mayntz (1985), a la administración; se encuentra la estructura de la autoridad y la tipología de las organizaciones. Considera que la organización puede estructurarse tomando como base tres tipos de estructuras:

1. La estructura jerárquica en la cual se establece que en la medida en que se tenga mayor nivel dentro de esa estructura, mayor mando y a menor nivel, mayor obediencia.

2. La estructura democrática, en la cual, la decisión es tomada tomando como base la opinión de las mayorías.
3. La estructura por autoridad técnica, en la cual las decisiones son tomadas en un todo de acuerdo con los conocimientos que tiene cada persona dentro de la posición que ocupa en la estructura jerárquica.

En un todo de acuerdo con lo publicado por Bernard (2002), *“la burocracia de Max Weber, racimo de paradojas, el enfoque sociológico de la organización concebido por Mayntz en su Sociología de la Organización...son verdaderos instrumentos que permiten analizar el contexto en el cual debe implementarse tal o cual sistema de profesionalización”*. (p. 55)

Otro autor de esta escuela fue Etzioni (1965), sociólogo estadounidense que escribió entre otras, la obra denominada las *“organizaciones modernas”*. Plantea entre otras cosas, que la sociedad es una organización que interactúa con el resto de las organizaciones existentes y que nacemos, nos desarrollamos y vivimos en una organización.

Etzioni (1965), establece la siguiente clasificación de las organizaciones:

1. Organizaciones coactivas, donde los niveles superiores tienen toda la autoridad y donde el individuo no tiene libertad. Tal es el caso de las cárceles, los hospitales, entre otras.
2. Organizaciones normativas. Aquellas de las que se obtiene algún beneficio por pertenecer a ellas como son asociaciones profesionales, clubes, entre otras.
3. Las denominadas organizaciones utilitarias cuyo fin principal es la obtención del lucro, tal es el caso de las empresas industriales y comerciales, entre otras.
4. Las organizaciones mixtas, las cuales además de obtener utilidades, les da un beneficio a los clientes. Ejemplo de ellas son las instituciones bancarias.

Ander-Egg (1992), en su publicación denominada administración de programas de acción social, expone que el libro clásico sobre las organizaciones modernas, se inicia con la frase: *“Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones prosigue Etzioni, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones”*. (p. 7)

Chester Barnard (1886-1961), fue un psicólogo que desarrolló sus investigaciones en la universidad de Harvard participando directamente en los estudios de Hawthorne. Estructuró su definición de organización en el sentido de verla como un sistema donde se desarrollan una serie de actividades las cuales son coordinadas por dos o más personas. Adicionalmente, planteó una serie de requisitos mínimos los cuales, según él, serían necesarios para crear una organización. Estos serían, por un lado, la necesidad de contar con personal capaz de establecer equipos de trabajo y por el otro, tener la capacidad para realizar el trabajo en equipo.

Según la teoría de Barnard (1948), las organizaciones tienen las siguientes características:

- Funcionan como un sistema abierto, cooperativo que actúa como un sistema social.
- Deben tener una finalidad "*moral*" y ha de legitimarse por sus fines y por el servicio que debe prestar en virtud de ser un sistema cooperativo.
- Por ser un sistema cooperativo, el núcleo de las organizaciones formales es la realización de actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas.
- Son más racionales que los mismos individuos que la conforman en virtud de que la organización es impersonal e individual.
- Los miembros integrantes de la organización, son formados tomando como base el propósito moral de ésta y son los líderes, los responsables de llevar adelante tal actividad donde debe inculcarse la existencia de una meta común.
- Define que la autoridad viene de abajo y los miembros deciden si aceptan o no la autoridad superior.
- Las organizaciones son entes fundamentalmente democráticos y los efectos producidos por las actividades que se realizan por parte de sus miembros, afectarán positiva o negativamente la totalidad de la organización.

Los argumentos de Barnard se sustentan en el hecho de que los hombres deben unirse en diferentes organizaciones formales para la obtención de ciertos fines comunes y que, en forma separada, sería imposible alcanzarlos.

Dahrendorf (1965), ofrece un análisis estructural y del comportamiento de los



miembros que conforman las organizaciones, siendo uno de los principales representantes de la teoría del conflicto. Se define como un defensor del liberalismo contemporáneo.

Su interés científico se centra fundamentalmente en el estudio y análisis de los procesos conflictivos producidos por el cambio social. Considera que hay diferentes tipos de conflictos a saber: industriales (obreros-empresa), informales (resistencia a la forma como el jefe transmite las órdenes), desviados (aquellos producidos en la organización y que no han sido ocasionadas por esta sino por factores externos tales como los sindicatos), conflictos subyacentes (aquellos producidos por las luchas de poder).

Argumenta el autor que los conflictos son inevitables y necesarios para lograr el desarrollo social. En virtud de ello, se hace imprescindible la búsqueda de soluciones razonables y productivas. Elaboró así, un modelo teórico que explica la formación de los grupos en conflicto y las acciones que llevan a cabo a fin de lograr el cambio en las estructuras sociales.

Dahrendorf (1965, citado por Lucas, 1981), definió a la Sociología Industrial como *“una sociología especial al estar centrada en una institución, la empresa de tipo especial de sociedad, la sociedad industrial”*. (p. 245)

Si se realiza un breve análisis de todos los autores que pertenecen a esta corriente se puede afirmar que todos persiguen como objetivo común, el conocer a fondo las estructuras organizacionales, profundizando el estudio del comportamiento humano y la influencia de ciertos factores sobre ellos. Etzioni analiza las organizaciones; Mayntz por su parte, toma como objeto de estudio la autoridad y los conflictos; Barnard se aboca a realizar un estudio minucioso acerca de los tipos de autoridad desde un punto de vista distinto al de Mayntz; Weber se dedica al estudio de la burocracia planteándola como el modelo ideal y, la autoridad usada como herramienta para imponer la voluntad de quién dirige. Desde diferentes puntos de vista, todos contribuyen al logro de un mejor conocimiento tanto de las estructuras organizacionales, como del comportamiento humano.

Las principales aportaciones de la escuela estructuralista fueron entre otras, el dar la importancia necesaria al entorno organizacional (ambiente). Por otra parte, planteó la necesidad de mirar la organización a largo plazo. Con relación a la concepción del hombre organizacional, éste deberá caracterizarse por

ser metódico, planificador, dispuesto al cambio y a crecer conjuntamente con la organización y lograr la eficiencia y la eficacia en el trabajo desempeñado. Para formar su propia teoría, toma los argumentos planteados por la escuela clásica y de las relaciones humanas.

## *2.8. Escuela Contingencial o Teoría de las Decisiones (1958-1967)*

La denominada escuela de la contingencia o escuela situacional, tiene como principales exponentes a Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward y Child. Considerada como aquella que representa el primer gran rompimiento con los criterios universalistas; la misma intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias que se originan en la empresa o en los grupos de personas que realizan su actividad para lograr las metas con la menor cantidad posible de recursos, los mejores resultados tanto a corto como mediano y largo plazo.

En esta teoría, se ubica a la empresa como un sistema abierto, nace a finales de los años 50 y surge de investigaciones empíricas aisladas relacionadas con la finalidad de verificar la efectividad de los modelos de aplicables en las estructuras organizacionales. De esta teoría contingencial, existen dos corrientes a saber: la escuela de los sistemas socio-técnicos y el de la corriente contingencial.

De acuerdo con lo planteado por Rivas (2009), para la época de los sesenta, Emery y Trist (Londres) afirmaron que existen factores en el ambiente que regulan la estructura organizacional. Esos factores fueron clasificados según su naturaleza en cuatro tipos de contextos ambientales a saber: el entorno estático y aleatorio (tranquilo), el entorno estático y segmentado, el entorno perturbado y reactivo, y el de campos turbulentos. De esta manera se plantea la diferencia existente entre las empresas en estudio y su entorno o medio ambiente.

En la segunda corriente denominada contingencial, como su nombre lo indica, se estudia el efecto de la contingencia sobre la organización y el comportamiento administrativo. La importancia de esta escuela es que plantea la posibilidad de que dependiendo del medio ambiente donde se desenvuelve una industria en particular, le afectará de manera distinta a cualquier otra con características similares, pero en un medio ambiente distinto al de aquella, en consecuencia, cada organización deberá adaptarse y diseñar estructuras y modelos que les sean más beneficiosos. En virtud de

ello, existe la posibilidad de que una organización adapte para un área, un modelo burocrático y para otra, un sistema abierto, flexible y autónomo. Rivas (2009), manifiesta que el resumen del postulado de esta teoría es *“la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente”*. (p. 19)

## 2.9. Escuela Neoclásica de la Administración (1925-1947)

Esta escuela denominada también escuela de administración o de proceso administrativo (operacional), tuvo como principales exponentes a los seguidores de la escuela clásica representada por los ingenieros Frederick Taylor y Henry Fayol. Por un lado, surge la escuela neoclásica de administración industrial con los seguidores de Taylor y por el otro, la escuela neoclásica de dirección y administración general con los seguidores de Fayol dedicados a la tarea de dar continuidad a sus propuestas administrativas y gerenciales.

Esta escuela se extiende desde el fallecimiento de sus precursores hasta la década de los cincuenta, sin embargo, tuvo su mayor producción y actuación entre los años 1930 y 1948, cuando se produce la gran recesión económica y la segunda post guerra mundial. En tal Sentido, Hurtado (2008), manifiesta que *“los hechos sucedidos transformaron las organizaciones, obligando a los investigadores a estudiar formas de adaptación y modernización de las técnicas tradicionales de eficiencia y racionalización”* (p. 79). Del mismo modo, esboza que los sucesos que se dieron fueron *“la segunda guerra mundial, la expansión económica de los Estados Unidos, el constante grado de concentración económica y la evolución a nivel tecnológico”*. (Hurtado, 2008, p. 79)

Los principales expositores de esta escuela, relacionados con el campo industrial fabril se encuentran entre otros, Henry L. Gantt, Henry Ford, L. P. Alford, Harold Maynard, Harrington Emerson y, los dedicados al campo de la administración general se encuentran P. F. Drucker, Luther Gulick, Lindall Urwick, James Mooney, William H. Newman, H. Koontz y C.O'Donnell.

La teoría neoclásica, inspirada en los criterios clásicos, ha intentado adicionar nuevas herramientas teóricas y científicas para el desarrollo de los procesos administrativos. En tal sentido, ésta le asigna una gran relevancia a aspectos relacionados con la práctica administrativa, se le da significancia a términos y conceptos clásicos tales como estructura, autoridad, responsabilidad,

departamentalización y desarrolla y actualiza los principios clásicos formulados por Fayol.

Los seguidores de la corriente Taylorista, se orientaron hacia la industria, buscando diversas maneras de elevar la producción fabril intentando seguir su modelo científico. El cambio más importante que se observó en esta época fu el introducido por Ford con su cadena de montaje la cual cambiaría radicalmente las relaciones existentes entre el comercio y la industria, en el sentido de modificación de exceso de demanda por exceso de oferta de productos industrializados

Gantt (1861), discípulo de Taylor, colaboró con éste en el sentido de mejorar la organización del trabajo industrial. El mayor aporte dado al mundo de la administración fue la gráfica que lleva su nombre y que fue creada en 1917 la cual permite modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. En el eje horizontal se representan las unidades de tiempo y en el vertical, se registran las distintas funciones desarrolladas en la organización y representadas por barras que indican el tiempo que se consume en cada función. Representa una herramienta para quien lleva adelante un proyecto determinado ya que le permite representar gráficamente el progreso del respectivo proyecto; de la misma manera, es utilizado como un medio de comunicación entre las diversas personas que participan de la actividad. Según Hernández (2000), *“el método de Grantt, cobró aplicabilidad durante la primera guerra mundial (1914-1918) en la programación y control de las operaciones logísticas”*. (p. 174)

Henry Ford quien fue el fundador de la empresa Ford Motor Company en 1903, es uno de los más conocidos de los precursores de la administración moderna. Su aporte consistió en la implantación del procedimiento a seguir para reducir los costos de fabricación a través de la denominada producción en serie conocida también como fordismo. Este método, en líneas generales, consistió en la instalación de una cadena de montaje a base de correas de transmisión y guías de deslizamiento que permitían el desplazamiento automático desde el chasis del automóvil hasta los diferentes puestos donde los diferentes grupos de operarios iban desarrollando las tareas asignadas hasta llegar al último grupo donde el vehículo debía estar completamente terminado.

Alford (1945), argumenta que la compañía debe invertir mucho esfuerzo en pronosticar la demanda y sugiere trabajar aplicando un manual de la

producción realizado mediante un análisis estadístico el cual deberá tomar en cuenta las propias experiencias de la empresa. Manifiesta que una vez formulado un plan de producción de la posible demanda pronosticada, se debe traducir en cantidad de producción por períodos tomando en cuenta el posible horizonte de tiempo a utilizar, plazo y fechas de entrega, cantidad de recursos necesarios y fuerza laboral.

Para el autor, la planificación es un proceso complejo donde habrá de tomar en cuenta todos los factores involucrados en el proceso productivo y considerar adicionalmente los objetivos que se quieren alcanzar. Asimismo, afirma que precisamente por este motivo debe establecerse una metodología racional si se desean obtener resultados útiles. Por eso, se consideran diferentes niveles de planificación relacionados entre sí, con distintos niveles de detalle y plazos de tiempo para llevarlos a cabo.

Emerson (1975), fue quien popularizó la administración científica. Se abocó a desarrollar los primeros trabajos relacionados con la selección de personal, siendo sus enunciados más importantes, los relacionados con los estándares de procesos y condiciones laborales, justicia e incentivos tomando como base la eficiencia y el rendimiento del trabajador. Emerson consideraba como su maestro a Frederick Taylor y buscó a través de la implementación de algunos principios, la simplificación de los métodos de estudio y de trabajo. Emerson (1975), retomaba *“los criterios de supervisión técnica, disciplina, remuneración proporcional al rendimiento, registro de información, estándares e ideales claramente definidos”* (p. 97). El último coincide con la unidad de dirección planteada por Fayol y con la de propósito y definición clara de objetivos propia de la técnica de gerencia por objetivos.

Los neoclásicos que siguieron la corriente de Henry Fayol, desarrollaron los siguientes planteamientos:

Drucker (1909), fue un australiano que después de trabajar como periodista, se trasladó a los EEUU y desarrolló su actividad como profesional en ese país. Es conocido como el padre de la administración por objetivos (APO) o administración por resultados. A la APO, se le conoce como el modelo administrativo diseñado de tal forma, que permite desarrollar las actividades de una manera pragmática y en el ejercicio de la democracia dentro de la empresa.

Drucker fue un comprometido de la disciplina de gestión y en consecuencia, su trabajo fue tan arduo en esta área, que ningún otro autor ha contribuido tanto en la profesionalización de gestión. Era un convencido de que las industrias serían las organizaciones sociales más importantes del mundo. Uno de sus párrafos más celebres fue el de *“The practice of management: “solamente hay una definición válida de la finalidad de la empresa: crear un cliente”*. Uno de los aspectos más estudiados por Drucker fue el hecho de observar que existían trabajadores que desarrollaban mucho más su capacidad intelectual que la física y como este fenómeno entraba en franca contradicción con las teorías tradicionales en cuanto a cómo éstas gestionaban la organización.

Drucker (2002), es visto como uno de los investigadores más influyentes en el desarrollo de la teoría administrativa del siglo XX. Es considerado como el autor sobre relacionado con el tema de liderazgo, desarrolló conceptos tales como privatización, emprendimiento, sociedad del conocimiento o postmodernidad, dirección por objetivos, términos que hoy por hoy, son globalmente aceptados. Drucker a lo largo de toda su carrera, se interesó por estudiar las organizaciones y la forma en cómo hacer más eficiente su funcionamiento administrativo no solo de las privadas sino también de instituciones públicas tales como hospitales, iglesias, institutos de educación e instituciones de la sociedad civil. El mayor interés de Drucker lo constituían las personas.

Luther Gulick (1937), conservó las tareas de la administración concebidas por Fayol, agregándole dos elementos. Argumentó en sus teorías, que lo más importante y el reto de cualquier gerente estaba dirigido a tener claridad en relación con la definición de qué lograr y cómo lograrlo. Tomando como base el planteamiento del proceso de Fayol, Gulick desarrolló lo que se conoce como POSDCORB, lo que consideró como su visión de las funciones de la administración siendo las iniciales, la representación de las funciones a seguir. Es así, como, propone 7 funciones básicas en el proceso administrativo a saber: planeación, organización, asesoramiento, dirección, coordinación, información y presupuestación.

En tal sentido, Bonnin (2004), dedujo que *“la organización era propiamente un efecto de la división del trabajo, pues ésta es su razón de ser. La organización es el principio de la solución del problema de coordinación que plantea inherentemente la división del trabajo porque aquella consiste en la*

*interacción entre sus partes a través del uso de la autoridad, es decir, por medio del flujo descendente de órdenes e instrucciones de los superiores a los inferiores”*. (p.111)

Lyndall Urwick (1891 – 1984), realizó un intento por consolidar las ideas de Fayol. Sin embargo, introdujo cuatro principios propios a saber: especialización (cada persona debe tener una sola responsabilidad), autoridad (una sola línea de autoridad preestablecida, claramente definida y reconocida por todos los miembros de la organización), amplitud administrativa (donde debe establecerse claramente el número de subordinados que debe tener cada superior, el cual dependerá del nivel, cargo y naturaleza del cargo que se dirige) y diferenciación, mediante la cual se establecerán por escrito, los deberes, autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos y las diferentes interrelaciones con los demás cargos.

James Mooney (1957), ha pasado su vida realizando estudios relacionados con la dirección y el control de las empresas. Realizó estudios acerca del comportamiento de las organizaciones a lo largo de la historia concluyendo que casi todas eran iguales. Consideró que todos los principios de organización empleados hasta ahora por las grandes organizaciones, habían sido escritos a través de la historia y, en consecuencia, dedicó sus estudios a la revisión y análisis de la literatura disponible sobre líderes tales como Alejandro el Grande, Julio César y Aristóteles.

Según Mooney (1957), quien inició sus actividades en la General Motors Export Corporation en 1920, *“concibió la idea de que los principios de la organización, utilizados por todos los grandes líderes a lo largo de la historia, seguramente debieran ser los mismos”* (p. 152). *En las investigaciones de este teórico, descubrió entre otras cosas, “que todas las estructuras organizacionales sólidas, inclusive la iglesia católica, se basaban en un sistema de relaciones, superior-subordinado, dispuesta de forma jerárquica, a lo cual denominó principio escalar”* (Mooney, 1957), *“la principal aportación a la teoría administrativa por parte de este autor, fue el de “enfocar de manera mecanicista el viejo problema del esfuerzo humano para realizar un objetivo determinado”*. (p. 152)

Koontz y O’Donnell (1928, citados por Abascal, 2004), brindan apoyo a Fayol en el sentido de afirmar que, la previsión es la base de sustento de la planeación ya que consideran que esta representa la función administrativa que consiste en

la selección de las diversas alternativas existentes con relación a los objetivos planteados, las políticas y procedimientos establecidos y los programas de la organización. Igualmente, la planeación debe indicar claramente dónde se encuentra la organización y hacia dónde se quiere ir, para ello, argumentan que debe existir claridad en cuanto a los objetivos a lograr y la descripción de las acciones que se deben seguir para lograrlos; en consecuencia, debe decidirse anticipadamente el qué, cuándo, cómo, dónde, quién y el por qué hacerlo a fin de evitar situaciones imprevistas y el azar. En tal sentido, Harold Koontz & Cyril O'Donnell (1928, citados por Abascal, 2004), manifestaban que la previsión se basa en *“decir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién tiene que hacerlo, habiendo dejado sentado previamente que la más básica de las funciones es planificar, es decir, la selección entre alternativas, cursos de acción futuros para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella. Todo directivo planifica, y sus otras funciones dependen de ésta”*. (p.310)

## 2.10. Escuela de Teoría de Sistemas o Escuela Sistémica

A partir de 1924, el biólogo Ludwing Von Betarlanffy, desarrolló una teoría interdisciplinaria, denominada Teoría General de los Sistemas, que fue capaz de trascender a los problemas relacionados con la visión tecnológica de cada ciencia. Igualmente, suministró modelos generales aplicables a todas las ciencias que permitiría que los descubrimientos realizados en cada una de las ciencias, pudiesen ser utilizados por el resto de ellas.

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas, la organización se percibe como un sistema unido, con una gran cantidad de partes interrelacionadas denominadas subsistemas o unidades que se relacionan entre sí y con el medio ambiente las cuales forman un sistema que, a la vez, pertenece a uno mayor.

La teoría general de los sistemas plantea entre otras, las siguientes premisas:

1. Las organizaciones son sistemas que siempre van a estar inmersas en un sistema mayor convirtiéndose de esta manera, en un subsistema, en consecuencia, siempre representarán sistemas abiertos que reciben información de otros sistemas.
2. Es un enfoque que representa la globalidad integrada puesto que los sistemas no se pueden entender bajo el estudio de sus partes sino por el contrario, de manera integrada.



3. Contrario al enfoque de muchas otras escuelas en cuanto a los principios de reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo, la teoría general de sistemas se basa en tres principios opuestos a saber: Expansionismo (todo fenómeno es parte de otro mayor), Pensamiento sintético (el fenómeno en estudio forma parte del todo) y Teleología (la causa es una condición necesaria pero no suficiente para lograr los objetivos).

Las organizaciones que proyectan un enfoque sistémico, debe presentar las siguientes características: visión interdisciplinaria para la solución de problemas; debe tener capacidad de aplicar tanto la metodología cualitativa como cuantitativa; debe tener capacidad para establecer un sistema organizado en cuanto al uso tanto de los recursos materiales, como de los humanos; debe ser creativo; debe ser teórico en cuanto a la aplicación de las diferentes teorías y datos necesarios; debe ser empírico en cuanto a la búsqueda y análisis de datos experimentales y pragmático en cuanto a que los resultados que se generen, estén orientados hacia la acción.

### *2.11. Escuela Empírica de la Administración*

El principal precursor de esta escuela fue Ernest Dale el cual realizó los estudios del área sobre la base de sus experiencias prácticas. Prestó especial atención a la planificación y control en el proceso administrativo y argumentó que el empirismo se basa en la experiencia como única fuente del conocimiento y en consecuencia, cuando se plantea la administración desde el punto de vista empírico, se basa solo en la práctica convirtiéndose la experiencia, en el factor fundamental como fuente de conocimiento.

Dale (citado por Reyes, 2004), establece dos formas en el planteamiento del carácter empírico de la administración: *“(a) En la enseñanza, señalando que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el método del uso de casos reales. (b) En la práctica real considera que debe usarse la investigación más inmediata y el enfoque comparativo... Con ello se pretende que las soluciones a los problemas prácticos se busquen y se analicen en forma más efectiva tratando de investigar en cada caso lo que en otras empresas se está haciendo, para tomar de esa experiencia lo que es conveniente y desechar lo que no sea aplicable al caso”*.(p.127)

Esta corriente del pensamiento administrativo, tiene como postulado el hecho de que las tareas administrativas deben ser realizadas siguiendo

las costumbres y tradiciones de la organización, sin embargo, existe la creencia de que los resultados de esta teoría en muchas ocasiones no son los más adecuados en virtud de que lo que da buenos resultados para una organización producto de su experiencia particular, no necesariamente da buenos resultados para otra; sin embargo, en la actualidad la gran mayoría de las empresas utilizan teorías empíricas de la administración, combinándolas con otras teorías de las diferentes escuelas.

## 2.12. Escuela de la Medición Cuantitativa

Surge a finales de la segunda guerra mundial (1945). Esta escuela implica tener conocimiento de matemática, estadística matemática y cálculo de probabilidades. Adicionalmente a ello, es necesario tener dominio del área de computación. No se trata de que esta escuela utilice únicamente el empleo máximo de las matemáticas como instrumento en la administración; a tal efecto, Reyes Ponce (2004), establece que *“lo que la escuela afirma, es que las matemáticas deben ser colocadas como la esencia de lo administrativo, reducir la administración básicamente a matemáticas”* (p.141)

Paniagua, *“Murdoch y Ross (2005), en su obra Information Systems for modern Management, consideran que los precursores de esta escuela son Gilbreth, Taylor y Gantt. Esta afirmación es producto de las características de los trabajos realizados por éstos, en el desarrollo de la teoría administrativa. Paniagua, “Murdoch y Ross (2005), fundamentan su afirmación en que esos autores fueron los primeros que adoptaron un enfoque científico para la administración”* (p. 40).

La administración es vista por estos autores como una ciencia eminentemente lógica y en consecuencia, debe expresarse en términos cuantitativos. Para ello, hacen uso de diferentes disciplinas tales como las matemáticas, medicina, física, psicología, economía, la estadística entre otras, a fin de tomar decisiones más precisas en la resolución de problemas que se presentan en la empresa. Ha sido denominada investigación de operaciones o ciencia administrativa y ha sido considerada como método científico ya que utiliza las herramientas científicas pertinentes en virtud de que utiliza una base eminentemente cuantitativa para la toma de las decisiones administrativas.

Los dos objetivos fundamentales de esta escuela se fundamentan en la optimización de la relación insumo-producto y al uso de los modelos matemáticos en el proceso de toma de decisiones.

### *2.13. Dialéctica: el pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad*

Para estudiar el pensamiento administrativo desde el enfoque de la complejidad, se hace necesario tal como lo plantea Vargas (2003), en su investigación *“Acercamiento Dialógico a la epistemología de las ciencias administrativas”*, realiza una reflexión epistemológica que contribuya al desarrollo de las investigaciones en las escuelas de administración de negocios. Partiendo de una declarada crisis epistemológica de las ciencias administrativas, se cuestionan las posibilidades de integrar y complementar los diferentes acercamientos, desde el positivismo centrado en lo cuantitativo hasta el normativo con un enfoque cualitativo, pasando por toda gama de epistemologías; examinando las tendencias recientes de la epistemología de la complejidad, avanzando en la posibilidad de desarrollar un paradigma epistemológico más plural, ecléctico, transdisciplinario y sinérgico, bajo un nuevo enfoque de epistemología dialógica.

La epistemología de la investigación en las ciencias administrativas, debe facilitar el acceso a la teoría crítica del conocimiento progresivamente generando y aplicado, a las raíces reflexivas, a los retos, a alcances y límites y, los principales valores entre otros. Debido a que la epistemología es un proceso de la práctica científica en sí misma, la misma provee los fundamentos para el conocimiento científico con estándares normativos para la metodología y las teorías que permiten evaluar el conocimiento para garantizar y legitimar la racionalidad científica desde una perspectiva crítica (Cuvillier, 1966).

Cada evento o fenómeno administrativo, ya sea estrategia, táctica o política, etc., se articula en una posición epistemológica para legitimar el conocimiento científico. El cuerpo de conocimientos sistematizados en el cual se fundamenta la afirmación de que la administración es una profesión, se puede diferenciar si se considera la administración como una ciencia.

Por ello, las ciencias administrativas deben orientarse en sus investigaciones, a la generación de métodos y sistemas que alienten el compromiso con el desarrollo empresarial donde se circunscriba dicho estudio, con un alto nivel de desempeño en los conocimientos administrativos. Todo esto, en aras de superar la crisis epistemológica que según Vargas, et al. (2013), están atravesando las ciencias administrativas, producto del cuestionamiento

al paradigma dominante centrado en el método pragmático y utilitarista, prevaleciente durante el siglo pasado.

Asimismo, la epistemología de las ciencias administrativas ha sido muy cuestionada por su dicotomía para ordenar el conocimiento científico, por lo que se hace imprescindible una reflexión metodológica profundamente enraizada en los diferentes procesos cognitivos, para buscar la creación de conocimiento que permita eliminar toda duda sobre la legitimación del conocimiento científico que la fundamenta.

Ese sentido, el principio epistemológico de reflexión científica, Audi (2003), distingue los diferentes tipos de conocimiento en científico, moral y religioso, proporcionando así, una gama de acercamientos y un conjunto de reglas para desarrollar la investigación en la ciencia administrativa, buscando con ello, dar al traste sobre la controversia tradicional acerca de si la administración es ciencia, arte o técnica, controversia resuelta por algunos autores al señalar que no existe tal dilema, pues en la administración concurren los tres elementos.

Los supuestos epistemológicos que no se examinan y no se hacen conscientes de su origen, tienden a ser parte de una práctica pobre, sobre todo si el examen de la filosofía de las ciencias sugiere que los compromisos epistemológicos son inevitables y contenciosos. Audi (2003), sostiene que las teorías y los problemas epistemológicos se interconectan con las teorías y la filosofía de la mente.

La epistemología como teoría del conocimiento, se relaciona con la naturaleza, el alcance, los fundamentos, los supuestos y la legitimación del conocimiento. Por esa razón, Morton (2003), señala que las teorías del conocimiento se dividen en dos grupos de movimientos que comprenden, por una parte, las formas de conocimiento en contacto con el mundo externo y por la otra, todo lo relacionado con la construcción del mundo bajo el supuesto de la producción de ideas Dortier (1998), así como de la determinación de criterios que califiquen las condiciones en las cuales el conocimiento tiene lugar.

El análisis epistemológico de la científicidad del conocimiento, se sustenta en supuestos ontológicos acerca de la naturaleza del mundo Bhaskar (1975), intentando responder a cuestionamientos sobre los orígenes, la naturaleza, los procesos, los avances y los límites del conocimiento y de las prácticas científicas en las ciencias administrativas.

Es así, como la epistemología presentada desde una perspectiva dialógica que la identifica como objetiva, facilita el entendimiento acerca de la forma en que se construye la comprensión de la realidad y la naturaleza de las disciplinas administrativas, la investigación y la práctica administrativa y al mismo tiempo, la dualidad del desarrollo de las ciencias administrativas en una categoría cognitiva básica que se considera neopositivista, sistemática y funcional, y una orientación suave, humanista, interpretativa y hermenéutica (Sulkowski, 2010).

Desde la concepción de estos paradigmas de la epistemología de las ciencias administrativas, se asocian las diferentes escuelas de la administración, para determinar el sujeto y objeto de investigación, debido a las diferentes perspectivas cognitivas de acercamiento que, por lo tanto, requieren diferentes perspectivas epistemológicas, donde el problema fundamental según Morín (1986), radica en la relación entre el objeto y el sujeto y donde el sujeto cognoscente, se convierte en el objeto de sus conocimientos, mientras que sigue siendo sujeto.

En ese orden de ideas, la propuesta de la epistemología desarrollada por Morín (1986), aborda problemas cognitivos considerados por Bachelard (1971) y la biología de conocimientos de Piaget (1970), donde se integra la lógica y psicología en el sujeto epistémico. La epistemología de la complejidad permite la reflexión sobre los asuntos de las ciencias administrativas y organizacionales. Justamente, la complejidad de la relación entre sujeto y el objeto se resuelve, permitiendo al sujeto cognoscente ser, al mismo tiempo, objeto y sujeto de su conocimiento. Aquí lo que se necesita no es solamente una epistemología de los sistemas observados, sino también una epistemología de los sistemas que se observan Foerster (1980).

Por ello, se requiere un cambio de paradigmas epistemológicos en las ciencias administrativas pasando del positivismo, a uno centrado en la complejidad que considere el desarrollo del pensamiento complejo el cual combina la epistemología, con la acción. Larrasquet (1999). En ese sentido la propuesta de Morín (1990), acerca de una epistemología abierta, considera que el conocimiento significativo permanece vigente en el sujeto cognoscente, el cual percibe y aprehende el conocimiento de las características del objeto por conocer, gracias al pensamiento y el lenguaje que traduce, interpreta y reconstruye, con muchas posibilidades de error. Morín (2000), explica el

dinamismo del pensamiento complejo por la tensión permanente entre la búsqueda de nuevos conocimientos, o de conocimientos que se reconocen fragmentados o incompletos, que les permita la elaboración de nuevos conceptos y los medios para la autocrítica, dando lugar a otro desarrollo epistemológico natural, sin que se tenga el control absoluto del conocimiento y de una verdad monopolizada (Vargas, 2013).

A tenor de lo anterior, se hace necesario trascender a un paradigma plural, ecléctico, transdisciplinario y sinérgico, que contribuya a lograr una auto comprensión más consciente y sistemática de las preconcepciones epistemológicas y filosóficas que tienen su impacto en las relaciones con la naturaleza y la sociedad en la búsqueda y exploración de nuevas alternativas que facilite la coexistencia de los diferentes procesos de cognición en la creación del conocimiento científico dentro de las ciencias administrativas, para adquirir validez de las variadas propuestas metodológicas las cuales por lo general, trascienden los alcances de una disciplina y exigen orientar esfuerzos investigativos hacia la transdisciplinariedad (Vargas, 2013).

Es así, como la condición epistemológica de las ciencias administrativas y su significado del conocimiento en su perspectiva actual, es al mismo tiempo, de simultaneidad como un fenómeno global y regional. La localización epistémica del conocimiento teórico y práctico del campo en cuestión, se sostiene sobre los fenómenos transdisciplinarios del mismo objeto y sujeto de estudio; de allí que las tecnologías de información y comunicación hayan facilitado los arreglos transdisciplinarios e inter organizacionales de investigación científica y tecnológica en estas ciencias (Vargas, 2013).

No obstante, las ciencias administrativas siguen enfocándose en mayor medida en las corporaciones como las principales unidades de análisis; cuando en realidad se requiere la construcción de un nuevo cuerpo del conocimiento con una orientación a extender su análisis inter organizacional, lo cual sin lugar a duda conlleva a la necesidad de la emergencia de un nuevo paradigma epistemológico que haga mayor énfasis en los requerimientos y el desarrollo de las personas, que exige como elementos a empresas e individuos, la flexibilidad, capacidad de adaptación, el aprendizaje continuo, el reconocimiento y el valor del capital intelectual con el que se cuenta (Vargas, 2013).

Con base en ello, desde el ámbito académico y científico las ciencias administrativas deben tener entendimiento de los principios epistemológicos

de la ciencia, la teoría y prácticas más avanzadas de administración en siglo XXI, mediante la utilización de un conjunto de herramientas analíticas cuantitativas y cualitativas que le permitan hacer frente a las vicisitudes de la labor administrativa y el liderazgo en las organizaciones, así como formular proyectos de investigación, coleccionar y analizar datos, y comunicar resultados mediante el empleo de modelos prospectivos. Esto permitirá a los administradores practicantes e investigadores de las ciencias administrativas que con recurrencia abordan los estudios desde diferentes enfoques, trascender desde la mera y simple descripción del objeto o sujeto de estudio, a caracterizar el fenómeno de investigación mostrando evidencias de su evolución en función de cierto status epistémico (Vargas, 2013).

Por ello, se hace necesario emplear un modelo de las ciencias administrativas que implique la formación científica y la práctica profesional como ejes de una escuela de administración cimentada en vincular la teoría con la pertinencia de las prácticas, donde dicha relación estimule el proceso de formación científica centrado en la capacidad de consulta de los cuerpos académicos y las líneas de investigación, junto con el manejo de métodos y técnicas como elementos protocolarios de las comunidades de gestión y de grupos (Vargas, 2013).

En tal sentido, se hace necesaria la implementación de un proceso continuo y constante de aprendizajes que fomenten la formación científica, así como la exploración y generación de nuevos conocimientos a partir del uso de las herramientas tecnológicas y nuevos saberes científicos que propendan a incrementar el capital intelectual base, así como la aplicación de estos nuevos conocimientos a la realidad organizacional. Por lo tanto, puede concluirse que los programas de formación y desarrollo científico y académicos en ciencias administrativas y organizacionales, deben existir para la realidad y para el futuro (Vargas, 2013).

En ese sentido el nuevo investigador de las ciencias administrativas debe tener un vasto conocimiento epistemológico acerca de nuevos conceptos, teorías y tendencias administrativas contemporáneas, para constituirse en un promotor aglutinante de esfuerzos del sector público y privado que conduzca a mejorar las condiciones socioeconómicas de un desarrollo sustentable. Debe estar familiarizado tanto con los conceptos emergentes y tendencias de la administración y la conducta organizacional, siendo esta última

caracterizada por lo individual y grupal con acciones en su medio ambiente, problemas de motivación laboral, diseño de tareas, liderazgo, comunicación, diseño organizacional e innovación, por ser las ciencias administrativas basadas en nociones de estructura, predicción y control, las mismas deben ser analizadas desde múltiples perspectivas teóricas (Vargas, 2013).

A tenor de lo anterior, la formación de un académico y científico en ciencias administrativas requiere tomar en consideración no solamente la formación curricular, mediante la asimilación de conocimientos de la tecnología administrativa, sino también del desarrollo de actividades y destrezas exigidas a la implementación instrumental de los cambios, pero especialmente, en la formación epistemológica del investigador y del administrador profesional que responde eficazmente con las actitudes y los valores que cimientan su práctica científica, para enfrentar los retos que las demandas y requerimientos de las situaciones derivadas de un medio ambiente complejo e incierto (Vargas, 2013).

Así mismo, la respuesta a los requerimientos del mercado laboral de investigadores en ciencias administrativas debe ser la flexibilización de programas de formación y desarrollo científico, mediante diferentes combinaciones de modelos curriculares múltiples con determinados arreglos institucionales conjuntos y asociativos, mediante alianzas estratégicas que promuevan diseños académicos, teóricos-metodológicos, de investigación y de práctica, para la generación, explotación y difusión del conocimiento, habilidades y competencias gracias al uso efectivos de las tecnologías de información y comunicación (Palmer, 2000).

Es por esta razón, que los investigadores y científicos de las ciencias administrativas del futuro tienen que ser agentes del desarrollo de las organizaciones a las que se integren, siendo líderes creativos e innovadores, con una clara conciencia de sus responsabilidad social, con una formación epistemológica, metodológica y académica de alto nivel, que aprecien los valores culturales y sociales; facilitando el acercamiento epistemológico a las ciencias administrativas, el cual recae más que en la elección de dualidad entre paradigmas positivistas, neopositivistas, funcional, sistémico y cuantitativo y los paradigmas humanistas, simbólico-interpretativo-hermenéutico, en una epistemologías de complejidad dialógica, donde se combine y complemente el conocimiento y el pensamiento científico, desde una perspectiva más plural, ecléctica, transdisciplinaria y sinérgica.



Dentro del pensamiento complejo y transdisciplinario, emergen nuevos fenómenos con una nueva racionalidad. Según Osorio (2012), existen conceptos fundamentales claramente diferenciables, como son el pensamiento complejo, el conocimiento disciplinar y el transdisciplinar, para los cuales el ideal de racionalidad de la ciencia clásica es necesario y válido, pero insuficiente para comprender la realidad en el tiempo actual; por lo que según el autor antes referido, se hace necesario un nuevo paradigma de racionalidad que permita pensar la unidad de conocimientos fragmentados en disciplinas de cara a la supervivencia de la especie humana, de allí la importancia de reflexionar y realizar constructos conceptuales de Edgar Morín sobre el pensamiento complejo y de Basarad Nicolescu, y el conocimiento transdisciplinar, desde las dimensiones epistemológicas, ontológicas y metodológicas.

La dimensión epistemológica desde la perspectiva del pensamiento complejo de Edgar Morín, centra su actividad intelectual en la necesidad de articular los conocimientos fragmentados en disciplinas o campos del saber que permiten profundizar en aspectos concretos del conocimiento de la realidad, dentro de una racionalidad que facilite los avances en profundidad en algunas áreas de estudio relacionadas con el contexto social, ambiental y económico; pero al mismo tiempo limita la comprensión de la complejidad organizada, y donde cada componentes del fenómeno objeto de estudio esta articulado uno al lado del otro (Osorio, 2012).

En ese orden de ideas, Morín (1996b), plantea que el pensamiento complejo se compone de unos conocimientos a partir de los cuales se han construido y al mismo tiempo se han superado, compuesto en tres niveles; el primer nivel, estaría formada por las tres grandes teorías contemporáneas: La teoría general de sistemas, la teoría cibernética y la teoría de la información. Las cuales han permitido desarrollar el principio de la causalidad no lineal que se expresa en el pensamiento complejo a través del principio de recursividad.

Mientras en un segundo nivel estarían las teorías de la auto-organización propuesta por la revolución biológica contemporánea y las teorías y las teorías cibernéticas de Prigogine (1987); Atlan (1990); Capra (2002); Von Neumann (2004), etc. Estas teorías permiten según Morín (1997), no solo comprender las emergencias macro y micro de toda organización, sino de su auto-eco-organización emergente con características propias dependientes

y al mismo tiempo diferente del entorno en el que se dan. En el último y tercer nivel se encontrarían lo que Morín llama el pensamiento complejo, es decir la capacidad de pensar al ser humano que somos, desde la posibilidad de ser abiertos en el diálogo a las teorías anteriormente citadas y la reflexión crítica del conocimiento que se ha manejado después de Husserl y Heidegger (2003, 2007), en la filosofía.

Por ello Morín (1997), propone sustituir en las grandes empresas el paradigma de simplificación de la ciencia clásica, por un paradigma de complejidad, a través de cuatro aportaciones: de la tradición filosófica de afrontar contradicciones desarrollada por Heráclito primeramente y luego por Nicolás de Cusa, Marx, Adorno, Jung, y prolongada científicamente por Bohm (1988), Godel, Lupasco (1951); la aportación de las tres teorías (información, cibernética y sistema) y de las teorías de la auto-organización y de la auto producción (Von Forester, Maturana, - Atlan); la reflexión filosófica sobre la naturaleza de la ciencias (Husserl, Heidegger); y la reflexión epistemológica sobre la primera revolución científica del siglo XX, suscitada por la irrupción de lo incierto (desorden, indeterminación, azar, caos) y efectuada por Bachelard, Popper, Lakatos, Kuhn, Feyerabend.

Al mismo tiempo Morín (1997), agrega una reflexión sobre la segunda revolución científica en curso, que, al objeto de las ciencias complementarias, sustituye el carácter inseparable de las realidades sistémicas (ecología científica, ciencia de la tierra, cosmología). Todo lo citado en el párrafo anterior y en el presente del referido autor, busca colocar en relieve un pensamiento pertinente a partir de un continuo ir y venir entre filosofía y ciencia, con la intencionalidad de prolongar científicamente la filosofía y filosóficamente la ciencia.

Morín (1997), apuesta entonces por un paradigma de la complejidad y a un pensamiento complejo que busca la creación de principios de inteligibilidad que nos permitan comprendernos de una manera más distinta, integrando lo humano como elemento constitutivo y constituyente de la complejidad (Osorio, 2012). En síntesis, Morín quiere responder a la pregunta conductora que no se hacen las *“ciencias de la complejidad, a saber: ¿Dónde está el que pregunta en medio de las “ciencias de la complejidad”?* La complejidad, en sentido del autor, implica el paso de la pregunta conductora a la pregunta fundamental: ¿Quién es este ser, que en su modo histórico de ser, es capaz

de construir tan impresionantes conocimientos sobre lo que es el mismo es, sin tener que quedar reducido a lo que esos conocimientos dicen?

Mediante la pregunta fundamental Morín (1997), busca explicar que el hombre no puede ser comprendido a la manera como se comprenden los fenómenos en las ciencias de la complejidad. Por ello el pensamiento complejo intenta exponer el pensar sobre la complejidad, para que esta pueda dirigirse hacia aquello que no cabe en las estructuras de del conocimiento funcional; para que quien razona pueda convertirse en el centro de atención del mismo pensamiento, para aspirar a la superación de un pensamiento simplificador, de un principio del pensamiento que opera a partir de una lógica disyuntora-reductora, de una explicación racional del mundo que se instauró con el pensamiento científico-clásico, y en la sociedad occidental en últimos cuatro siglos e invita a una transformación paradigmática del conocimiento que articulando los enfoques y escuelas más significativas del pensamiento actual, busca un entendimiento complejo de lo real, como parte de la condición humana en planeta (Osorio, 2012).

Para enfrentar el mundo, el pensamiento complejo busca desarrollar estrategias de pensamiento y acción (Osorio, 2008), para ello, Intenta plantear la consolidación de un paradigma de complejidad que como tal no existe, pero que está haciéndose, creándose y donde se propone asumir lo paradigmático del conocimiento, sobre todo a partir de las manifestaciones del paradigma de simplificación (Osorio, 2003). En este sentido, el pensamiento complejo debe complementar y confrontar el modo de pensar que separa, con un modo de pensar apoyado en unos principios de conocimiento capaces de concebir la religación, lo contextual y lo global Morín (1994). La apuesta por comprender la complejidad organizada del pensamiento complejo tiene que establecer distinciones, trabajar con categorías, diseñar lógicas, construir gramáticas (Solana, 2001).

Estas estrategias del pensamiento humano según Morín (1996a) les llama "*operadores del pensamiento que relaciona*", ellas son las que se pueden apreciar en la figura 1:

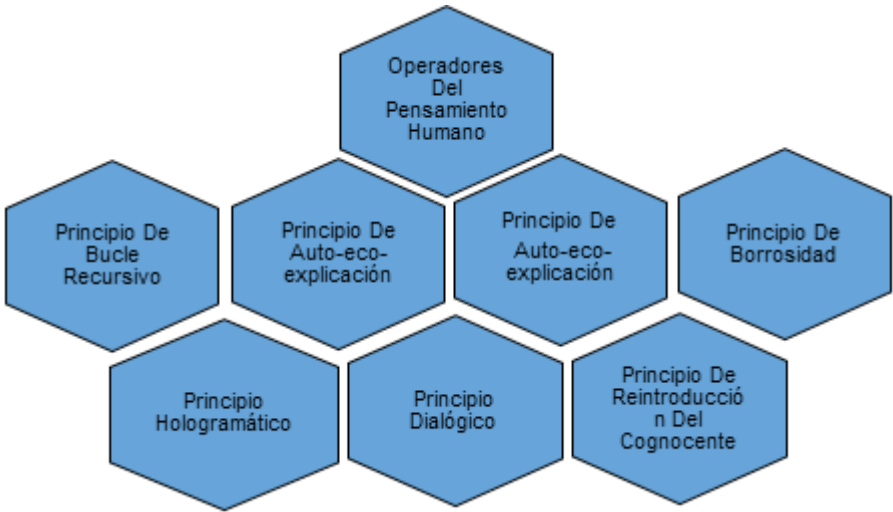


Figura 1. Estrategias del pensamiento humano.

Fuente: Morín (1996a).

El principio del bucle recursivo, se trata según Osorio (2012), de un bucle generador que evalúa los productos de conocimiento y sus efectos en el entorno, que son al mismo tiempo productores y causantes del nuevo conocimiento que se genera. El principio de recursividad es, pues, un principio del pensamiento fundamental para lograr hacer no solo la retroacción de los productos sobre el productor, sino reconocer y traducir, términos de teoría, aquellas entidades y características que son productos a la vez que productores y causas del mismo proceso que se produce. En la praxis organizacional se da en toda organización viviente, que unido a la auto-reorganización son herramientas vitales del pensamiento complejo dado que se está constreñido a percibir, concebir y pensar de manera conjunta todo aquello que nos involucra y que llaman realidad.

El principio de auto-eco-explicación nos muestra, por un lado, que la explicación de los fenómenos, debe considerar tanto la lógica interna del sistema como la lógica externa de la situación o entorno; debe establecer una dialógica entre los procesos interiores (niveles de percepción) y los exteriores (niveles de realidad) en su ir y venir constante. Así mismo, todo fenómeno autónomo (auto-organizador, auto-productor, auto-determinado) debe ser

considerado en relación con su entorno o ecosistema (Osorio, 2012).

Mientras el principio de emergencia, surge en las realidades organizadas donde emergen cualidades y propiedades nuevas, a las que podemos llamar emergencias, que no son reducibles a los elementos que las componen (partes), y que tampoco son la suma del parte (todo), y que retro actúan sobre esas realidades. Al respecto Morín (1986), señala que se pueden llamar emergencias a las cualidades o propiedades de un sistema que presentan un carácter de novedad con relación a las cualidades o propiedades de los componentes considerados aisladamente o dispuestos de forma diferente en otro tipo de sistema. A nivel del todo surgen propiedades nuevas que no estaban en las partes consideradas aisladamente o de manera sumativa.

El principio de emergencia según Osorio (2012), muestra que no se puede sacrificar el todo a la parte tal y como se hace en el reduccionismo clásico, pero tampoco sacrificar la parte al todo como hace el holismo contemporáneo. En tal sentido, no se puede reducir el todo a la parte ni la parte al todo, sino que se debe mantener un desplazamiento pendular dinámico entre el todo y sus partes.

Por tal motivo el pensamiento complejo hace necesariamente uso de la abstracción, pero busca que sus producciones de conocimiento se construyan por referencia obligada a un contexto (cerebral, social, cultural, temporal). El pensamiento complejo busca integrar y globalizar, religando las partes al todo, el todo a las partes entre sí, pero tiene la conciencia de que es imposible conocer todo. El término griego, holon significa todo. Pero no se trata de una totalidad. Es un todo que no totaliza.

El principio hologramático nos guía y nos permite concebir una de las características más sorprendentes e importantes de la complejidad organizada: en una organización el todo está inscrito en cada una de sus partes, pero la totalidad no es la suma de sus partes (Osorio, 2012). Se trata, obviamente, de una inscripción estructural del todo en la parte. La relación todo-partes/partes-partes/partes-todo, se presenta bajo tres modalidades holonómica, hologramática y holoscópica (Tabla 1).

*Tabla 1. Modalidades de presentación de la relación todo-partes/partes-partes/partes-todo.*

<b>Modalidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>
Holonómica	Fomenta la comprensión de las relaciones en su totalidad, esta percepción de la totalidad, proviene tanto de la conciencia científica y artística.	Un robot es holonómico, si todas las restricciones a las que está sometido son integrables en las restricciones que no pueden escribirse de esta forma. Las variables son las coordenadas del sistema.
Hologramática	El principio hologramático está presente en el mundo biológico y sociológico, el mismo plantea que no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte, Morín (1990).	En un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado.
Holoscópica	Plantea que el todo puede estar contenido en una representación parcial de un fenómeno o de una situación.	En los procesos de rememoración y de percepción.

El principio de dialogización es un principio del pensamiento que une o pone en relación ideas o principios de dos lógicas que resultan ser antagónicas dentro de una misma realidad o fenómeno. El principio dialógico faculta al pensamiento en sus asociaciones y conexiones de conceptos o enunciados que se contradicen el uno al otro, pero que deben aparecer como dimensiones articuladas. Su vocación epistemológica es captar el modo de existencia, funcionamiento e independencias contextuales de un fenómeno complejo. El principio dialógico afina al pensamiento para captar las contradicciones fecundadas que aparecen toda vez que tiene que vérselas con un sistema complejo y con la dimensión generativa de su organización. Así para poder describir la dinámica de un sistema complejo es vital concebir una dialógica: un dialogo de lógicas entre orden/desorden/organización y entre aquello que es concurrente, antagónico y complementario (Osorio, 2012).

Por ello para Morín (1996), es necesario reintroducir al sujeto cognoscente en todos los procesos del conocimiento y exponer la problemática cognitiva que oculta el pensamiento y el paradigma simplificador, a saber: que el conocimiento no es un espejo de las cosas o del mundo exterior, sino a una reconstrucción-traducción por un espíritu-cerebro, en una cultura y en un tiempo determinado. De lo anterior debemos colegir que la reforma del pensamiento es de naturaleza paradigmática y no programática. En ella se

pone en juego el principio a partir del cual se organiza el conocimiento. Por tanto, para Morín (1996), el pensamiento complejo y la reforma paradigmática del conocimiento depende, de la manera en que se organizan las ideas, de los paradigmas (Osorio, 2008, 2010).

Finalmente, y aunque Morín (1996), no lo postule de manera explícita según Osorio (2012), el principio de borrosidad es un elemento activo de todo su pensamiento; se opone a la idea de que todos los enunciados y conceptos propios de las organizaciones complejas, se puedan poner en negro sobre blanco, sin ambigüedad. El principio de borrosidad se opone al principio de bivalencia y a la tendencia a no reconocer entidades de medianía. Por lo que ayuda a concebir entidades mixtas producidas a lo interno de una organización. Todo con la finalidad de avanzar hacia una forma de conocimiento que sin dividir y simplificar la realidad, la comprenda por medio de razonamientos a partir de hechos, indicios y supuestos; para distinguir y complejizar. De allí que Morín plantee la necesidad de buscar un método que supere las dicotomías del conocimiento disciplinar y que posibilite un aprendizaje relacional, un pensamiento complejo.

Ahora bien, en el ideal de la racionalidad de la ciencia clásica, la organización social, la producción y aplicación de conocimientos y la gobernabilidad del mundo, mediante la centralización del poder político dieron las características específicas, desde el siglo XVI a la naciente sociedad moderna europea (Osorio, 2012). Este proceso socio-histórico, cultural, epistemológico y espiritual se fraguó en medio de relaciones complejas entre la organización del sistema social a través de la consolidación y expansión de una economía de mercado capitalista; la organización de la comunidad política a través de la constitución de los estados nacionales y de los regímenes democráticos representativos; y la producción de conocimiento que se consolidó en el siglo XIX mediante la institucionalización de la construcción de los saberes especializados, que a su vez fortaleció lo que Snow (1980), ha llamado la separación entre la cultura científica y la cultura humanista (Osorio, 2012).

De allí que la sociedad moderna europea consolidará una nueva e incierta forma de vida que entronizará, vía racionalidad científica, una escisión entre la vida humana y la vida del planeta y el universo. Contribuyendo a la construcción de la identidad humana fragmentada por lo social, cultural, personal y epistémico, que presenta hoy indicadores críticos. Sin embargo,

el hombre de la modernidad convertido en sujeto de conocimiento pretendió ser capaz de observar al mundo objetivamente, es decir, con independencia de la mirada sobre el mismo y aunque de hecho esto era imposible, confió ciegamente en su posibilidad, lo cual concuerda con la paradoja de la epistemología clásica (Fox Keller, 1995).

Por esta razón, la ciencia clásica cree en la posibilidad de representar la mente de quien conoce una imagen que es copia fiel de la realidad y aunque en la práctica era imposible, la reflexión filosófica moderna lo impuso como presupuesto fundamental del conocimiento de la realidad. En ese orden de ideas la imagen la imagen representativa del conocimiento que supone por un lado que el conocimiento es reflejo fiel del mundo observado; siendo el ideal de la ciencia clásica centrado en la atención en las teorías como sistemas legaliformes expresados en el lenguaje de las matemáticas y verificados única y exclusivamente desde el imperio de la lógica y de la contrastación experimental (Osorio, 2012).

Atendiendo a lo antes expuesto, se tienen cuatro características básicas que permiten la consolidación del ideal racional dentro de la ciencia clásica, la razón como fundamento absoluto para construir conocimiento; la idea de inmutabilidad y pasividad de la naturaleza, como una maquina perfectísima que se puede conocer a través de leyes invariables; el paradigma científico-filosófico de la modernidad, el cual logró separar de una manera abusiva, violenta y dramática el pensar como proceso y actividad vital de aquello que era pensado y de ese modo logró desacoplar la vida como conocimiento y el conocimiento como actividad fundamental de vida (Maturana & Varela, 1990). Es decir, estableció la separación sujeto/objeto como punto de desencuentro para la cognición e implantó la evidencia lógica como criterio para el conocimiento del mundo. Finalmente, la cuarta característica, es el cultivo de la creencia de que el saber científico es capaz de proveer al hombre el poder para dominar la naturaleza (Osorio, 2012).

No obstante, estas cuatro características que permiten la consolidación del ideal racional dentro de la ciencia clásica, antes descritas, se hacen insuficientes para la comprensión integral del ideal racional, por ello Osorio (2012), plantea la necesidad de que emerja una nueva racionalidad, exenta de influencias ideológicas que lamentablemente conducen a la desactivación cognitiva del hombre común y la vida cotidiana, relegándolos a la condición



de mero receptores pasivos de los avances científico técnicos; así mismo la aparición de problemas producto de los avances científicos y con ello el nuevo modelo de producción y consumo; como el deterioro del medio ambiente, el uso de conocimientos con fines militares o su apropiación como bienes privados para el ejercicio de fines bélicos en el primero de los casos y la comercialización de productos de conocimiento; lo cual ha venido produciendo una emergencia de una nueva conciencia en el hombre común, que ha cobrado formas sociales.

Estas reacciones colectivas plantean serios desafíos para la producción de los sistemas científicos, para la legitimidad de las instituciones sociales y para la organización de los sistemas educativos en todos sus niveles. Esta situación implica nuevas perspectivas que replantean la relación hombre-hombre y hombre-naturaleza. Es decir, nuevas configuraciones para la racionalidad humana (Potter, 1988). Esto significa que la organización actual del sistema tecno-científico conlleva el seguimiento de problemas fundamentales que afectan la vida y la muerte de millones de hombres y mujeres. Por tanto, en este contexto, se vuelve vital pensar críticamente las implicaciones sociales, políticas, históricas y humanas de la actividad científica. Puesto que la ciencia no es una práctica neutral en relación a la vida y a la política, la significación epistemológica y social del conocimiento científico adquiere una nueva dimensión para la humanidad.

Ante ello surge la necesidad del surgimiento del conocimiento transdisciplinar, el cual según Osorio (2012), ha cobrado fuerza en las últimas dos décadas, el cual desea ir más allá de la unidisciplinariedad, y trascender a la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad; superando la parcelación y fragmentación del conocimiento que reflejan las disciplinas particulares y su consiguiente hiperespecialización; razón por la cual aumenta la incapacidad para comprender las complejas realidades del mundo actual, las cuales se distinguen, precisamente por la multiplicidad de los nexos, de las relaciones y de las interconexiones que las constituyen. Este movimiento que, por su gran apertura, es mucho más amplio y receptivo que una escuela ideológica con reglas fijas de pensamiento, ha sido impulsado, sobre todo por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y el Centro Internacional de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios de Francia (Martínez, 2003).

Las disciplinas académicas aisladas se consideran menos que adecuadas para tratar los más importantes problemas intelectuales y sociales que caracterizan la vida moderna. Esa separación de saberes se torna inoperante cuando se enfrenta a la realidad concreta que vivimos. Esencialmente, estas disciplinas son conveniencia administrativa, que se acoplan con las necesidades de las instituciones académicas, y que se perpetúan así mismas como organizaciones sociales. Por ello, la interdisciplinariedad implica puntos de contacto entre las disciplinas en la que cada una aporta sus problemas, conceptos y métodos de investigación; en ese sentido se requiere una reafirmación epistemológica constante de la reagrupación de saberes; así como de la construcción de un lenguaje y punto de vista común entre discursos y perspectivas previamente independientes y distantes (Osorio, 2012).

La interdisciplinariedad junta las disciplinas para abordar un fenómeno determinado y así encontrar una relación de causa-efecto, naturaleza y sociedad, que permita cruzar los límites tradicionales entre varias disciplinas académicas o entre varias escuelas de pensamiento, por el surgimiento de nuevas necesidades o el surgimiento de nuevas profesiones. Mientras que la transdisciplinariedad tiene como propósito superar la fragmentación del conocimiento, su objetivo es lograr el principio de unidad del conocimiento más allá de las disciplinas. Mayor integración e ir más allá de los límites de una disciplina concreta; lo cual implica una familia de métodos que permitan relacionar el conocimiento científico, la experiencia extra-científica y la práctica de resolución de problemas (figura 2).

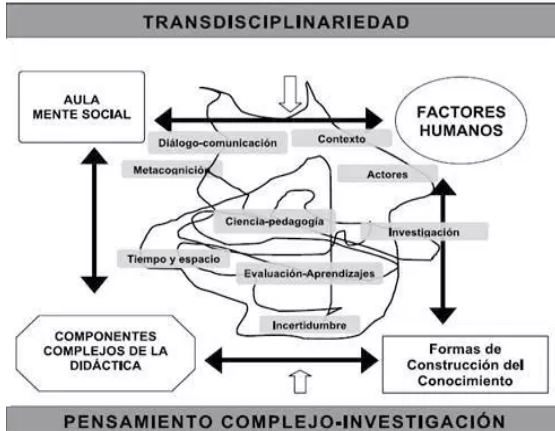


Figura 2. Transdisciplinariedad del conocimiento.

Fuente: <https://juandomingofarnos.wordpress.com/2015/11/03/investigacion-transdisciplinar-la-nueva-formas-del-futuro-educativo-ed-disruptiva/>. 2009

Mientras la multidisciplinariedad consiste en una mezcla no-integradora de varias disciplinas en la que cada una conserva sus métodos y suposiciones sin cambio o desarrollo de otras disciplinas en la relación multidisciplinar. Esta se diferencia claramente de la interdisciplinariedad (figura 3), debido a la relación que comparten las disciplinas. En una relación multidisciplinar, esta cooperación puede ser mutua y acumulativa pero no interactiva; mientras la interdisciplinariedad mezcla las prácticas y suposiciones de las disciplinas implicadas, lo cual supone un mayor grado de integración.

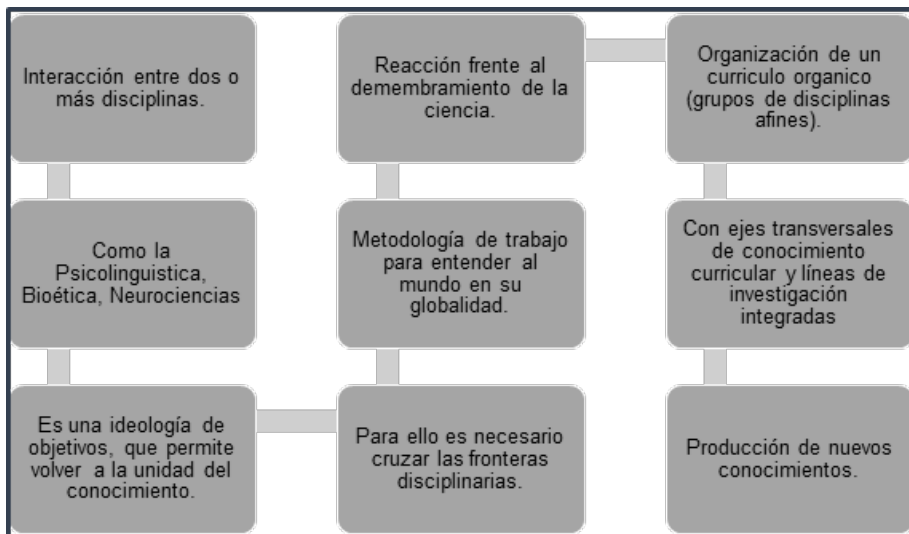


Figura 3. Proceso de Interdisciplinariedad.

La disciplinariedad es la organización del conocimiento científico a partir de campos o áreas especializadas del saber (Nicolescu, 2006). Las universidades modernas son la institucionalización necesaria para la transmisión y enseñanza de los conocimientos alcanzados de manera disciplinar o mejor aún, son las instituciones sociales que transmiten de manera andragógica la adquisición de un saber organizado en disciplinas. Para el autor antes referido la multidisciplinariedad, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad tienen en común, la búsqueda de un conocimiento que este más allá de las disciplinas, para articularlo en una nueva concepción del conocimiento y una nueva comprensión de la realidad (Osorio, 2012).

La segunda novedad del conocimiento transdisciplinar, según Nicolescu (2000), es la postulación de unos supuestos teóricos que determinan la metodología transdisciplinar, sin esta metodología, señala el referido autor la transdisciplinariedad no pasaría de ser una mera retórica académica. Donde dicha metodología comprende tres niveles: el axioma ontológico, que existe en la naturaleza y en nuestro conocimiento de la naturaleza, de acuerdo a los diferentes niveles de realidad y percepción. El axioma lógico, que involucra la zona de interacción entre los diferentes niveles de conocimiento humano que están potencialmente en nuestro ser que son producto del discernimiento y cosmovisión de la realidad. El axioma epistemológico, representa la totalidad del conjunto de sistemas que son invariantes, pero solo bajo ciertas leyes (Osorio, 2012).

Por esta razón el pensamiento complejo y el conocimiento transdisciplinar, representan las nuevas estrategias cognitivas de nueva racionalidad; donde la transdisciplinariedad es la forma de conocer la complejidad que somos y que nos constituye; es la mejor estrategia cognoscitiva para poner en circulación el pensamiento complejo capaz de complejizar la comprensión disciplinar del mundo actual y de reintroducir al cognoscente en todo proceso de conocimiento; el conocimiento transdisciplinar como el pensamiento complejo centran su atención en la comprensión multidimensional y multireferencial de la realidad y hacen posible un conocimiento del conocimiento que es a su vez la clave de bóveda de la epistemología de la complejidad; pensamiento complejo y conocimiento transdisciplinar levantan su vuelo en las postrimerías del siglo XXI, para facilitar la búsqueda de la unidad de conocimiento fragmentado en disciplinas, para afrontar desde una nueva realidad el reto de la supervivencia planetaria (Osorio, 2012).

Ahora bien luego de haber realizado un acercamiento dialógico a la epistemología de las ciencias administrativas, y estudiar el pensamiento complejo la transdisciplinariedad como fenómenos emergente de una nueva racionalidad, se hace necesario aprender acerca de la epistemología dialógica de las ciencias administrativas como lo señalan Vargas, et al., (2013), trabajo que hace un análisis y reflexión sobre la epistemología de las ciencias de la administración, de tal forma que contribuya al desarrollo de futuras investigaciones en las escuelas de administración y negocios. A partir de una declarada crisis de la epistemología general y de las ciencias administrativas, cuestionando las posibilidades de integrar y complementar

los diferentes acercamientos desde el positivismo centrado en lo cuantitativo en un extremo hasta el normativo con un enfoque cualitativo, pasando por toda la gama de epistemologías.

El aprendizaje dialógico, es la concepción de aprendizaje en la que se basan las investigaciones científicas actuales acorde con la sociedad en la que vivimos; es decir en la sociedad de la información, el aprendizaje depende cada vez más de las interacciones que el ser humano establece con todas las personas de su entorno y de la multiplicidad de espacios de aprendizaje y desarrollo. Bajo esta perspectiva, el dialogo y la interacción son vistos como herramientas esenciales para la construcción de nuevos conocimientos (Aubert, et al., 2008).

El aprendizaje dialógico (Figura 4) se da por medio de diálogos igualitarios, en interacciones en las cuales se reconoce la inteligencia cultural en todas las personas. Dichas interacciones están orientadas a la transformación de los niveles previos de conocimiento y del contexto sociocultural en la búsqueda del éxito; por ello este se produce en las interacciones que aumentan el aprendizaje instrumental, favoreciendo la creación de sentido personal y social, guiados por los principios de solidaridad y donde la igualdad y la diferencia son valores compatibles y mutuamente enriquecedores (Aubert, et al., 2008).



Figura 4. Principios del Aprendizaje Dialógico.

Por ello de acuerdo a los siete principios, que involucran el aprendizaje dialógico se hace necesario que en las investigaciones de las ciencias administrativas

y en la fundamentación epistemológica que las características, los avances que se científicos deben estar cimentados por un dialogo igualitario, basado en la fuerza de los argumentos y no por la jerarquía de los investigadores, producto de un proceso previo de conversaciones y reuniones de trabajo; donde se haya puesto en práctica el principio de inteligencia cultural; donde se haya tomado en cuenta el saber académico, práctico y comunicativo de cada uno de los miembros de los equipos de investigación, aprovechando sus capacidades de acción y reflexión (Aubert, García & Racionero, 2009).

Lo cual sin duda actuara como un agente transformador de la realidad por medio de las interacciones; mediante la creación de sentidos de aprendizaje que parte del intercambio de ideas y saberes, así como de las demandas y necesidades de los diferentes investigadores. Por lo que el principio de solidaridad entre los integrantes de la comunidad científica resulta impretermisible, para el aprendizaje de los instrumentos fundamentales para la inclusión en la sociedad científica de las ciencias administrativas, bajo condiciones de igualdad, con las mismas oportunidades para todos los investigadores (Aubert, et al., 2008).

Donde la formación científica y académica de los estudios de posgrado en ciencias administrativas, este orientada a la generación de métodos y sistemas que alienten el compromiso con el desarrollo empresarial del país, con un alto nivel de desempeño en los conocimientos administrativos de los profesionales y con una cultura de investigación que les permita crear nuevos productos científicos especializados en el campo de la administración, bajo un código de ética con provisiones para monitorear el cumplimiento de los principios. En ese sentido la formación de investigadores científicos en ciencias administrativas confronta como retos, la generación, explotación y difusión del conocimiento a través de la investigación, la instrucción y la vinculación (March, 1991).

En lugar de estar centrados en la docencia con escasa o nula investigación necesaria para adaptar o generar conocimiento requerido para la resolución de problemas, hoy puede percibirse que las ciencias administrativas están pasando por una crisis epistemológica, que según Vargas, et al. (2013), se debe a que se cuestiona el paradigma dominante centrado en el método pragmático y utilitarista que prevaleció en el siglo pasado en las escuelas de negocios y de administración mientras que los administradores practicantes

argumentan que no tienen tiempo para perderlo en la epistemología (Martinet, 1990; Perón, 2002) motivo por el cual, en los últimos tiempos, la ciencia administrativa ha sido muy cuestionada por su dicotomía para ordenar los conocimientos científicos. En tal sentido, se hace imprescindible una reflexión metodológica, profundamente enraizada en los diferentes procesos cognitivos para la creación de conocimiento.

No obstante, se hace necesario al revisar la epistemología de las ciencias administrativas, considerar que las mismas son cuestionadas como un cuerpo común de conocimiento teórico-metodológico; el mayor obstáculo epistemológico definido como conocimiento preliminar o el pensamiento tradicional es el mayor problema para formulación correcta del problema a investigar (Bachelard, 1971). Esto se debe a que como campo profesional la administración ha fallado en desarrollar un cuerpo teórico-metodológico comparable a otras profesiones.

Cochran (1977), argumenta que la teoría administrativa sustentada en la psicología social y las matemáticas no han logrado el desarrollo de una teoría coherente y comprensiva capaz de fundamentar la comprensión de los fenómenos de la administración; por tanto, en la figura 5, se plantea el proceso de producción del conocimiento en las ciencias administrativas.

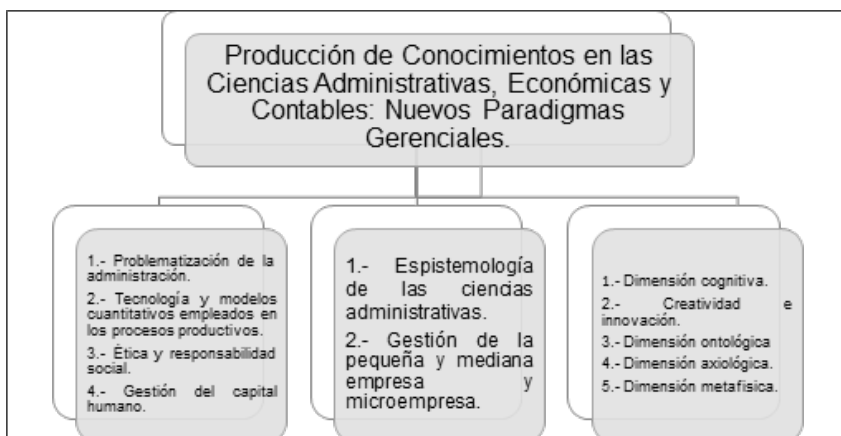


Figura 5. Organización de la producción de conocimientos en las ciencias administrativas.

El análisis epistemológico de la producción de conocimientos en las ciencias administrativas, involucran supuestos ontológicos acerca de la naturaleza

del mundo (Bhaskar, 1975), los cuales buscan responder a cuestionamientos sobre los orígenes, procesos, avances y límites del conocimiento y prácticas científicas de las ciencias administrativas, sustentadas en el supuesto epistemológico básico, a través de la exposición de procesos críticos de la comunidad científica.

La epistemología clarifica los alcances y límites de los procesos de investigación científica al igual que en la práctica de la administración, requieren de un sustento epistemológico para darle sentido a los fenómenos y eventos administrativos Mintzberg (1973); y Schon (1983). La epistemología según Vargas, et al. (2013), sustancia a la forma en que se construye la comprensión de la realidad y la naturaleza de las disciplinas administrativas, la investigación y la práctica administrativa.

La epistemología de las ciencias administrativas según Vargas, et al. (2013), es presentada desde una perspectiva dialógica que la identifica como objetiva, y al mismo tiempo como relativa, negando la posibilidad de una epistemología monista, la cual sostiene que las ciencias administrativas están compuestas bajo una sola filosofía de la ciencia. Esta dualidad del desarrollo es una categoría cognitiva básica que considera una orientación neopositivista, sistémica y funcional; pero al mismo tiempo humanista interpretativa y hermenéutica (arte o teoría de interpretar los textos) (Sulkowski, 2010). Desde estos paradigmas se expresan procesos de agrupamiento de las diferentes escuelas de administración bajo supuestos encubiertos y usualmente inconscientes que afectan la separación cognitiva de las diversas teorías administrativas.

Finalmente puede concluirse que el acercamiento epistemológico de las ciencias administrativas recae en la elección de la dualidad entre paradigmas positivistas, neopositivista, funcional, sistémico y cuantitativo y los paradigmas humanistas, simbólico-interpretativo-hermenéutico, en una epistemología de complejidad dialógica que combine y complemente el conocimiento y el pensamiento científico desde una perspectiva más epistemológica, plural ecléctico, transdisciplinario y sinérgico (Tabla 2, 3 y 4).



Tabla 2. Caracterización de los paradigmas positivista y neopositivista.

Paradigma Positivista.	Paradigma Neopositivista.
<p>La ciencias positiva como instrumento para entender las actividades humanas.</p> <p>Su soporte en la investigación empírica experimental.</p> <p>Tendiente a la construcción de leyes de causalidad.</p> <p>Postura objetiva del investigador tras la separación sujeto y objeto.</p>	<p>Reconoce las dificultades y límites del positivismo.</p> <p>Insiste en la importancia de la medición de los hechos.</p> <p>Incorpora las posibilidades que otorga e la formalización matemática.</p>

Tabla 3. Caracterización de los paradigmas funcionalista y sistémico.

Paradigma Funcionalista.	Paradigma Sistémico.
<p>Intenta comprender como cada elemento de la sociedad se articula con los demas formado un sistema social.</p> <p>Este sistema social tiene necesidades de seguridad, educación, salud, entretenimiento e información..</p> <p>Percibe a la sociedad desde el enfoque de la teoría general de sistemas, la cual esta compuesta por diferentes subsistemas o instituciones.</p> <p>Cada institución de acuerdo con su naturaleza cumple con sus respectivas funciones y las relaciones que las mantiene integradas se fundmaneta en la comunicación.</p>	<p>Aplicación de la teoría general de sistemas a cualquier disciplina.</p> <p>Se orienta hacia una práctica recurrente de formas de trabajo interdisciplinaria.</p> <p>Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.</p> <p>Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos sistémicos.</p>

Tabla 4. Caracterización de los paradigmas humanistas, simbólico-interpretativo-hermenéutico y epistemológico plural, ecléctico, transdisciplinario y sinérgico.

Paradigma humanistas, simbólico-interpretativo-hermenéutico.	Paradigma epistemológico plural, ecléctico, transdisciplinario y sinérgico
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se sustentan en el carácter convencional y constructivista de la realidad organizacional.</li> <li>■ Grandes avances en las investigaciones sobre la administración de procesos, administración de recursos humanos, cultura organizacional y corporativa, administración del cambio organizacional.</li> <li>■ La investigación se orienta a reportar las experiencias y sacar las lecciones que enseñan las prácticas, que con frecuencia caen dentro del subjetivismo propio de todas las decisiones gerenciales</li> <li>■ Los resultados de la investigación científica desde esta perspectiva pierden la objetividad del conocimiento científico porque solamente pueden ser comunicados intersubjetivamente las categorías desde un círculo hermenéutico en una epistemología ordinaria de percepción, interpretación, definición establecimiento y verificación de las hipótesis y la ejecución o acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permite la coexistencia de los diferentes procesos de cognición en la creación del conocimiento científico en las ciencias administrativas</li> <li>■ Se orienta a profundizar los contrastes teórico metodológicos para lograr su integración científica en una síntesis curricular que privilegie la investigación empírica bajo un acercamiento transdisciplinario</li> <li>■ Plantea que La localización epistémica del conocimiento teórico y práctico de las ciencias administrativas se sostiene sobre los fenómenos transdisciplinarios del mismo objeto y sujeto de estudio.</li> <li>■ Mayor énfasis en las necesidades y desarrollo de las personas, que exige como elementos a organizaciones y a personas, flexibilidad, capacidad de adaptación y aprendizaje continuo en torno al reconocimiento del valor del capital intelectual con que cuentan las organizaciones.</li> </ul>

## 2.14. Prospectiva de las organizaciones desde el enfoque de la complejidad

Para poder hacer prospectiva acerca de la complejidad de las organizaciones se hace necesario según Hall, Hass & Johnson (1967), tomar como referencia los constructos teóricos de la complejidad cognitiva y relacional, donde la primera la cual según Perrow (1970), está asociada con la dificultad de comprender y llevar a cabo los aspectos más esenciales del trabajo efectuado por la organización, teniendo en cuenta los grados de complejidad y variedades o naturaleza de trabajo. Mientras la segunda según Robbins & Coulter (2002), se vincula con los procesos de diferenciación integración que se dan en las organizaciones, y se explica esencialmente a través del comportamiento y gestión de las variables del diseño organizativo.

En ese orden de ideas, es necesario concebir a las organizaciones desde el enfoque de la complejidad, bajo las siguientes aristas fundamentales, como son: los tipos básicos de trabajo, las variables de diseño centralización y formalización, la complejidad cognitiva y relacional, los estilos de liderazgo y forma organizativa que asumen las empresas (Zapata & Caldera, 2008). Los cuales plantean el desarrollo de modelos de complejidad para la organización, tomado como referencia no solo el concepto tradicional de

la complejidad organizativa, referido fundamentalmente a la complejidad relacional según Boisot & Child (1999), como un componente de gran relevancia en la definición del grado de complejidad total.

El interés de este tipo de propuestas según Zapata & Caldera (2008), es aportar elementos teóricos de relevancia para el diseño organizativo, permitiendo a su vez comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones. En ese sentido, hay que reconocer que una empresa eficaz, no está representada esencialmente por un modelo único, cerrado y estable en el tiempo. Sino por el contrario constituyen un sistema abierto, permeable y condicionado a la influencia de una serie de factores de casualidad y a la prospectiva de sus directivos, acerca de la forma de cómo debe ser dirigida y organizada. Los escenarios o condiciones del entorno que obligan hacer ajustes en sus fortalezas empresariales y recursos internos de orden económico, técnico y humano; todo con el fin último de lograr los objetivos de la organización.

No obstante, todos los elementos antes señalados sugieren que la complejidad de la organización no es un tema simple de abordar, su contenido lo forman diferentes componentes que no se comportan de la misma forma o intensidad. Por ello la complejidad no solo se refiere a un problema de cantidad y calidad de procesos de trabajo empresarial, sino a las relaciones entre ellos, la dificultad de evaluarlos o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo ejecutado por los miembros de la organización, impredecibles para satisfacer las exigencias del entorno (Zapata & Caldera, 2008).

Por su parte, Borroto (2015), refiere que *“la forma de asumir el paradigma de la complejidad como una forma de pensar el mundo tiene necesariamente que incluir el concepto de sistema complejo adaptativo, hacer suyo la necesidad de un diálogo continuado entre las distintas formas de conocimiento, y negar la existencia de formas de conocimientos más simples que otras”*. (p.30)

Aunado a ello Jensen & Meckling (1992), plantean que la complejidad de las organizaciones es una cuestión relacionada con la distribución y manejo del conocimiento específico, necesario para tomar decisiones y realizar tareas con diferentes grados de dificultad. En ese sentido la productividad, eficiencia y eficacia organizacional en la ejecución de las mismas, dependerá de cuan desconcentrada y accesible este la información para la toma de decisiones y el número de personas con responsabilidad para tomarlas, lo cual sin duda alguna también dependerá del tamaño de la misma.

De allí que el fenómeno de la complejidad en las organizaciones parta de las siguientes ideas, la primera de ellas, los múltiples elementos físicos y cognoscitivos relacionados de distinta forma y sentidos, incluyendo las tareas o trabajos con diferentes niveles de dificultad o complejidad para realizarlas;

el comportamiento de factores de contingencia y de la acción directiva; la dinámica interna que puede generar diferentes niveles de estructuras organizativas que conducen a distintos grados de complejidad relacional; la capacidad de autorregulación y de adopción a las condiciones cambiantes tanto internas como externas (Zapata & Caldera, 2008).

Así como la capacidad para asimilar y calcular determinados eventos que puedan incidir o determinar cambios en la estructura interna de las organizaciones, y en su posición frente a otras organizaciones, tanto en la distribución del conocimiento para la toma de decisiones, como las características y naturaleza del trabajo, necesarios para diseñar y elaborar los productos ofrecidos por la empresa. Siendo este campo empresarial un nicho ideal, para desde la perspectiva de la complejidad, bajo una visión prospectiva proponer modelos teóricos generales de complejidad para las organizaciones, tomado como marco de referencia la complejidad relacional y la cognitiva (Figura 6) (Zapata & Caldera, 2008).

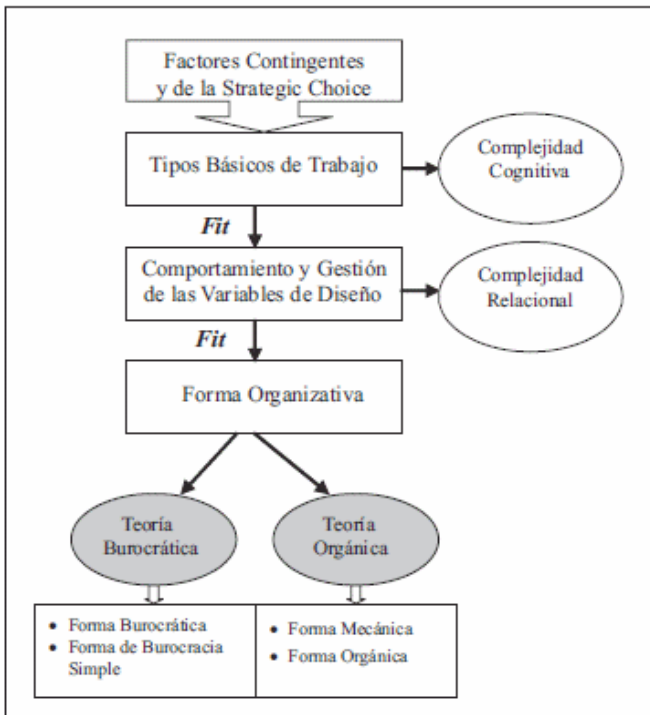


Figura 6. Modelo contextual de la complejidad de las organizaciones.

Fuente: Zapata & Caldera (2008).

a teoría general de sistemas ha representado un marco referencial de suma importancia para comprender y exponer algunos fenómenos que ocurren dentro de la organización, entre ellas la estabilidad, adaptación y complejidad. Kast & Rosenzweig (1974), en su trabajo clásico, manifestaron que el *“modelo de sistema abierto ha estimulado numerosos conceptos en la teoría de la organización y en las prácticas de la dirección”*. Igualmente, Morgan (1990), indica que, a nivel teórico, este tipo de sistemas han producido nuevos conceptos acerca de las organizaciones; presentándose como principios generales aplicables a toda clase de sistemas y como un medio para unir las diferentes disciplinas científicas.

La teoría general de sistemas según Ackoff (1971), se concibe como el esqueleto de la ciencia, en el sentido de que esta teoría busca un marco referencial a una estructura de sistemas sobre el cual enmarcar las diferentes disciplinas particulares en el ordenado y coherente cuerpo de conocimiento. Para los referidos autores, un sistema constituye un conjunto de elementos interrelacionados, formando al menos por dos elementos y con una relación establecida entre ellos ya sea directa o indirectamente, y que su complejidad aumenta con el incremento del número de componentes.

Al respecto Von Bertalanffy (1940), señala, que el valor científico de la Teoría General de Sistemas depende únicamente de la generalización de aquellas propiedades que son comunes a todos los sistemas y de la posibilidad de hacer generalizaciones sobre esas propiedades; de igual manera centra su atención en el análisis y el diseño del todo en oposición al análisis y el diseño de los componentes o de las partes; en un proceso de síntesis. Von Bertalanffy (1940), con su teoría, supuso un salto del nivel lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana, mientras que el mecanicismo, veía el mundo fraccionado en partes cada vez más pequeñas; en pocas palabras, el modelo expuesto por la teoría de sistemas descubrió una forma holística de observación que desveló fenómenos nuevos y estructuras de inimaginable complejidad (Figura 7).

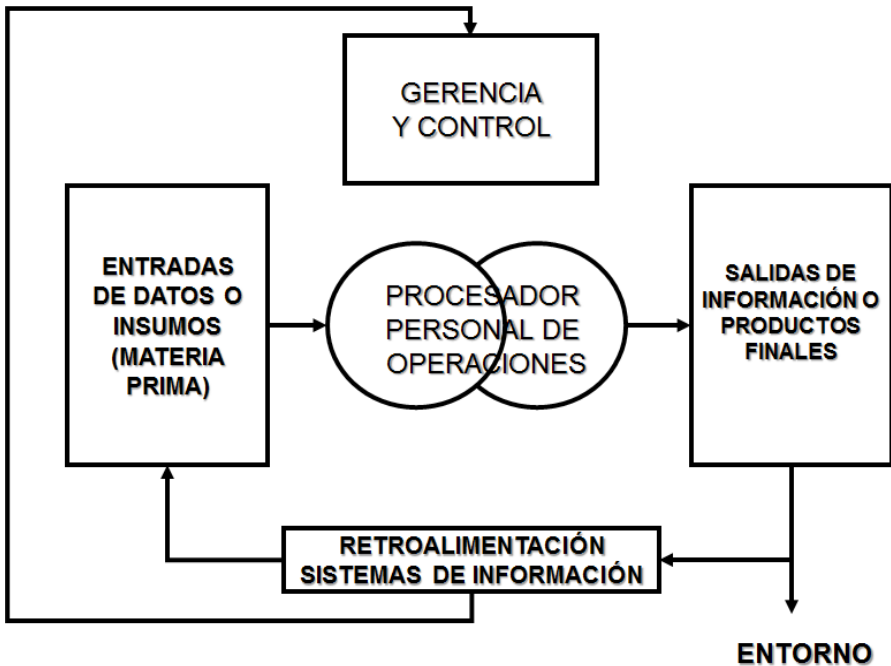


Figura 7. Teoría general de sistemas, la empresa como sistemas.

Ahora bien, la teoría general de sistemas (Figura 7), distingue varios niveles de complejidad. En primer lugar el sistema en su totalidad coherente, el suprasistemas como el medio que rodea al sistema y el subsistema como los componentes del sistema; todos integrados bajo los principios de totalidad, entropía para conservar su identidad, sinergia, finalidad porque todos los sistemas tienen objetivos comunes, equifinalidad, equipotencialidad, retroalimentación porque todos los sistemas se mantienen en constante intercambio de información, homeostasis para los sistemas vivos y morfogénesis, porque todo sistema se define por su tendencia al cambio.

Además, en el contexto de la clásica definición de complejidad que subyace a los diseños de la teoría general de sistemas, según Thompson (1967), esta es el resultado del número de elementos que componen a la organización, así como el grado de interdependencia existente entre ellos y de las acciones tomadas para la adecuada coordinación e integración entre las partes constitutivas. En ese orden de ideas Thompson (1967), apunta que “una

*organización compleja está determinada por su diseño, que invariablemente se segmenta o se departamentaliza, estableciendo conexiones en el interior de cada unidad directiva, ejecutiva u operativa y entre ellas, reflejando el grado de complejidad del entorno". (p. 80)*

Lawrence & Lorsch (1967a), definen a la organización en términos de un sistema abierto donde la conducta de sus miembros se encuentra enmarcada dentro de un conjunto de tareas diferenciadas en los distintos subsistemas que la conforman tanto en la diferenciación horizontal como vertical, con la finalidad de satisfacer las exigencias de los sub-entornos a los cuales se encuentra vinculada la organización. Donde cada sub sistema o unidad organizativa, por tanto, ejecuta una parte del trabajo o en conjunto de tareas con diferentes grados de complejidad, cuyos procesos de trabajo son integrados a través de distintos mecanismos de coordinación-integración vertical y horizontal, que facilitan lograr un rendimiento efectivo de la organización, como un todo.

En ese orden de ideas, el objetivo central de Lawrence & Lorsch (196b), estriba en el hecho de que mientras más complejo es el entorno de la organización, más diferenciada será su estructura organizacional y funcional y más importantes serán los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades directivas, ejecutivas y operativas; el éxito de la organización depende en gran parte de los niveles adecuados de diferenciación e integración necesarios para ajustarse al entorno, lo cual conlleva al diseño de organizaciones más complejas. A continuación, en la Tabla 5, se describen brevemente los indicadores de complejidad, según la definición clásica de la complejidad de Hall (1996); De la Fuente, et al. (1997); Hodge, et al. (1998); Daft (2000); Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001); Robbins & Coulter (2002); y Robbins (2005).

*Tabla 5. Indicadores de complejidad.*

División general del trabajo.	1. El número de múltiples objetivos que reflejan una necesaria división del trabajo más allá de los requeridos por un único objetivo.
	2. La presencia de más de una actividad principal en la organización.

División específica del trabajo.	1. El número de departamentos diferenciación horizontal.
	2. La especialización de los departamentos constituido por la cantidad de especialidades que tiene un departamento principal.
Diferenciación Jerárquica.	1. Número de niveles de una sola unidad.
	2. La media del número de niveles jerárquicos en toda la organización, el número de niveles jerárquicos dentro de cada departamento dividido por el número de departamentos.
Dispersión Espacial	1. El grado en el que las instalaciones están localizadas y dispersas física o espacialmente.
	2. La localización y dispersión física del personal de la empresa

La idea central de los autores analizados es que la complejidad es consecuencia esencialmente de la presencia de una serie de componentes y de la intensidad de sus relaciones, lo cual contribuye solo una parte del fenómeno sujeto a estudio. Ahora bien, hay otra clase de complejidad ligada con la comprensión y la dificultad de entender los problemas enfrentados por la organización, con una repercusión muy importante en la definición del contenido y naturaleza del trabajo y su nivel de complejidad.

De igual forma, los trabajo de Perrow (1970); y Boisot & Child (1999), quienes manejan dos teorías de complejidad en las organizaciones. Perrow (1970), expone que las organizaciones complejas se conceptualizan en términos de tecnología que emplean en sus procesos de trabajo y la utilización de insumos o materias; de esta forma ofrece un modelo tecnológico e indica expresamente un tipo de complejidad vinculada directamente con la naturaleza del trabajo; en el cual se disponen de dos elementos básicos para realizar los procesos de trabajo: el estímulo y reacción. El primero hace referencia el problema y el segundo obedece a la respuesta que se produce a través de tareas analizables y no analizables; cuyos resultados dependen en gran medida de la capacidad de investigación de los individuos que toman las decisiones, ejecutan líneas de acción, aplican estrategias para hacer efectivas las decisiones y acciones instrumentadas (Tabla 6).



Tabla 6. Modelos de tecnología de Perrow.

<b>Dimensiones de la Tecnología</b>	<b>Pocas excepciones</b>	<b>Muchas excepciones</b>
Investigación Analizable	a) Rutinaria: Formalizada-Centralizada	b) Ingeniería: Flexible-Centralizada
Investigación no Analizable	c) Oficio (profesionales): Descentralizada y con un marco de planificación.	d) No rutinaria Descentralizada Heterojerárquica

Fuente: Perrow (1970).

En lo atinente a la investigación analizable esta es una de las dimensiones de la tecnología del modelo de Perrow (1970), se refiere a los trabajos rutinarios con pocas excepciones, a que estos solo exigen una cualificación baja o media baja, se efectúa bajo un conjunto de reglas o procesos estandarizados, requiriendo de poca incorporación de habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo de sus análisis, comprensión y control por parte de ejecutivos y directivos algo fácil de manejar. Destinando a la administración de este tipo de rutinas a una organización planificada, con una lógica de cumplimiento de funciones con altos niveles de coordinación y formalización para cada uno de sus miembros (Zapata & Caldera, 2008).

Dentro del mismo contexto puede ubicarse el trabajo de ingeniería con muchas excepciones, pero de fácil de análisis, al igual que el caso anterior, se refiere a procesos de trabajo de cualificación baja o media-baja. Si bien las excepciones que recurrentemente deben afrontarse, hacen necesaria una menor regulación mediante reglas y procesos estandarizados. Sin embargo, los bajos requerimientos de habilidades y conocimientos hacen sencillo el análisis y comprensión de este tipo de trabajo, llevando a una organización más flexible y centralizada, de modo que el control y la coordinación recaerán los técnicos o expertos que resuelven y programan las adaptaciones a los cambios (Zapata & Caldera, 2008).

No obstante, en lo que se refiere al trabajo o tareas correspondientes a oficios o labores profesionales, se trata de trabajo cualificado, con habilidades y conocimientos, que representan dificultades para el control externo, de modo que se necesitará un estrecho contacto entre quienes toman las decisiones

y quienes instrumentan estrategias gerenciales para la ejecución líneas de acción que permitan lograr los objetivos planteados. O bien, si la calificación del trabajo es lo suficientemente alta, serán los propios trabajadores quienes controlen en buena medida su trabajo, mediante la implementación de protocolos e instrumentos de control indirecto en manos de los directivos de la organización a través de la formalización (Zapata & Caldera, 2008).

Finalmente, en el caso de labores no rutinarias, se unen aquí el difícil análisis por la cualificación del trabajo y las excepciones y los cambios a los cuales deben adaptarse. La dificultad del análisis se ve incrementada por las excepciones no previstas, y esto, al mismo tiempo, hace necesario un menor uso de reglas o protocolos que regulen el contenido del trabajo; creando condiciones de mayor flexibilidad necesarias para la interacción entre quienes administran, controlan y realizan la actividad productiva, lo que conduce a niveles muy altos de descentralización. En la Tabla 7 se relaciona cada una de las partes del modelo tecnológico de Perrow (1970). El mismo propone cuatro tipos básicos de trabajo que según sea el caso, determinan el comportamiento y gestión de las variables de diseño organizativo, centralización y formalización con diferentes grados de complejidad y modelos de gestión empresarial.

*Tabla 7. Tipos básicos de trabajo y las formas organizativas.*

<b>Modelo Tecnológico (Tipos Básicos de Trabajo)</b>	<b>Comportamientos de las Variables: Formalización y Centralización</b>
Trabajos analizables (poco complejo) en pocos excepciones (tecnología rutinaria)	- Alta Centralización. - Alta Formalización (Teoría orgánica: forma mecánica)
Trabajos analizables (poco complejo) muchas excepciones (tecnología de ingeniería)	- Media-Alta Centralización. - Media-Baja Formalización (Teoría burocrática: forma de burocracia simple).
Trabajos no analizables (complejo) con pocas excepciones (tecnología de oficio)	- Media-Baja Centralización. - Media Formalización (Hay presencia importante de formalización profesional). (Teoría burocrática: forma de burocrática)
Trabajos no analizables (complejo) muchas excepciones (tecnología de oficio)	- Baja Centralización. - Baja Formalización (Teoría orgánica: forma orgánica)

La complejidad cognitiva se relaciona con problemas analizables y no analizables, con muchas o pocas excepciones correspondientes a trabajos con distintos grados de complejidad o dificultad para realizarse.

Mientras la complejidad racional la identifica cuando hace planteamientos afines con las instituciones burocráticas y no burocráticas en relación con las variables de centralización y formalización. Así mismo Van de Ven & Delbecq (1974); y Drazin & Van de Ven (1985), esgrimen que el trabajo en las unidades organizativas y por ende en la estructura organizacional, esta conceptualizado a lo largo de dos dimensiones independientes; como son el grado de dificultad de las tareas y la variabilidad de las mismas. La dificultad de las tareas, hace mención a los problemas e inconvenientes existentes para analizar, comprender y ejecutar las tareas con mucha incertidumbre, lo que implica la inversión de tiempo importante en la solución de los problemas. En este sentido, la dificultad de las tareas afecta directamente a la complejidad y a los mecanismos de trabajo en las unidades organizativas, así como a la calidad de las habilidades del personal para tomar decisiones, resolver problemas y realizar trabajos.

Entre tanto la variabilidad de las tareas, hace referencia al número de métodos o procedimientos diferentes en correspondencia con la diversidad de los cambios en los productos o servicios, o el número de excepciones encontradas en las características de trabajo Van de Ven & Ferry (1980). Sumado a ello los autores señalan que esta variable afecta el grado que las actividades o el trabajo en las unidades organizativas de la empresa pueden ser diseñadas en forma de rutinas sistematizadas. En ese sentido Boisot & Child (1999), fundamentan su estudio de la complejidad en la idea de que las organizaciones además de ser un sistema adaptativo, como lo expone la teoría de sistemas, tienen un carácter imperativo, debido a que funcionan en parte sobre la base de las representaciones internas del entorno al que deben responder.

Bajo el enfoque anterior, Boisot & Child (1999), identifica dos maneras distintas de entender la complejidad. La primera, se basa en el trabajo de Kolgomorov (1965), originada en la teoría de la computación y conocida con el nombre de Complejidad de la Información Algorítmica (AIC). Esta es la razón de ser una función de un programa que describe las características de una tarea, un fenómeno dado, la demanda de un elemento del sistema para su funcionamiento. La seguridad está basada en los estudios de la biología y la vida artificial realizada por Holanda (1975); y Kauffman (1993), los cuales se encuentran en los términos de la densidad y la fiabilidad de las interacciones que ocurren en el camino.

Agentes de un sistema que se acoplan o se ajustan. Las propuestas se complementan, por lo tanto, la primera vez que se enfoca sobre el contenido de la información –analizable o no analizable– que fluye entre los agentes, en este caso la complejidad cognitiva; y la segunda, se centra en la estructura necesaria –compone-ntes y mecanismos de coordinación e integración– para que se den las respuestas adecuadas. En este último caso, ha- bido de la complejidad relacional identifi- cada por Boisot & Child (1999), y antes por Hall, et al. (1967) y Hall (1996).

Finalmente, de los planteamientos y discusiones anteriores que sustentan al modelo teórico sobre la complejidad de la organización, se desprenden tres proposiciones generales refutables en un estudio empírico de Zapata & Caldera (2008), las cuales se muestran en la figura 8.

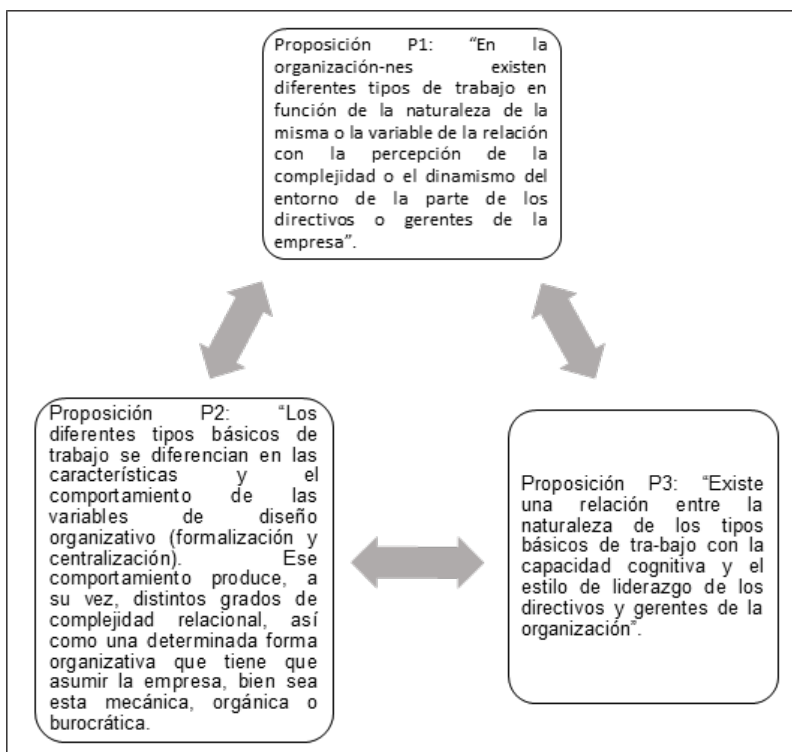


Figura 8. Proposiciones que sustentan el modelo teórico de complejidad.

Fuente: Zapata & Caldera (2008).

En ese orden de ideas, Zapata & Caldera (2008), formulan un modelo teórico sobre la complejidad de la organización. Se parte de la premisa de la vinculación entre la percepción del entorno por partes de los directivos y su comportamiento dentro de la organización; con los cuatro tipos básicos de trabajo necesarios para llevar a cabo el diseño y la producción de los bienes y servicios. Al mismo tiempo es tipo de trabajos condicionan y se convierten en variables explicativas, tanto del comportamiento y gestión de las variables de diseño organizativo: Centralización y formalización, como de los bienes de complejidad cognitiva y el estilo de liderazgo de quienes dirigen la empresa. El modelo ofrece diferentes formas organizativas (orgánica, mecánica o burocrática). Las cuales están determinadas principalmente por las características de las variables de diseño (Tabla 8).

*Tabla 8. Modelo Teórico sobre la Complejidad de la Organización.*

<b>Percepción del Entorno por el Directivo</b>	<b>Tipos Básicos de Trabajo</b>	<b>Comportamiento de las Variables de Diseño: Centralización y Formalización</b>	<b>Complejidad Cognitiva</b>	<b>Estilo del Líder</b>
- Sencillo y Estable	Trabajo analizable o poco complejo con pocas excepciones o estable.	. Alta Centralización. . Alta Formalización. (Teoría orgánica: forma mecánica)	Baja	–Alto control sobre las actividades y las decisiones, y poca tendencia a la búsqueda de nuevos retos y desafíos.
- Sencillo y Dinámico	Trabajo analizable o poco complejo con muchas excepciones o dinámico	. Media-Alta Centralización. . Media-Baja Formalización. (Teoría burocrática: forma de burocracia simple)	Baja	- Alto control sobre las actividades y las decisiones, y una actitud positiva hacia la búsqueda de nuevos retos y desafíos
- Complejo y Estable	Trabajo no analizables o muy complejo con pocas excepciones o estable	. Media-Baja Centralización. . Media Formalización. (Hay presencia importante de formalización profesional). (Teoría burocrática: forma de burocrática).	Alta	Bajo control sobre las actividades y las decisiones, y poca tendencia por la búsqueda de nuevos retos y desafíos

- Complejo y Dinámico	Trabajo analizables o muy complejo con muchas excepciones o dinámico	. Baja Centralización. . Baja Formalización. (Teoría orgánica: forma orgánica).	Alta	Bajo control de las actividades y decisiones, y una actitud positiva por la búsqueda de nuevos retos y desafíos.
-----------------------	--	---	------	--

Fuente: Zapata & Caldera (2008).

Ahora bien, esta nueva realidad de la complejidad en las organizaciones, amerita de una nueva gerencia, donde los individuos que toman las decisiones, actúan bajo la presión del cambio y de su pensamiento complejo más las exigencias que demanda la complejidad organizacional, ante el reto gigantesco que representa la globalización del mercado en todos los niveles de la sociedad actual. Donde el capital humano es el responsable de cumplir con las exigencias de la nueva administración y el surgimiento de nuevos paradigmas que muestren la cohesión de los sistemas utilizados, desplazando al reduccionismo y la disyunción empleada por las organizaciones complejas actuales, las cuales se caracterizan por ser estructuras multidimensionales (González, 2009).

Por ello la nueva gerencia, dentro del campo de la complejidad organizacional, debe propender hacer énfasis en la puesta en práctica de los diferentes postulados 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 ciclos del 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 (Páez, 2008).

A tenor de lo anterior Páez (2007), señala que dentro de las competencias intelectuales más importantes que tiene un líder en las funciones como tal, está en su capacidad de concebir y adoptar decisiones con un alto grado de asertividad, características que siempre colocan de manifiesto los líderes democráticos, entendiéndose una decisión como selección de la mejor opción entre todas las alternativas disponibles para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos formulados dentro de la organización.

De allí la importancia de como poder controlar el comportamiento del recurso humano, para utilizarlo como factor clave de éxito, para que en hacer cotidiano se transformen las vivencias de acuerdo con las experiencias en ideas creativas e innovadoras en vía de una nueva sociedad que procura la excelencia. Así como un pensamiento guiado por la construcción de los

bienes en la práctica; pero que está permanentemente en la búsqueda de la conservación del recurso humanista.

De acuerdo con González (2009), *“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”*.

Ello se debe a que en cualquier instante la acción organizacional de una nueva gerencia está impregnada por la complejidad del pensamiento humano. Por la cual surge la necesidad de escudriñar las teorías más relevantes sobre el pensamiento complejo y la complejidad organizacional de la nueva gerencia, mediante la utilización de diversas fuentes de información, como tutoriales, revistas científicas indexadas, trabajos de grado, portales, entre otros; tanto nivel físico como electrónico.

De acuerdo a lo expuesto por González (2009), la complejidad organizacional tiene que ver con las conexiones y las múltiples interacciones entre las diferentes disciplinas científicas y el desarrollo productivo de las empresas, en la gerencia de la postmodernidad, lo que podría permitir conocer espacios nuevos y aplicaciones nuevas en un futuro próximo. Dentro de este radio de acción, Fernández Sanjuán (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 a lo expuesto en la cita textual anterior, González (2009), advierte que la ciencia de la complejidad hará posible identificar los agentes que participan en un sistema, la manera de cómo se producen las interacciones

entre los componentes del mismos (insumos, procesador y producto), dando origen al comportamiento emergente característico de ese sistema, donde lo significativo está en aprender adaptarse a su entorno, para lograr desarrollar una cultura organizacional acorde a sus necesidades, ir de lo simple a lo complejo.

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 y la vida; para legislar se requiere descomponer y apartar efectivamente los objetos sometidos a las leyes. Por consiguiente, Morín (1999), refiere que la complejidad intenta abordar las relaciones entre lo empírico, lógico y racional; oponiéndose al esquema clásico de las ciencias separadas en especializaciones, y colocando a su vez una visión integradora y multidimensional que a través de un trabajo multidisciplinario da cuenta de la complejidad de lo real. Dicha situación implica un desafío al conocimiento y produce una regresión cada vez que hay una irrupción de la complejidad, precisamente bajo la forma de incertidumbre, o aleatoriedad.

Todo lo antes expuesto es reafirmado por Morín (2005), 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)

Por ello la complejidad organizacional de la nueva gerencia según González (2009), debe estar encuadrada en una serie de características de un paradigma innovador que emerja para dar a conocer a una organización que dirige bajo los parámetros de una administración proactiva, manejada por directivos o ejecutivos que tengan la experticia de la patología contemporánea del pensamiento. La cual se circunscribe 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 reduccionismos, solo articula, distingue y asocia sin reduccionismos de ningún tipo.



Es lo que se interpreta como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones y azares; que constituyen vuestro mundo fenoménico. Así es como la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes del desorden, la ambigüedad y la incertidumbre que produce la carencia de una cultura organizacional en materia de todo lo que representa la complejidad, y su importancia para fortificar, clasificar y jerarquizar el conocimiento.

### *2.15. El Pensamiento Complejo como Sustento de la Investigación*

Durante el período de tiempo que los filósofos han denominado la modernidad, la construcción del conocimiento se caracterizó por ser determinista y causal, pero, esta forma de observar los fenómenos empezó a cuestionarse con el advenimiento de la física del quantum, con la cual se reconoce lo aleatorio, lo accidental, lo reversible. Morin (2004), expone que *“las prácticas clásicas del conocimiento son insuficientes. Mientras que la ciencia de inspiración cartesiana iba muy lógicamente de lo complejo a lo simple, el pensamiento científico contemporáneo intenta leer la complejidad de lo real bajo la apariencia simple de los fenómenos. De hecho, no hay fenómeno simple”*. (p. 2)

Entre las consecuencias del reconocimiento de la incertidumbre y, los cambios en la física y la matemática se encuentran, por un lado, la aceptación de la sensibilidad de los fenómenos a condiciones externas y reconocido en la teoría del caos como el *“el efecto mariposa”* y, por el otro, la posibilidad de que el caos origine organizaciones poco previsibles, reconocida como la teoría de *“los fractales”*, entre otros novedosos conceptos. Pero, una de las consecuencias con mayor impacto, aunque sin ninguna pretensión de darle un orden jerárquico, fue el reconocimiento de la integración observador y observado en las investigaciones. Para Tobón & Núñez (2006), *“el pensamiento complejo como epistemología, es un método para la construcción del conocimiento de cualquier fenómeno teniendo como base la forma y dinámica de cómo está tejido dicho fenómeno en sí y con respecto a otros fenómenos, con el fin de comprenderlo y explicarlo en sus procesos de orden-desorden-reorganización, mediante el análisis disciplinario, multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario”*. (p. 29)

El pensamiento complejo se puede entender como una red de causas y efectos, certezas e incertidumbres, orden y desorden, que convive e

interactúa en el mismo fenómeno bajo el supuesto de sistema abierto. Ahora bien, la complejidad incentiva la dialéctica, desdibuja las fronteras del conocimiento e integra la disciplina, la inter- multi-disciplina en el proceso de construcción del conocimiento (González, 1997).

Al suponer al objeto de estudio como un sistema abierto, la posición de observador/observado se revitaliza. El objeto de estudio se transforma en un ente interdependiente del sujeto, que interviene y es intervenido por el fenómeno que estudia. Las explicaciones, los argumentos surgen de traspasar las fronteras del conocimiento en lo que Morín (1997), denominó indisciplina, debido a que las leyes de cada ciencia se flexibilizan permitiendo abrir los compartimientos de conocimientos y los resultados tienden a expresarse a través de aproximaciones perfectibles con otras investigaciones.

El pensamiento complejo no propone la eliminación de las disciplinas, solo cuestiona el hecho de que se les considera como única, fáctica e individual. Propone, por el contrario, la unión de las ciencias y la construcción de conocimientos desde distintas perspectivas, promueve cambios en los paradigmas imperantes, los cuales resultan en muchas ocasiones miopes para observar otros fenómenos o aristas a los mismos.

Una idea fundamental del pensamiento complejo es el hecho de suponer que el universo está conformado por redes o tramas de sistemas. A diferencia de las ideas tradicionales, estos sistemas se suponen abiertos, por lo cual no responden a leyes de equilibrio físico, sino a un dinamismo estabilizador y su relación con el ambiente. Para Capra (1996), *“la naturaleza no está formada de componentes básicos aislados; se trata, por el contrario, de una compleja red de relaciones entre las diferentes partes de un conjunto unificado”* (p: 88). Otro físico destacado, Heisenberg, citado por Capra (1996), explica que *“el mundo parece un complicado tejido de acontecimientos en el que todas suertes de conexiones se alternan, se superponen o se combinan y de este modo determinan la textura del conjunto”* (p. 88), pareciera entonces que los físicos, nos guían al abordaje de los fenómenos bajo la óptica de sistemas inter-actuales, en constante cambio, donde se combina el conocimiento racional y cuantitativo con el intuitivo y lo cualitativo.

De esta unión de paradigmas cualitativo/cuantitativo, racional/intuitivo, sujeto/objeto, Capra (1992), expresa que *“los dos temas básicos de esta concepción son la unidad y la interrelación de todos los fenómenos y la*

*intrínseca naturaleza dinámica del Universo. Cuanto más penetremos dentro del mundo submicroscópico, más nos daremos cuenta de cómo el físico moderno, así como el místico oriental, ha llegado a ver el mundo como un sistema de componentes inseparables, interrelacionados y en constante movimiento, siendo el hombre parte íntegra de este sistema".* (p. 33)

Para Morín (1997), la complejidad la entiende como *"el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico"*. (p. 32)

Existen dos consecuencias en esta postura:

1. Las leyes de organización de lo viviente no son de equilibrio. En los sistemas abiertos la información es abundante y diversa y, por tanto, tienden al desorden. Este desorden ocasionado por la cantidad de información que interviene y las relaciones con el entorno y los sujetos, reconoce a las leyes de la física clásica de equilibrio, que se relaciona con que *"todo cuerpo continúa su estado de reposo o de movimiento uniforme sobre una línea recta a no ser que se le obligue a variar dicho estado, mediante fuerzas que actúen sobre él"* (Tipler, 1972, p. 127), pero las minimiza y, expone que los sistemas tienden a alejarse del equilibrio y aparecen momentos de crisis, de caos y de grandes turbulencias, donde el azar se abre paso y emergen fluctuaciones que descartan las acciones lineales, progresivas y previsivas de una situación.

Los sistemas considerados como abiertos son auto-organizados y, se mantienen en una relación organización/desorganización; el orden y el caos conviven y, por su propia dinámica se estabilizan. La estabilidad dinámica de los sistemas abiertos surge con un mecanismo regulador denominado *"entropía"*. La entropía (como medida del caos) puede ser positiva o negativa. La entropía positiva conduce al sistema a su autodestrucción, debido a que el exceso de información lo colapsa y, la entropía negativa, llamada también *"inteligencia"* conduce a la información dispersa y variada, al orden y, por tanto, lleva al sistema a otro metasistema mucho más estable.

2. La relación entre el ambiente y el sistema no puede ser simple dependencia, sino que forma parte de él. Esta segunda consecuencia reconoce el hecho de que el ambiente es parte del sistema y, el sistema es parte del ambiente, por lo que todos los hechos deben ser estudiados en su globalidad y en

su contexto. Lo global expresa Morín (2000), *“es el conjunto que contiene partes diversas ligadas de manera inter-retroactiva u organizacional”* (p. 41), en la epistemología del pensamiento complejo el todo tiene cualidades que no podrían visualizarse si se separan sus partes.

Morín (1997), propone tres principios que ayudan a pensar en la complejidad:

**Principio Dialógico:** este principio aboga por la complementariedad de elementos opuestos, contradictorios que conviven en los sistemas abiertos y los alimentan y retroalimentan. Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, en una relación casi simbiótica entre dos o más lógicas, entre dos o más sistemas.

**Principio de Recursividad:** es el fenómeno de que los hechos y sus consecuencias o productos originan otros procesos. Los hechos son causa y consecuencia de sí mismos, y todos están interconectados. La recursividad surge como alternativa a la relación determinística de causa/efecto, ya que el efecto actúa sobre la causa y la causa sobre el efecto.

**Principio Hologramático:** este principio se basa en el hecho de que cada parte de un fenómeno contiene una información del mismo y, a su vez, *“el todo”* contiene la información de cada parte. Propone que *“el todo”* contiene a las partes y, las partes contienen *“al todo”*. Establece una relación del entorno con el fenómeno y el fenómeno con el entorno, que hace que surja una auto-explicación para el fenómeno mismo.

Pareciera que los abordajes a los saberes desde las disciplinas individualizadas, sin comunicación, no son suficientes para dar respuesta a las exigencias de las propias disciplinas y a la sociedad. Se necesita entonces, de un esfuerzo de análisis que permita manejar conceptos contrapuestos: orden/caos, reducción/holismo, disjunción/conjunción, certeza/incertidumbre; que conviven en los mismos espacios temporales y del conocimiento y, de un diálogo fructífero entre los saberes para lograr lugares comunes que permitan avanzar en los conocimientos con responsabilidad social.

## *2.16. El Diálogo de los Saberes: La Transdisciplina*

A la posibilidad de traspasar las fronteras disciplinares como una forma de producir conocimientos, apropiándose de los saberes y, visualizando su aporte a la propia disciplina de forma recursiva, interrelacionada y sinérgica,

se le conoce como transdisciplinariedad. Para Nicolescu (1996). *“la transdisciplinariedad por su parte concierne, como lo indica el prefijo “trans”, a lo que simultáneamente es entre las disciplinas a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, uno de cuyos imperativos es la unidad del conocimiento”* (p.3)

La transdisciplinariedad sustenta sus reflexiones en la complejidad, basándose en sus principios de lo dialógico, lo recursivo y lo hologramático y, en sus dos postulados fundamentales el no equilibrio y, la interdependencia. La primera tarea de la transdisciplinariedad es superar *“el encierro”* de las disciplinas y su separación que las hace *“disciplinas autocontenidas”*, es decir, desde sus propios métodos, sus objetos de estudios y sus problemas, con un enfoque endógeno, obviando el contexto, sus interrelaciones, la retroalimentación e inclusive al propio sujeto que investiga. La transdisciplinariedad propone que los investigadores traspasen los límites de sus disciplinas, considerándolas un sistema abierto, que influye y es influido por las otras disciplinas.

La transdisciplinariedad se complementa con los conceptos de interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad. Los tres conceptos, aunque se acercan en su concepción de la unión de las disciplinas se diferencian en su comprensión de los fenómenos.

La interdisciplina se puede comprender como un esfuerzo investigativo, donde convergen distintas disciplinas, con la finalidad de aportar a la propia disciplina un componente a su objeto de estudio. Por ejemplo, la administración desde la perspectiva de la interdisciplina trata de ampliar su objeto de estudio con otras disciplinas, como la sociología de la organización o sicología organizacional o ingeniería financiera. Para Nicolescu (2006), *“se pueden distinguir tres grados de interdisciplinariedad: (a) un grado de aplicación; por ejemplo, los métodos de la física nuclear transferidos a la medicina conducen a la aparición de nuevos tratamientos del cáncer; (b) un grado epistemológico; por ejemplo, la transferencia de los métodos de la lógica formal en el campo del derecho genera análisis interesantes en la epistemología del derecho; (c) un grado de generación de nuevas disciplinas; por ejemplo, la transferencia de los métodos de la matemática al campo de la física ha generado la física matemática, de la física de las partículas a la astrofísica ha generado la cosmología cuántica, de la matemática a los*

*fenómenos meteorológicos o los de la bolsa ha generado la teoría del caos, de la informática al arte, el arte informático”.* (p. 37)

La multidisciplinaria se relaciona con la posibilidad de estudiar un mismo problema u objeto de estudio desde diversas perspectivas disciplinares. Surge generalmente, cuando se ha indagado un fenómeno y emergen problemáticas que la propia disciplina no puede explicar, por lo que se inician estudios a través de otros métodos y conocimientos de otras disciplinas. Por ejemplo, en la administración los problemas del recurso humano, no solo se pueden estudiar desde lo propiamente administrativo, se requieren conocimientos del derecho laboral o de la psicología.

La transdisciplinaria no se conforma con utilizar métodos de otras ciencias o estudiar los problemas desde otras ópticas, en la transdisciplinaria se entrelazan los conocimientos de distintas disciplinas en uno, asumiendo la complejidad y la entropía que esto genera. Para algunos estudiosos como Nicolescu, se genera una hiperdisciplina. Los conceptos de disciplina, inter/multidisciplinaria se complementan y colaboran en la posibilidad de conformar un cuerpo de conocimientos que trasciende a la propia disciplina.

La transdisciplinaria, puede entenderse como una forma de pensar los problemas, las inquietudes, las situaciones disciplinares, desde una forma no lineal, donde causa y consecuencia son parte de un círculo interminable, retroalimentado y con distintas “*bifurcaciones*” o salidas posibles. Para Hayles (1998), “*las funciones no lineales, por el contrario, implican con frecuencia una incongruencia sorprendente entre causa y efecto, de modo que una causa pequeña puede dar origen a un efecto grande*”. (p. 31)

El reconocimiento de las interrelaciones, de las interconexiones de los fenómenos y, sobre todo, el reconocimiento de que los límites que imponen las propias disciplinas, resultan un obstáculo en el desarrollo científico de las mismas y hacen pensar en una postura que permita generar conocimientos traspasando los límites de la propia disciplina, que supere los problemas de fragmentación y reducción del conocimiento por una perspectiva holística, integradora, recursiva y multidimensional.

# Capítulo III. La socialización de la investigación

## 3.1. El Método de generación de conocimientos

Una investigación requiere de un sistema de relaciones que se organizan y reorganizan a lo largo de la misma. El investigador se encuentra inmerso en un conjunto de particularidades que se despliegan en direcciones análogas y divergentes, en una trama de interacciones que alimentan el desarrollo del conocimiento en un espacio de tiempo.

Las representaciones, las estructuras y las acciones investigativas no pueden estar separadas unas de las otras, por el contrario, todos los elementos constituyen una sincronía que hace posible una línea de pensamiento sometida a refutación de los pares.

Es reconocido por la comunidad de investigadores que no existe un único patrón para investigar [aún en el más recio positivismo, el modo de hacer, la investigación puede variar]. Debido a esta diversidad, cada investigador debe socializar los fundamentos de su línea de pensamiento y la categorización de su investigación, para que otros investigadores interesados puedan comprenderla, apoyarla o refutarla.

Uno de los fundamentos de toda investigación es la epistemología. Esta proporciona al investigador la sustentación de su ciencia, a sus respuestas y a sus argumentos bajo una óptica particular, permitiendo la coherencia en el proceso de construcción del conocimiento.

Otro pilar fundamental se relaciona con el método de acercarse a los argumentos, pero el método no entendido como la linealidad de sucesos para comprender toda la realidad, sino como un proceso de aprendizaje recursivo que respeta y se alimenta del conocimiento generado por otros, con la finalidad de aportar nuevos enfoques que permitan contribuir con los saberes.

La concepción cartesiana que permitió distinguir lo real de lo abstracto, el sujeto del objeto y que caracteriza a la construcción del conocimiento disciplinar, pareciera que está siendo insuficiente para poder comprender los

fenómenos cada vez más complejos y rodeados de incertidumbre. En esta perspectiva surge la posibilidad de estudiar lo complementario, lo racional, lo relacional, lo simultáneo, a través del episteme de la complejidad y la postura transdisciplinaria.

En el desarrollo de las investigaciones actuales, pareciera que nos enfrentamos a un cambio epistemológico orientado hacia la integración sinérgica paradigmática, que conlleva a una nueva concepción: la investigación transdisciplinaria. La misma que en palabras de Nicolescu (2006), se asienta en tres pilares *“los niveles de realidad, la lógica del tercero incluido y la complejidad”* (p. 38), que circula por el camino del conocimiento y con asidero complementario en la disciplinariedad, la pluridisciplinariedad y la interdisciplinariedad.

La búsqueda de información que posibilite generar un conocimiento aproximado y referencial, pareciera ser más amplia en lo argumentado en el pensamiento complejo de Morín (dialógico, recursivo, hologramático), donde no existe un método, en virtud de que plantea la construcción y el progreso de la investigación a través de la elaboración conceptual que surge de la dialéctica articulada, del ir y venir permanente entre el sistema conceptual y el fenómeno, así como el diálogo entre lo empírico y lo teórico.

El método de generación de conocimientos en esta investigación, debe ser entendido como una estrategia a desarrollar una línea de pensamiento, que contribuirá a través de consensos y divergencias al acervo científico. Desde esta perspectiva, el método no es un componente aislado en la investigación, sino que es un complemento a la epistemología al responder dos preguntas fundamentales: ¿qué se quiere conocer? y ¿cómo se conocerá?

La primera pregunta sobre ¿qué se quiere conocer? Se relaciona con el objeto del conocimiento de la investigación, el ontos. Ante la segunda pregunta ¿cómo se conocerá? Se refiere al proceso cognitivo del sujeto investigador por medio del cual organiza la información en esquemas conceptuales de símbolos y de representaciones. Desde el pensamiento complejo, estas preguntas no están separadas sino que se complementan y retroalimentan en múltiples dimensiones.



### 3.1.1. Dimensión epistemológica: complejidad, transdisciplinariedad y pensamiento administrativo

Desde la complejidad y la transdisciplinariedad, los investigadores se involucraron con los fenómenos, aportando el sistema de conocimientos, cultura y valores, por lo que se incidió en los mismos, pero a su vez, el fenómeno incidirá en los investigadores y de alguna manera también les producirán cambios. En este orden de ideas, Morín (2001), expresa que *“la sociedad como un todo está presente en el interior de cada individuo en su lenguaje, su saber, sus obligaciones, sus normas...cada célula...cada individuo...contiene de manera holográfica el todo del cual hace parte y que al mismo tiempo hace parte de él”*. (p. 41)

La sociedad está presente en el interior de cada individuo aportando su marco referencial, esto se denota en su lenguaje, sus saberes, sus obligaciones, sus normas y cada individuo es parte de la sociedad. El sistema de conocimientos que maneja el paradigma de la complejidad, establece que los fenómenos observados están interrelacionados con el ambiente y el observador, por lo que su explicación es transdisciplinaria.

Ahora bien, pareciera que existe un amplio consenso en el sentido de que los modelos que sustentan en la actualidad el pensamiento administrativo (basados en el mecanicismo de Newton), no son los más adecuados para explicar el objeto de estudio de la administración.

Explicar el objeto de estudio, sus valores, su sistema de construcción del conocimiento desde las funciones de la administración, desde las estructuras jerárquicas de mando y control, desde el estilo de dirección y estructuras de poder o desde los modelos de toma de decisiones bajo la postura de la certeza del pensamiento administrativo, solo ha producido la segmentación y a la explicación parcelada, lo que ha conducido al cuestionamiento de la disciplina administrativa.

Una alternativa de estudiar y entender el pensamiento administrativo, resulta en la complejidad y la transdisciplinariedad. Una mirada compleja al pensamiento administrativo, requiere no *“encerrarlo”* en sus funciones, en sus niveles y en sus conceptos; por el contrario, requiere reconocer la multiplicidad de las interacciones interdependientes que se desarrollan en distintos contextos por lo que generan una evolución cooperativa de la teoría y la praxis, que hacen realidad la auto-eco-organización propuesta por Morín.

Desde esta perspectiva, el pensamiento administrativo abandona la postura simplista de por ejemplo, conceptualizarse desde las funciones administrativas, para aceptar las diferencias, los intereses y la posibilidad de retroalimentarse tanto de sí mismo, como de otras disciplinas que aportan saberes y experiencias, pero también, abandona las posturas de certeza implícitas por ejemplo, en los ejercicios de planificación organizacional, por el reconocimiento de la incertidumbre, del caos como propiciador del orden.

Una primera aproximación de los aportes del pensamiento complejo a la administración, puede exponerse como la posibilidad de auto-organizarse y de construir nuevas posturas a través de la recursividad, la cual permite la unión de las contradicciones y la disjunción de las convenciones. El todo y las partes se encuentran en un diálogo de saberes que permite la complementariedad y la diversidad de métodos; así como de discursos para abordar la creación/re-creación de las teorías que soportan a la administración.

La disciplina administrativa no está exenta a los cambios ni a las interconexiones entre causa y efecto. Un hecho económico, político o social; por ejemplo, puede dar origen a múltiples efectos capaces de afectar a la organización, a su entorno y por supuesto, a la forma de estudiar el fenómeno.

Es así como la administración desde la perspectiva científica, debe entenderse y estudiarse desde su dinámica, sus interrelaciones y su complejidad, reconociendo la relación inseparable entre el ser y el pensar; el sujeto/objeto y la relación sujeto-objeto-sujeto, en un contexto que es influido e influye sobre el objeto de estudio de la administración.

En la administración, un fenómeno no se presenta aislado de otro ni se puede explicar desde el límite de la propia disciplina. Los hechos forman parte del contexto, el cual no actúa de forma ordenada ni lineal ni parcelada; por el contrario, el contexto del fenómeno es altamente incierto, desordenado y multidimensional. Esta concepción de la realidad conduce a distintas explicaciones del mismo fenómeno y a la posibilidad de construir conocimiento desde una postura que se apropia del conocimiento de otras disciplinas para generar el propio.

En la presente investigación que tuvo como propósito generar los fundamentos para una nueva episteme del pensamiento administrativo

bajo el enfoque de la complejidad, fue asumida la complejidad como una manera de comprender el todo del conocimiento administrativo a través de sus partes: su objeto de estudio, su método y su discurso; con el necesario diálogo entre los saberes disciplinarios/ multi/inter/ transdisciplinarios como un recurso del saber actual.

Como se ha enunciado, el episteme de la complejidad se constituye en una perspectiva que permite abordar el estudio de un fenómeno o de una situación, más allá de la racionalidad científica preponderante que se ha llamado modernidad. La complejidad permite incorporar elementos como el desorden, el caos, la incertidumbre, la contradicción y otros aspectos que complementan y enriquecen los conocimientos previos. Esta forma de hacer investigación, por una parte extiende los límites de la propia disciplina y facilita el traspaso de las fronteras disciplinares, que como la administración, permanece anclada en el mecanicismo, el reduccionismo y el determinismo y, por la otra, invita al abordaje metodológico de forma integral, bajo la perspectiva de la posibilidad de la disjunción (separar para comprender) y la conjunción (unir para crecer) sin desacreditar ninguna forma de buscar el conocimiento, sino que por el contrario, busca el encuentro de lo cualitativo y lo cuantitativo en función de comprender la realidad.

En el episteme de la complejidad, no se requiere de un estricto orden para la comprensión de los hechos o fenómenos, debido a que el propio fluir de la información y su comportamiento irregular, va a determinar su equilibrio y así, el desorden conduce al orden y viceversa.

La investigación fue realizada desde esta perspectiva epistemológica, entre otros argumentos, por los siguientes:

1. La administración como postura científica, está altamente vinculada con el sujeto y los fenómenos sociales, pero el sujeto siempre es parte de la dimensión del fenómeno de administrar y por consiguiente, tanto la disciplina como su quehacer, influirán y estarán influidas por el sujeto y sus acciones. Esta retroacción conduce a interrelaciones, que por sí misma representan una unidad de estudio que a su vez, convive en un contexto con otras unidades en un ambiente de incertidumbre y riesgos.

Estudiar la disciplina desde la sumatoria de cada interrelación o proceso resulta insuficiente para el sustento de la propia disciplina y posiblemente,

contribuya a la autorreferencia [encerramiento disciplinar], que debilita su posición científica frente a otras ciencias.

2. La administración como parte de las ciencias sociales, no se desenvuelve en forma aislada, por el contrario, es parte de la red de la realidad social. La interacción de la administración en la red de la sociedad, hace que las consecuencias de sus aportes tanto teóricos como prácticos, no respondan de forma lineal al criterio de los autores o de los investigadores y sus efectos no se visualizan de inmediato. Un ejemplo, de estas consecuencias, es la percepción del hombre/máquina planteado a inicios del siglo XX que ha sido estudiado por distintas escuelas del pensamiento administrativo, pero que aún prevalece en el criterio de que las personas en la organización solo deben hacer la tarea encomendada y los insumos son los salarios.

Este apartar al sujeto de la organización, generó en una mayor fortaleza de la organización informal, que se constituye como una red social de protección y reconocimiento del “*ser*”, pero, que si es ignorada atenta contra el equilibrio del sistema.

3. El pensamiento administrativo ha estado cargado de lo cuantitativo y pareciera que ha abandonado lo cualitativo. Ejemplos de esta aseveración, se perciben desde los primeros experimentos del siglo XX, como los de Mayo y otros, o el alto volumen de investigaciones realizadas en el área de toma de decisiones con técnicas estadísticas o complejos modelos matemáticos. Sin embargo, rescatar el papel de lo cualitativo, entendido como el todo integrado (Martínez, 2009), del valor del sujeto como una postura complementaria y no antagonica, es posible en la complejidad.

Los principios de la complejidad: lo dialógico, lo recursivo y lo hologramático, invitan a no desechar ninguna forma de generación de conocimiento. El propio Morín (1994), resalta la posibilidad de que existan formas no científicas de construir conocimiento, al colocar como ejemplo a los grandes novelistas, que aportaron desde sus perspectivas, a la filosofía de sus épocas.

La complejidad permite a la investigación en administración y en particular a esta que se desarrolló, la posibilidad de establecer relaciones de interdependencia entre elementos que parecieran ser contradictorios y aprovechar el conocimiento previo como un baluarte investigativo, sin considerar a cada elemento como la suma de partes o reduciendo los hechos a causas y efectos.

### 3.1.2. Dimensión ontológica

El centro de la investigación, el *ontos*, se constituye en el supuesto más importante en el cual se basa un razonamiento. En esta investigación, la base del razonamiento de los investigadores, se centra en la posibilidad de generar una nueva episteme del pensamiento administrativo desde el pensamiento complejo.

El complejo tejido social de las organizaciones e instituciones y de la sociedad en general, exigen a la disciplina administrativa comprender las problemáticas más allá del carácter práctico, puntual y cortoplacista, se requiere en consecuencia, de la reconstrucción de los saberes. Esta reconstrucción de saberes requiere integrar el pragmatismo disciplinar con una dimensión teórica, mucho más profunda y con vinculación con otras disciplinas y los entornos altamente cambiantes.

El saber administrativo, en criterio de los investigadores y desde la complejidad y la transdisciplinariedad, debe anteponer: la visión de futuro y la responsabilidad social ante las acciones aisladas; la teoría ante la práctica; la complejidad y el caos antes que la simplicidad; el valor del sujeto antes que los fines de rentabilidad.

La administración al igual que otras disciplinas sociales y de las llamadas duras, se enfrenta al reto de transitar desde el paradigma de la simplicidad o reduccionista hacia una perspectiva abierta, en constante cambio y crecimiento, como una alternativa para entender y comprender los fenómenos con una visión mucho más amplia y holística. Este tránsito solo es posible a través de los diálogos disciplinares y de los propios actores del quehacer disciplinar.

La transdisciplinariedad no se puede entender como una abstracción teórica, sino por el contrario es una reflexión teórica de la interrelación de las disciplinas, donde se abre la posibilidad de aprehender de los conocimientos, apropiárselos y transformarlos en nuevo conocimiento administrativo que en la praxis, tiene resultados concretos emergiendo una forma de aprendizaje colaborativo.

La complejidad nos da la posibilidad de reordenar intelectualmente nuestras creencias, permitiendo pensar lo que se presenta como complejo y caótico. El conocimiento se transforma entonces en una orientación del hombre en

el mundo, en una forma de dar coherencia y sentido a su postura frente a su realidad y a la de los otros, reconociendo que esta inter-retroalimentación modificará nuestras creencias previas.

Bajo la óptica de la complejidad y la transdisciplinariedad, la investigación se ocupó como unidad de análisis de tres elementos del conocimiento administrativo: su objeto de estudio, su discurso y su método. Se debe aclarar que los investigadores no pretenden segmentar el conocimiento administrativo, sino por el contrario, bajo el supuesto de holograma, donde el todo está en las partes y las partes en el todo, se puede estudiar el todo a través de sus partes.

Una reforma del pensamiento administrativo con el apoyo de la complejidad, no implica anular nuestras capacidades analíticas o discriminatorias sino por el contrario, significa integrarlas en un pensamiento en el que las relaciones, a las condiciones de todo *“conocimiento pertinente”*, es precisamente la capacidad de contextualización e integración.

Una visión integradora del saber administrativo necesariamente implica como se ha advertido, una reforma del pensamiento. Este cambio de *“actitud”* frente al saber administrativo, debe *“abrir”* nuestra mente para afrontar la complejidad y aprender a coexistir con la incertidumbre, el caos, el orden/desorden. Esta no es tarea fácil, debido a la fuerza con la que está anclado en el paradigma reduccionista, que hasta los momentos ha sido útil a la administración.

Investigaciones como la presente contribuyen a repensar los argumentos y, ya sea con oposiciones o acuerdos, configurar ciclos recursivos del conocimiento.

Reconociendo el valor del pensamiento complejo y la transdisciplina al pensamiento administrativo, la investigación propuesta, distinguirá el aporte disciplinar de la administración en la modernidad a través de su objeto de estudio, su método y discurso, para conseguir los puntos de unión [conjunción] y desacuerdos [disjunción] y a través de la comprensión y la interpretación [hermenéutica], apropiarse de las riquezas y los aportes disciplinares y de las otras disciplinas para transitar a la transdisciplinariedad, a lo complejo.

Se tiene por tanto, algo más que hacer en la construcción del conocimiento

administrativo, se necesita participar con otra forma de observar la realidad, renovando y re-articulando los diversos saberes que alimentan y retroalimentan el saber administrativo.

La transdisciplinariedad se convierte entonces para el estudio del objeto de estudio de la investigación, tanto en una actitud de los investigadores (postura abierta a los enlaces con otras disciplinas, al caos, a lo desconocido), como en una estrategia que permite articular el conocimiento aprehendido.

### *3.1.3. Dimensión metodológica*

En esta dimensión se contextualiza la investigación definiendo sus perspectivas y alcance. Asimismo, se describen las estrategias para vincular la realidad del saber (conocimiento previo y nuevas posturas), la realidad del comprender (los significados que aprehende el investigador) y la realidad del hacer (las perspectivas de los actores sociales, quienes con sus conocimientos y experiencias dialogan con los investigadores y aportan ideas que permitan la transdisciplinariedad).

#### *3.2.1. Estrategia de acercamiento a la realidad del saber*

Como forma de aproximación a la realidad del saber se realizó en primer lugar, una revisión de las teorías administrativas tradicionales y las distinciones que se han hecho del conocimiento en el horizonte del tiempo; y en segundo lugar, se hizo una revisión acerca de las posturas no tradicionales en la administración.

La estrategia para la primera revisión fue la organización de los pensadores administrativos por áreas comunes, que se denominan en esta investigación como Escuelas del Pensamiento Administrativo, respetando así las denominaciones comunes de la disciplina. Esta disjunción, no debe entenderse como parcialización, sino como el reconocimiento de los saberes que se complementaron con las ideas de la complejidad.

Para la revisión teórica preliminar, fueron seleccionados tres elementos: el objeto de estudio de la administración, su método y su discurso, por considerar según experiencias previas de los investigadores, que en estos tres elementos se concentraban la mayoría de las objeciones a la disciplina administrativa. De estos tres elementos se desprendieron las categorías preliminares que se describen a continuación en la Tabla 9:

*Tabla 9. Categorías preliminares de la investigación.*

<b>Elemento</b>	<b>Categoría</b>
Objeto de estudio de la administración	1. La organización 2. Los procesos administrativos 3. La toma de decisiones
Método	1. Cualitativo 2. Cuantitativo
Discurso	1. Técnico 2. Práctica-administrativa

La comprensión que se realizó de los significados y sus relaciones, fue una consecuencia de la retroalimentación de los saberes disciplinares frente y como complemento de los aportes de la complejidad y la transdisciplinariedad.

El constante diálogo con los saberes, sus experiencias y su escala de valores, permitió emerger aportes donde la subjetividad estuvo presente en la forma de abordar la ontología de la investigación.

### *3.2.2. Estrategia de acercamiento a la realidad del hacer*

Las acciones necesarias para que los investigadores se aproximaran a la convivencia de las pluri-realidades y sus dimensiones, se relacionan con la observación y análisis de los textos y la realización de eventos comunicativos dirigidos a través de diálogos entre los investigadores y los actores sociales de la investigación. De esta manera, se generó información que permitió potenciar la participación para de forma cooperativa, propiciar la auto-reflexión.

El diálogo con los actores sociales se dio en dos momentos. En un primer momento se dialogó con los actores sociales, sobre la forma de cómo observan los problemas disciplinares de la administración a fin de contrastarlos con los percibidos por los investigadores. Para ello, fueron planteadas cinco apreciaciones tomando como base las categorías previas (Tabla 1), las cuales se mencionan a continuación:

#### *Apreciación 1.*

Diferentes autores han planteado como Objeto de estudio de la administración: a la organización, a sus componentes o a sus funciones. Según su criterio, ¿Cuál es el objeto de estudio de la administración?



### *Apreciación 2.*

Existe una tendencia a visualizar casi exclusivamente los avances del conocimiento, con lo que es útil y productivo para la organización o para sus actores: ¿Cuál es su opinión al respecto?

### *Apreciación 3.*

Los estudios de la disciplina se ha orientado casi que exclusivamente a la actividad profesional: La gestión o la gerencia. Ésta a su vez, ha desplazado en importancia al conocimiento administrativo convirtiendo así a la actividad gerencial en el eje central de la disciplina, lo que a todas luces pareciera, que orienta a la administración hacia las aplicaciones técnicas más que al desarrollo científico. ¿Qué opinión le merece tal aseveración?

### *Apreciación 4.*

Podría intuirse que la preponderancia de la actividad gerencial sobre pensamiento administrativo se ha justificado en buena medida por el interés de alcanzar objetivos organizacionales, y uno de esos objetivos básicos, es el logro del rendimiento de las inversiones, es decir prevalece una visión mercantilista de la disciplina. Esta perspectiva de alcanzar objetivos “*financieros*” conduce a una visión cortoplacista, sin mayor compromiso social y bajo interés por teorizar. En consecuencia, se intensifican los estudios sobre las técnicas que permitan alcanzar esos objetivos. ¿Cuál es su opinión acerca de esta apreciación?

### *Apreciación 5.*

En cuanto al método utilizado para generar conocimientos, la disciplina administrativa también se ha aferrado a corrientes reduccionistas. Los estudios que propulsaron investigadores como Taylor, Fayol, Mayo y otros, sobre la problemáticas de las empresas, se hicieron y se continúan haciendo con una visión determinista, mecanicista y cuantitativa, ignorando la multidimensionalidad de los fenómenos y sus constantes interrelaciones.

¿Considera usted que la utilización exclusiva del método cartesiano ha representado la única forma de conseguir estudios válidos para la comunidad científica administrativa, lo que pudiera hacer parecer sus resultados como desfasados e ineficientes frente a las demandas de conocimiento actual?

En una segunda aproximación a las categorías que dieron inicio a las conversaciones a profundidad, hice una revisión a los aportes teóricos y, apreciando las modificaciones y retroalimentación de los actores sociales, complementé las categorías previas las cuales pueden visualizarse en la Tabla 10. Estas categorías constituyeron el proceso a través del cual me conduje hacia la teorización.

*Tabla 10. Categorías para iniciar la conversación con los actores sociales.*

Elemento	Categoría
Fundamentos epistemológicos del pensamiento disciplinario de la administración	1. Objeto de estudio: 1.1 Las organizaciones 1.2 El comportamiento organizacional 1.3 Las funciones administrativas 1.4 Los negocios 1.5 El recurso humano 2. Enfoques metodológicos: 2.1 Cuantitativo 2.2 Mixto 2.3 Cualitativo 3. Estilo discursivo: 3.1 Discurso técnico 3.2 El discurso científico
Aportes del pensamiento complejo	1. El concepto de sistemas abiertos 2. Interdependencia entre sujeto y objeto 3. Flexibilización de las fronteras de los conocimientos 4. Redes de sistemas 5. Principios de la complejidad 6. Transdisciplinariedad
Los actores sociales con respecto a la visión de la administración desde lo disciplinar al pensamiento complejo	1. Objeto de estudio: 1.1 Multiplicidad de las interacciones 1.2 Interdependencia con el contexto 1.3 Evolución cooperativa entre teoría y práctica 1.4 Auto-eco-organización 2. Enfoques metodológicos: Abandono de la postura simplista Abandono de la certeza Retroalimentación con otras disciplinas Recursividad Relación sujeto-objeto-sujeto Estilo discursivo: 3.1 Diálogo de saberes

Vinculando las categorías previas con las emergentes del primer momento de diálogo con los actores sociales, se procedió a realizar un segundo

momento conversacional, para conocer desde las experiencias y saberes de los actores, sus percepciones acerca del pensamiento administrativo desde la complejidad.

Es así como fueron planteadas las siguientes apreciaciones a fin de compartirlas y discutir las con cada actor social de mi investigación.

### *Primera apreciación:*

La administración como conocimiento científico debe enfrentar la complejidad organizacional con un planteamiento y una visión amplia donde se perfile la exigencia de renovar planes para superar los esquemas mentales tradicionales que permitan articular fines diversos. A su parecer, ¿cuáles deberían ser esos esquemas tradicionales que deben dejarse atrás?

### *Segunda apreciación:*

La premisa como investigadores radica en que la complejidad es un proceso que se genera en forma sistemática y recursiva a medida que un supra sistema se va complejizando como consecuencia de que el conjunto de organizaciones que lo conforman, en su intento por reducir su propia complejidad, generan un incremento significativo de la complejidad total al supra sistema. En su experiencia, ¿cuál es su opinión sobre esta premisa?

### *Tercera apreciación:*

La organización, desde el pensamiento complejo, entendida como el objeto de estudio de la administración, debe ser capaz de manejarse bajo lo siguiente:

1. La diversidad de elementos que la componen deben relacionarse entre sí y, construir un todo coherente.
2. La evaluación de individualidades de los componentes del todo, no generarán las características de esa totalidad, es decir, las sumas de las particularidades, no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo.
3. El sistema denominado organización, propicia las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo.
4. El sistema interactúa y se interrelaciona el entorno donde se desenvuelve.

¿Cuál es su opinión sobre estos aspectos? ¿Incorporaría otros? ¿Eliminaría algunos?

#### *Cuarta apreciación:*

Los términos de auto-organización, reorganización y eco-organización ayudan a comprender a la organización desde la complejidad. La auto-organización implica la posibilidad que tiene la organización de desarrollarse a sí misma manteniendo las características relacionadas con las actividades que le son propias. La re-organización plantea la constante y continua transformación lo que implica una evolución permanente de la organización para adecuarse al impacto producido por las transformaciones del entorno. La eco-organización plantea dos facetas relacionadas con el entorno en el cual se ve inmersa la organización en el entendido de que la organización se ve influenciada tanto por el entorno interno como por el ambiente

¿Cuál es su opinión sobre la relación de estos términos y la comprensión de la organización desde la complejidad?

#### *Quinta apreciación:*

La administración también debe repensar sus métodos de estudio, su forma de observar y entender la realidad. Se deben incluir elementos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y, sobre todo la visión holística de la organización.

Como investigador ¿cómo enfocaría una investigación desde la postura de la complejidad?

#### *Sexta apreciación:*

En cuanto al discurso del pensamiento administrativo tomando como base los principios del pensamiento complejo, éste debe tomar como base de su narrativa elementos tales como: la policasualidad, el orden/desorden y el constructivismo, en su experiencia, ¿cuáles elementos incorporaría usted a la narrativa administrativa?, ¿con cuáles no está de acuerdo?

Para la mejor comprensión de esta investigación, los investigadores plantearon un mapa conceptual organizativo, que aunque no evita el caos, establece un orden. Cada elemento, puede ser conectado a otro, de forma multidimensional y no necesariamente lineal.

En la figura 10, se expresa el diseño de la investigación sin pretender con ello, esquematizar o desarticular cada elemento del proceso.

### 3.2.3. Estrategia de acercamiento a la realidad del comprender: la teorización

La comprensión de los fenómenos y su interpretación, debe generar las condiciones mínimas para los procesos de transformación necesarios. La posibilidad de conocer la realidad del saber y del quehacer de la administración de forma sistemática y consciente, permite comunicar lo conocido mediante expresiones lingüísticas entendidas como conocimiento, el cual se alimenta y retroalimenta para seguir abriendo espacios de reflexión.

La matriz epistemológica que surge con los aportes de la física cuántica y su incertidumbre, hace que se abandone la postura del mundo-máquina en casi todas las disciplinas y la administración no puede escapar de esta realidad. La tendencia de los estudios holísticos, sistémicos basados en el pensamiento complejo, donde la incertidumbre, las múltiples dimensiones y los métodos complementarios hacen vida, inciden de forma directa en la forma de entender a la administración.

El proceso de comprensión de la administración se percibe como un entramado complejo de relaciones e interrelaciones, donde no existen leyes fijas e inmutables para el análisis de los fenómenos organizacionales ni de posiciones epistémicas únicas.

Desde esta perspectiva, la investigación requirió fortalecerse en los conocimientos aportados por los estudiosos de la administración, los conocimientos de los actores sociales, sus experiencias y percepciones y los conocimientos de la propia investigadora, de un proceso de teorización de lo aprehendido, de lo reflexionado e interpretado.

Para Martínez (2009), la teorización *“constituye el corazón de la actividad investigativa, la descripción de la misma, de su proceso y de su producto”* (p.104), y para mí, las etapas de la teorización son la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización en sí.

En el proceso de teorizar y de acuerdo a lo aportado por Martínez Miguélez (2006), se aplicarán las etapas sugeridas por los autores.

En la etapa de la categorización, se fueron decantando los atributos más adecuados para describir los elementos que se incorporaron al conocimiento administrativo. Una vez realizada la conversación con los actores sociales se percibieron otras cualidades importantes relacionadas con la complejidad y con base a estas aproximaciones, se realizó una conversación con los actores sociales, rica en conceptos e interrelaciones las cuales permitieron develar las cualidades que fueron incorporadas a la teorización.

Esta fase de categorizar (no debe entenderse como un orden cronológico, sino como una etapa recursiva que cumplí durante todo el proceso de teorización). Se realizó en esta investigación en tres momentos: de forma preliminar al tratar de describir la situación problemática del anclaje de la administración a la modernidad [se describe las categorías preliminares en la tabla 1]; durante la conversación con los actores sociales [se describen en la tabla 2] y, durante la segunda conversación con los actores sociales y revisión de los nuevos conceptos de administración a la luz del pensamiento complejo.

La etapa de la estructuración, entendida como el proceso de ordenar, interpretar y comprender lo aprehendido, se realizó de forma recursiva y retroalimentando lo aprendido durante toda la investigación. Para cumplir con la intención investigadora, se establecieron las relaciones y los vínculos directos e indirectos entre las categorías y a través de la interpretación personal, se dieron significados textual y contextual en función de un episteme administrativo desde el pensamiento complejo.

La etapa de la contrastación, se refiere a relacionar y comparar los resultados teóricos con las conversaciones sostenidas con los actores sociales. Para la comparación se utilizó en primer lugar las matrices de respuesta, en donde fueron transcritas totalmente las conversaciones.

En segundo lugar, fueron realizadas matrices de análisis, donde se muestran las respuestas de los actores sociales, correlacionadas por cada agregado conceptual: el objeto de estudio, el método y el discurso de la administración desde la complejidad.

En una tercera fase, se utilizó la herramienta de la triangulación. La triangulación consiste en *“determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del*

*mismo fenómeno*” (Martínez Miguélez, 2006, p. 199). Para la triangulación se comparó en el análisis de las respuestas los referentes teóricos, con las apreciaciones de los actores sociales y la postura de los investigadores, con la finalidad de lograr expresiones y juicios que me coadyuvaron a expresar mi posición teórica de la administración desde la complejidad.

### *3.3. Modalidad utilizada para el diálogo con los actores sociales. instrumentos de recolección de datos*

Esta perspectiva de orden/desorden producto de los diálogos del investigador con los actores sociales de la investigación sobre la disciplina administrativa, se realizó utilizando la modalidad de entrevista a profundidad. La entrevista en profundidad, para Rusque (2007), *“es un método de recolección de información que algunas veces resulta más parecido a una conversación que a un intercambio formal de preguntas y respuestas... el objetivo de la entrevista es saber qué piensa la persona y conocer de ella cosas que no se pueden observar directamente”*. (pp.181-183)

La entrevista a profundidad permite aprender de otros estudiosos del tema en un ambiente propicio de las experiencias, percepciones y motivaciones de los otros para obtener así, datos cualitativos que ayudaron a los investigadores, a reflexionar sobre las posturas previas.

Como expresión del intercambio de conocimiento con los actores sociales de la investigación, se plantea el guion de entrevista. Para González (1997), *“la entrevista deja de ser un instrumento más para convertirse en el escenario permanente del proceso general de la investigación, en cuyo espacio tiene lugar la aplicación de los instrumentos. Cada instrumento representa un momento de continuidad en el diálogo general del investigador y el sujeto investigado, por tanto, el acto de aplicación del instrumento va a representar un momento de comunicación entre ambos”*. (p.118)

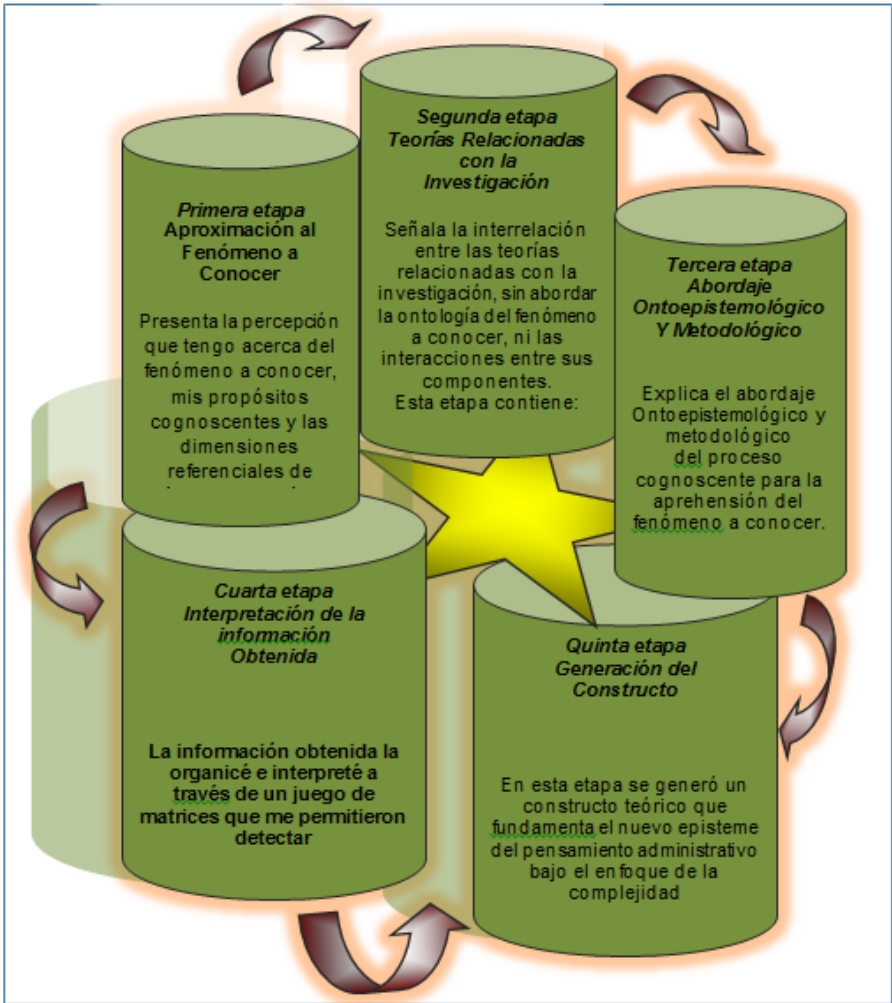


Figura 10. Diseño de la investigación.

Se utilizaron dos guiones de entrevistas: uno para la entrevista preliminar o exploratoria y otro para permitir el aporte sobre la posibilidad de repensar la Administración desde el pensamiento complejo. El guion de entrevista a profundidad que se utilizó para iniciar las conversaciones previas, se enmarcó en ahondar sobre seis apreciaciones de los investigadores en los tres elementos fundamentales de esta investigación: el objeto de estudio de la administración, su método y su discurso.



Durante la conversación, se realizaron preguntas y se dio un proceso de retroalimentación acerca de las diferentes posturas, con el objeto de aprehender los conocimientos aportados por los actores sociales sobre la problemática en estudio.

Con la finalidad de descubrir y retroalimentar la percepción sobre las nuevas posturas del pensamiento administrativo y en particular sobre el conocimiento del pensamiento complejo, se realizó una segunda conversación con los actores sociales para ahondar acerca de lo que podría incorporarse a la administración. La entrevista se orientó básicamente en un diálogo acerca de los principios de la complejidad y la transdisciplinariedad.

### *3.4. Actores sociales de la investigación*

Como actores sociales se entiende en esta investigación, a los participantes y colaboradores, quienes aportaron sus saberes y experiencias en la exploración y validación tanto de la problemática en estudio, como en la posibilidad de repensar los fundamentos epistemológicos del pensamiento administrativo desde el pensamiento complejo.

Los atributos seleccionados para escoger a los actores sociales de la investigación son los siguientes: son investigadores y docentes del área de la administración, ya que éstos hacen vida en la disciplina administrativa a través de la gestión en el aula. Adicionalmente, mantienen distintas posturas ante el conocimiento en sus investigaciones.

Desde esta perspectiva, se considera como actores sociales participantes en la investigación, a los docentes de la Escuela de Administración y Contaduría de la Universidad de Los Andes, donde uno de los investigadores hace vida académica y que adicionalmente, cumplan con los siguientes criterios:

1. Profesores de la carrera de administración.
2. Profesores del área de teoría administrativa.
3. Investigadores.

Bajo este contexto, se seleccionaron a cuatro profesores que cumplían los criterios de selección y cuyas opiniones fueron analizadas en función de la ontología de la investigación los cuales se identificaron en el trabajo de investigación, tal y como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Actores sociales.

Identificación	Características
Actor social 1	Profesor, escalafón instructor, cinco años de experiencia docente
Actor social 2	Profesor, escalafón agregado, 10 años de experiencia. Investigador Reconocido.
Actor social 3	Profesor, escalafón asociado, 14 años de experiencia. Investigador reconocido
Actor social 4	Profesor, escalafón titular. 25 años de experiencia. Investigador reconocido

Es de hacer notar que en el segundo momento de conversación, decidí incorporar a dos actores sociales en sustitución a los dos actores que manifestaron su poco acercamiento al pensamiento complejo. En tal sentido, los actores sociales para el segundo momento quedaron caracterizados como se expresa en la tabla 12:

Tabla 12. Actores sociales (segundo momento).

Identificación	Características
Actor social 1	Profesor, escalafón asociado, trece años de experiencia docente
Actor social 2	Profesor, escalafón agregado, 10 años de experiencia. Investigador Reconocido.
Actor social 3	Profesor, escalafón asociado, 14 años de experiencia. Investigador reconocido
Actor social 4	Profesor, escalafón titular. 25 años de experiencia. Investigador reconocido

### 3.5. Forma de interrelacionar las distintas dimensiones de la realidad: el análisis de contenido

En el continuum investigativo, se hace necesario reflexionar sobre las interrelaciones de las distintas dimensiones de la realidad. Para ello, es necesario interpretar y comprender el sentido y las interrelaciones del objeto de estudio.

La hermenéutica intenta establecer un proceso válido para que el investigador en primera instancia, interprete y luego comprenda el fenómeno que estudia. Según Dilthey (1944), *“la comprensión cae bajo el concepto general del conocer, entendiéndose por conocer, en el sentido más amplio, aquel proceso mediante el cual se busca un saber universal”* (p. 252); y por interpretación

el autor expresa *“es obra de arte personal; y su aplicación más perfecta depende de la genialidad del intérprete”*. (p. 254)

La hermenéutica permite comprender e interpretar los textos y los fenómenos desde sus múltiples significados y perspectivas, pero revaloriza el papel del sujeto investigador, como el autor de las interpretaciones o como lo expresa Dilthey, es el autor de su obra de arte interpretativa.

Para Beuchot (2002), el análisis a través de la hermenéutica se inicia con una inquietud que requiere respuesta y juicio interpretativo y aclara que *“todo lo que tiene una significación viva, no completamente inmediata y clara, es susceptible de interpretación”* (p.58), propone tres momentos: el momento donde se busca el significado textual, intratextual e intertextual; el momento de la conexión del texto con los objetos y, la intervención del investigador al tratar de entender la intencionalidad del autor o de los autores de los textos o hechos observados.

En esta investigación, estos momentos se pueden visualizar de la siguiente manera:

Momento de búsqueda de los significados: El investigador a través del análisis de los textos relacionados con la disciplina administrativa y del análisis la complejidad y la transdisciplinariedad, conocerá tanto las posturas como los significados de los autores seleccionados, haciendo el análisis desde distintas dimensiones: desde lo conceptual hasta las disjunciones y conjunciones de las posturas estudiadas.

Los criterios aportados tanto por los investigadores como por los actores sociales, conformaron los elementos conceptuales de la complejidad que fueron incorporados al saber de la administración.

Momento de conexiones e interconexiones: Reconociendo las interrelaciones entre los conceptos y los hechos en el entendido de que el estudio se inserta en una red de relaciones sociales, se trata de comprender a la administración desde las multidimensiones seleccionadas, es decir, desde su objeto, su método así como de su discurso, se hiló una propuesta que fue el resultado de apropiarse de distintas posturas teóricas además de las posturas de los actores sociales que se interconectan en la red de la sociedad.

Momento de la interpretación: Comprender y asociar con los esquemas, con

los valores del propio investigador, con los textos y observaciones realizadas, constituyen la interpretación.

En consecuencia, la interpretación generará la posibilidad de nuevos conocimientos a partir de un proceso de comprensión que por la intervención del sujeto investigador, contendrá una carga de subjetividad que debe reconocerse, ya que la interpretación de la realidad es consecuencia de la propia experiencia de los investigadores, del reconocimiento de los saberes previos y de los aportes de los actores sociales de la investigación.

La hermenéutica permite descubrir los posibles vínculos, conexiones entre conceptos y hechos que indiscutiblemente conduce a un análisis de los textos, los resultados de los eventos comunicativos y la experiencia del propio investigador, bajo una perspectiva de la existencia de múltiples redes de inter/intra dependencia humana con el entorno y el mundo interno de cada fenómeno.

La comprensión tanto de los vínculos como de las conexiones entre conceptos y hechos, genera conocimiento que debe ser expresado a través de las teorías revalorizando la acción interpretativa del sujeto. Dos perspectivas a diferentes niveles de objetivización y alcances explicativos son el modelo hipotético-deductivo y la fenomenología. En esta investigación utilizaré la fenomenología como una metodología para la comprensión de la red de relaciones conceptuales del pensamiento administrativo desde la complejidad. Para Rusque (2007), *“se trata de una comprensión donde el investigador tendrá tendencia a objetivar, pero solo como un artificio de exposición, porque metodológicamente la comprensión no está terminada jamás ni la objetivización”*. (p.123)

La fenomenología y la hermenéutica se unen para lograr la comprensión y proporcionar un inventario de relaciones y funciones del objeto de estudio de la investigación. La fenomenología-hermenéutica pretende según Méndez (2009) *“dar nuevos horizontes, renovadas reflexiones y comprensiones considerando que la aproximación rígida y completa (al fenómeno) es imposible”* (p. 6).

Una mirada a la disciplina administrativa permite descubrir que los conceptos, situaciones y relaciones tienen una naturaleza compleja, dialógica y ética prevaleciente. El lenguaje y la comunicación juega un papel decisivo para

la comprensión del objeto de estudio de la disciplina y en sí misma, su comportamiento difiere del comportamiento de los fenómenos naturales (aunque normalmente se estudia bajo la perspectiva de causa-efecto).

En la administración existe una red de relaciones, una valoración del sujeto y sus interpretaciones que resulta de mucho provecho si es estudiada desde una postura metodológica fenomenológico-hermenéutica, la cual ofrece la posibilidad de adentrarnos en la naturaleza normativa, práctica, reflexiva, situacional y conversacional de la administración.

A juicio de los investigadores, la fenomenología-hermenéutica permitió descomponer los conceptos previos de la disciplina administrativa, problematizarlos, discutirlos, interpretarlos a partir de múltiples contrastaciones teóricas y de opiniones de los actores sociales de la investigación (la propia investigadora y los participantes seleccionados).

Una vez develadas las categorías, se procedió a la discusión con los actores sociales, para reflexionar sobre su valor conceptual en el pensamiento administrativo y, así entendieron los autores las cualidades que debía incorporar en la propuesta teórica.

### *3.6. Dimensión axiológica de la investigación*

La axiología permite la distinción entre lo que es valedero y aceptable, de aquello que no lo es. Vista esta amplitud del concepto, la axiología en esta investigación es el proceso que valida los resultados del investigador desde los aspectos formales de la misma. En tal sentido, resulta trascendente no solo la producción de conocimientos, sino también el otorgar un reconocimiento valorativo a la actividad investigativa desde sus distintas expresiones del sujeto/objeto, lo absoluto/relativo; lo personal/colectivo, y estas valoraciones surgen del intercambio con los pares de las actividades y sus resultados.

En la producción del conocimiento, resulta imprescindible la fiabilidad que se tenga por parte de la comunidad de investigadores, tanto al investigador, como al procedimiento utilizado para llevar a cabo la referida investigación. Para ello, es necesario que el investigador actúe con ética y responsabilidad en todas y cada una de las fases de su proceso investigativo para intentar lograr distinguir aquello que valedero, es aceptable, de aquello que no lo es.

Para determinar la fiabilidad de la información recolectada en la investigación realizada, fue considerada la pertinencia de seguir algunos criterios que permitieron la evaluación del rigor científico y la calidad de los estudios cualitativos. Entre ellos se encuentran: la credibilidad, la confirmación, y la aplicabilidad.

La credibilidad de la investigación, tiene su fundamento en el reconocimiento por parte de otros investigadores y de los propios actores sociales, en relación con la actitud de los investigadores al recolectar e interpretar la información tanto documental, como la que es producto de los momentos comunicativos. Sus conocimientos y sus experiencias relacionadas con el objeto, método y discurso de la administración desde el pensamiento complejo, otorga la credibilidad al estudio realizado en la presente investigación, dada la voluntad de los actores sociales, de compartir sus experiencias inter-subjetivas con los investigadores.

La confirmación está estrechamente relacionada con la objetividad presentada en el análisis de la información, lo que permitirá que otro investigador, pueda llegar a resultados equivalentes al seguir el camino utilizado por los autores.

En cuanto al criterio de aplicabilidad, el mismo establece la posibilidad de poder generalizar los datos a otros contextos de estudio. En este sentido, se plasmó una descripción exhaustiva de todos los datos, incluyendo la información requerida a fin de establecer comparaciones y poder así, transferir dichos resultados a otros escenarios similares.

Ahora bien, en las investigaciones cualitativas y sobre todo las basadas en el pensamiento complejo, el investigador interviene en la investigación, por tanto, la confianza surgirá como consecuencia de que los actores sociales se verán reflejados en la investigación y en la posibilidad que éstos tendrán de seguir el proceso investigativo a lo largo de la investigación.

Con relación al desarrollo de la presente investigación, en cada momento de conversación con los actores sociales, se les aclaró acerca de la intencionalidad en el transcurso de la investigación; de igual manera, se les aseguró la confidencialidad de sus respuestas (en el sentido de la forma cómo se harían las citas en el texto, resguardando en todo momento su identificación), con lo cual se le pidió la mayor sinceridad. Igualmente, se tuvo cuidado en el hecho de que el ambiente de cada entrevista realizada

a los actores sociales, fuese homogéneo a fin de facilitar una conversación fluida, amena y sincera.

De esta manera, y con la finalidad de poder lograr la posibilidad de confirmar los hallazgos, se ha dejado tanto un registro de las diferentes conversaciones realizadas con cada uno de los actores sociales como de la bibliografía consultada, para que así, otros investigadores puedan reconstruir la información desde posturas similares a la presente, para reafirmar o refutar los hallazgos y continúen alimentando o en su defecto refutando las ideas que se exponen ante la comunidad investigativa.

Las actividades que se desarrollaron y que fueron encaminadas a darle confiabilidad externa, las enumero a continuación:

1. Realización de una descripción del método, los medios de obtención de la información, los integrantes de la muestra y se estructuraron matrices de resultados y aportes de fácil comprensión para cualquier lector.
2. La identificación de las categorías y los supuestos en que se basaron fueron minuciosamente revisados de manera tal que sirvieran de modelos tanto para futuras investigaciones como para la continuidad de esta misma investigación.
3. Los informantes fueron seleccionados con los criterios académicos requeridos a fin de permitir tener una muestra coherente.
4. La investigación, fe realizada en ambientes naturales y similares de trabajo, en horarios regulares y siempre dentro de proceso académico.

En cuanto a la confiabilidad interna, ésta recibió la atención requerida al emplear estrategias; tales como: (a) Se empleó un grabador de alta fidelidad, luego se transcribió el texto en su totalidad y finalmente se aplicó el análisis de contenidos; (b) los informantes claves se constituyeron en validadores de su propia producción.

En cada uno de los momentos comunicativos, se les pidió a los actores sociales la mayor sinceridad posible, cuidando que el ambiente de cada entrevista, fuese homogéneo y agradable a fin de facilitar una conversación amena y sincera con el único propósito de lograr la información pertinente y requerida para la construcción de los conocimientos requeridos en la presente investigación.

## Capítulo IV. La realidad del conocer

### *4.1 El aporte al pensamiento administrativo desde la perspectiva de los actores sociales*

El pensamiento administrativo, ha emergido y evolucionado desde las diferentes corrientes que han venido realizando aportes a esta disciplina. Desde la perspectiva de los actores sociales objeto de estudio de la presente investigación y haciendo uso del enfoque complejo y transdisciplinario de la investigación, en conjunción entre los conocimientos previos y la construcción de la nueva teoría tomando como base la teoría de la complejidad, a continuación, se plantean las diferentes posturas por parte de los actores sociales que participan con sus diferentes posturas, en la construcción de un nuevo conocimiento. Para ello, y tomando como base el pensamiento complejo, la transdisciplina y las diferentes posturas, se pretenderá construir un nuevo episteme del pensamiento administrativo desde la teoría de la complejidad no pretendiendo con ello, que la construcción del conocimiento se detenga, sino que por el contrario, sirva de base para seguir emergiendo hacia nuevas teorías que propendan a dar respuestas a la compleja trama del pensamiento administrativo.

En tal sentido, Se presenta a continuación, el diálogo sostenido con los diferentes actores sociales participantes en la investigación y donde se muestra en la matriz elaborada con la información suministrada por cada uno de ellos, la categoría nuclear denominada pensamiento administrativo desde la complejidad con sus respectivas categorías abiertas: objeto, método y discurso del pensamiento administrativo.

En cada uno de los diálogos realizados, se planteó la discusión acerca de las posiciones de cada actor social acerca de cada una de las categorías; asimismo, se extrajeron tanto las dimensiones como las categorías axiales propuestas.

Con la postura epistemológica de cada actor social, la teoría de la complejidad y la transdisciplinariedad se emerge a un nuevo episteme del pensamiento administrativo, de tal manera que se pretende entretener una nueva teoría del pensamiento administrativo tomando como base el entretendido tanto del conocimiento existente en cuanto al pensamiento administrativo, como el esbozado por cada actor social en conjunción directa con la teoría de la complejidad y la transdisciplinariedad..



## 4.2 El diálogo de saberes de los actores sociales

En las matrices que se presentan en lo sucesivo, se exponen los diálogos sostenidos entre los investigadores y los actores sociales, así como las categorías y dimensiones obtenidas producto de la reflexión del diálogo

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones	Información proporcionada por el actor social No. I
	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p>	<p>Hola, estoy realizando un trabajo de investigación titulado <b>Hacia un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad</b>; para ello, he realizado un guion de entrevistas que me permitirá lograr dar respuesta a algunas interrogantes planteadas a través de la confrontación de mis premisas con las de los actores sociales.</p> <p><b>Entrevistadora:</b></p> <p>La organización, desde el pensamiento complejo, entendida como el objeto de estudio de la administración, debe ser capaz de manejarse bajo lo siguiente:</p> <p>La diversidad de elementos que la componen deben relacionarse entre sí y, construir un todo coherente.</p> <p>La evaluación de individualidades de los componentes del todo, no generarán las características de esa totalidad, es decir, las sumas de las particularidades, no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo.</p> <p>El sistema denominado organización, propicia las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo.</p> <p>El sistema interactúa y se interrelaciona con el entorno donde se desenvuelve.</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre estos aspectos?</p> <p><b>Entrevistada:</b> Con ese planteamiento estoy completamente de acuerdo!</p>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categoría abierta:	Categorías axiales		Incidentes
Objeto de estudio	Multiplicidad de las interacciones	21 22 23 24 25 26 27	<p><b>Entrevistadora:</b> entonces no eliminas ninguno?</p> <p><b>Entrevistada:</b> Noooooj, estoy totalmente de acuerdo con los cuatro. Porque? Porque de alguna u otra manera es la concepción sistémica que es la base de la organización. No podemos ni remotamente obviar que la organización es un conjunto de partes interrelacionadas y con múltiples interacciones entre esas partes y es más, hay una diversidad de recursos que son completamente distintos en características y taxonomía, es decir, no podemos hablar de que la organización toda ella misma está integrada por elementos que tienen las mismas características, ni entre ellos mismos, ni con el contexto, es decir, que cada una de las partes que componen la organización, están completamente diferenciadas, por ejemplo si yo hablo de recursos administrativos y trato de establecer una taxonomía o una caracterización de ellos con respecto al capital humano, vemos que son recursos completamente distintos, es por eso que uno tiene que tener más características digamos de sinergia que otros, y cuál es el principal recurso que puede tener la sinergia ahí, pues el recurso humano.</p>
Objeto de estudio	Interdependencia con el contexto	28 29 30 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41	<p><b>Entrevistadora:</b> y a qué crees que se deba?</p> <p><b>Entrevistada:</b> A lo mejor, dependiendo de la concepción que tu tengas de la administración o de la misma tecnología que tu utilices, puedes tener digamos más posibilidades de obtener más ganancia en ese mundo de la administración, pero quien es el que lo va a filosofía verdadera de que tu tengas la capacidad de garantizar lo que es la X finalidad, tiene que ver con el dominio de la gente, con</p>

**Ma32triz I: Conversación con el Actor social 1.**

**Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad**

**Categoría abierta: objeto, método y discurso**

Categorías de Análisis	Dimensiones	Incidentes
Objeto de estudio	Evolución cooperativa entre la teoría y la práctica	<p>el concepto de la gente, entonces que esté de acuerdo completamente con ese planteamiento? Por supuesto porque, no es tu decir, conjunto de partes interrelacionadas entre sí, <b>Yo puedo sumar cada uno de los recursos y me puede dar una utilidad y, no porque a lo mejor en esa misma interacción puede existir un recurso que no está funcionando adecuadamente</b>, pero eso no significa que su sumatoria va a ser para negativo porque como habíamos hablado al inicio. <b>Estos conflictos internos hacen que la organización trate de transformarse o sufrir de una manera digamos brusca en un proceso de morfogénesis en donde surja por ejemplo criterios que no habían sido valorados anteriormente como por ejemplo la heurística, por lo que el funcionamiento de las partes si afectan el todo.</b> Necesariamente tenemos que tener bien presente que <b>La organización es solo un subsistema de otros subsistemas que están constantemente comunicándose, modificándose, alterándose.</b></p>
Objeto de estudio	Evolución cooperativa entre la teoría y la práctica	<p>42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52</p>
Objeto de estudio	Sistema abierto	<p>53 54</p>
Objeto de estudio		<p>55 56 57 58 59 60 61</p> <p>2. Los términos de auto-organización, reorganización y eco-organización ayudan a comprender a la organización desde la complejidad. La auto-organización implica la posibilidad que tiene la organización de desarrollarse así misma manteniendo las características relacionadas con las actividades que le son propias. La re-organización plantea la constante y continua transformación lo que implica una evolución permanente de la organización para adecuarse al impacto producido por las transformaciones del entorno. La eco-organización plantea dos facetas</p>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83	relacionadas con el entorno en el cual se ve inmersa la organización en el entendido de que la organización se ve influenciada tanto por el entorno interno como por el ambiente ¿Cuál es su opinión sobre la relación de estos términos y la comprensión de la organización desde la complejidad? <b>Entrevistada:</b> Mira Laura, si nosotros nos vamos al planteamiento digamos del padre de la administración moderna como fue Henry Fayol, su planteamiento provenía de su primer principio administrativo que era la concepción de la división del trabajo. A través de la concepción de la división del trabajo Fayol planteaba, que la organización debía estructurarse de una forma tal que diera respuesta a las actividades cotidianas de la organización, y que a mayor concepción de división del trabajo, mayores niveles de especialización. Esa concepción se mantuvo por mucho tiempo, es más, los burócratas centran su concepción de lo que es la sistematización precisamente en eso. Mientras la persona conozca menos, se especializa muchísimo más. Cualquier concepción hoy en día que tenga que ver con división del trabajo, es totalmente contraria a la concepción que involucra la teoría de la complejidad. Es más, por ejemplo, en cualquier clase que yo desarrollo el término de la concepción de la división del trabajo, yo les diría que el principio administrativo más cuestionado de Fayol, les diría que la concepción del principio de la división del trabajo. Y eso no es cualquier cosa porque es una fractura completamente de

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102	<p>lo que son las bases de la administración porque a pesar de que Taylor de una u otra manera lo enfocaba de una manera distinta. Para Taylor división del trabajo era a nivel de los operarios y Fayol lo enfocaba a toda la estructura de la organización, ambos que son los padres de la administración moderna, basaban sus principios en la concepción de la división del trabajo.</p> <p><b>Entrevistadora:</b> mire muñeca, y cuál es su opinión acerca de la auto-organización?</p> <p><b>Entrevistada:</b> Efectivamente, la auto-organización que está sufriendo la organización producto precisamente, tiene que ver con lo que está ocurriendo dentro de ellas hoy en día: una organización netamente burocratizada, se comienza a achatar produciendo lo que denominando adlocracia, donde se establece que las organizaciones son completamente achatadas y en donde este planteamiento que tú tienes al inicio, se hace digamos latente que no es otra cosa que la transdisciplinariedad o la interdisciplinariedad porque a mí lo que me interesa es la generación del conocimiento, En la fase de investigación y desarrollo que se plasma en cualquier tipo de organización, ya ni siquiera me interesa que una persona sepa muchísimo de una poca cosa, sino que me interesa todo lo contrario, que ella sepa poquito pero que sepa de mucho para que pueda tener una visión holística de la organización. Ahora bien, en términos de reorganización, entiendo que desde el punto de vista de la complejidad, cualquier concepción que tenga que ver que la</p>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		103 104 405 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122	Estructura sea por partes, o que la especialización sea mejor la vertical que la horizontal, o cual organización funciona mejor: la que tiene más niveles de autoridad que aquella que tiene menores niveles de autoridad; es más, hoy en día ni siquiera las organizaciones tienen que tener estructura organizativa para poder funcionar. Por ejemplo, hoy día hay organizaciones que están totalmente virtualizadas y son organizaciones muy exitosas. Entonces ¿cómo vamos a estar hablando de tipos de organización, tipologías de departamentalización o que si yo distribuyo el trabajo para arriba o para abajo o que si me abro de un lado?; eso no es lo que me interesa. Lo que me interesa es como materializo mi razón de ser como organización en distintas áreas de conocimiento que estén fuertemente cuestionadas con una estructura comunicacional que le permita verdaderamente a ella entender un lenguaje muy complejo. Cómo hago yo por ejemplo que un departamento de recursos humanos, comprenda el lenguaje de un departamento de Sistemas. Para mí, eso es mucho más importante que perder tiempo en que tipo de estructura, porque son cosas que ya son incuestionables. Por ejemplo, hablar del tipo de organización aquella que el entorno la regula, pero es que, eso es completamente demostrable aquí y en Pequín y pasará a <b>la historia y pasarán los años y eso no lo va a cuestionar nadie. Con relación a la eco-organización, puedo decirte que todas las organizaciones están reguladas por su ambiente porque este son sistemas abiertos, son sistemas vivos tal cual como tu digas que puede</b>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Auto-eco-re organización		<p><b>existir alguna probabilidad en este mundo de que el ser humano se convierta en un sistema cerrado y que no necesita del entorno; exactamente lo mismo que le ocurre a las organizaciones.</b> Si eso jamás ni nunca va a ocurrir, entonces ese tipo de planteamientos ni siquiera tiene sentido seguirlo cuestionando porque son incuestionables. <b>Ahora lo que hay que ver es como se va a dar esa interacción internamente, con qué estructura?, no creo que sea ni siquiera necesaria la estructura. Es más importante la razón de ser de eso que está allá dentro y los canales comunicacionales que se tienen que mover en ellos. Para mí, una de las principales actividades gerenciales hoy en día en el mundo de la complejidad es el factor comunicación.</b> Con una buena comunicación donde la gente entienda el mismo lenguaje, que es lo que está ocurriendo, que la tecnología es tan complicada, la gente no se entiende porque la tecnología de una u otra manera te está arrojando, entonces, que es lo que más le interesa a las organizaciones en el mundo de hoy?, pues tener canales comunicacionales que le permitan a la gente entenderse.</p> <p><b>Entrevistadora:</b></p> <p>3. En cuanto al discurso del pensamiento administrativo tomando como base los principios del pensamiento complejo, éste debe tomar como base de su narrativa elementos tales como: la policasualidad, el orden/desorden y el constructivismo, en su experiencia, ¿cuáles elementos incorporaría usted a la narrativa</p>
		123	
		124	
		125	
		126	
		127	
		128	
		129	
		130	
		131	
		132	
		133	
		134	
		135	
		136	
		137	
		138	
139			
140			
141			

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Discurso		141 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160	administrativa? ¿Con cuáles no estás de acuerdo? <b>Entrevistada: Me queda completamente chiquito el constructivismo Laura, este lo eliminaría; sin embargo, efectivamente, estoy de acuerdo con la policasualidad, con la teoría del el caos, el orden/desorden, porque estos son los principios básicos e importantísimos que deben encontrarse presentes en el discurso administrativo bajo el enfoque de la complejidad.</b> <b>Entrevistadora: ¿y por qué no estás de acuerdo con el constructivismo?</b> Entrevistada: No estaría 100% de acuerdo con el constructivismo, porque independientemente de que sea también un paradigma emergente, de una u otra manera deja un poco a un lado, lo que es la formación socio humanista; ¿que significa esto? El respeto a la diversidad funcional. Todos los seres humanos somos completamente distintos y todos podemos explotar nuestras virtudes de forma completamente distinta. Cuando el mundo verdaderamente entienda que la diversidad del ser humano genera verdaderamente riqueza, vamos a poder llegar muchísimo más arriba. Entonces esos cargos que están descritos a lo mejor de repente por competencias y decimos si, vamos a describir cargos por competencias pero a lo mejor lo que tu consigues allí son conocimientos, entonces donde está el cambio de paradigma?, no es el conocimiento. A lo mejor es la forma como esa persona piense, como vive, como se transforma, como es capaz de enfrentarse



Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Discurso		161 161 163 164 165 166 167 1687 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181	<p>a una situación completamente nueva, abierto a socializar completamente con un mundo que a lo mejor lo ha excluido completamente y a lo mejor al darle la oportunidad a esa persona, es capaz de brillar, entonces es el nuevo paradigma que es el paradigma de la socio formación.</p> <p><b>Entrevistadora:</b> entonces incorporarías el paradigma de la socio formación?</p> <p><b>Entrevistada: Incorporaría el paradigma de la socio formación, porque la gente aprende aprendiendo. Este es el discurso que conozco porque es el que estamos manejando tanto en el campo laboral, como en el campo educativo, como la propia digamos naturaleza del ser humano que es todo lo que tiene que ver con la socio formación que es el nuevo paradigma que nos está llevando a hablar de competencias, es decir que el ser humano tiene la capacidad de poder hacer y ser en función de que tu lo dejes verdaderamente interactuar con el mundo bajo todas sus limitaciones y bajo todas sus bondades.</b></p> <p>Estamos acostumbrados a ser un mundo totalmente excluyente en donde, aquel que supuestamente tiene mayor coeficiente intelectual, tiene más posibilidad, pero a lo mejor no te has puesto a pensar que aquel que tiene menor coeficiente intelectual, tiene necesariamente que tener bajo otra concepción, una forma mucho más desarrollada de aprendizaje; por ejemplo, su componente motriz o a lo mejor su componente verbal. Entonces estamos acostumbrados a tener paradigmas de lo que es la formación bajo concepciones como muy rígidas como por ejemplo el</p>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202	<p>conductivismo. Yo digo algo y de lo que me tengo que preocupar, es de decirlo bonito porque si lo digo bonito, la gente me sigue.</p> <p><b>Entrevistadora:</b>                      4. La administración debe repensar sus métodos de estudio, su forma de observar y entender la realidad. Se deben incluir elementos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y, sobre todo la visión holística de la organización. Como investigadora ¿cómo enfocarías una investigación desde la postura de la complejidad?</p> <p><b>Entrevistada:</b> Es que el mismo enfoque de la socio formación, plantea todo desde el punto de vista de la investigación porque es que tú partes de problemas del contexto Laura, y por eso es que el enfoque de la socio formación encaja perfectamente en este tipo de esquema educativo. Cuál es el, digamos el meollo como tal de la socio formación, que todo lo visualizas en función de un reto pero que los retos son reales, responden a problemas de contexto y pareciera que el mismo esquema que llevan los procesos de investigación, se llevan en este proceso educativo, porque?, porque tú comienzas desde un proceso de instigación, tú mismo, partes de un diagnóstico, de una realidad en donde detectas no necesariamente un problema, sino a lo mejor podemos estar hablando de un reto, de una situación para mejorar, mejorar algo que tu quieres de una u otra manera desarrollar. El marco teórico de ese proceso como tal, lo vas construyendo tú, no es que el meollo de la investigación sea tu marco teórico, no, es que tú tienes un</p>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Método		203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222	<p>problema de contexto que te permite a ti diseñar y construir tu propio episteme y es más, muchas veces perfectamente puede que ni siquiera consigas algo completamente basado en tu propio planteamiento y es cuando te vuelves mucho más creativo porque comienzas a crear un marco teórico que de alguna u otra manera se adapte al problema del contexto y lo hace completamente real y se convierte en un proyecto formativo que es verdaderamente el resultado de lo que es el enfoque socio formativo. ¿Cómo vería yo hoy en día el mundo de la administración para resolver problemas administrativos?, bueno, busca primero que es lo que está afectando a la organización, es más, necesariamente debo dejar del lado la simplicidad de las funciones del proceso administrativo como hasta ahora ha existido, de es que ni siquiera ya son las funciones administrativas vistas como un proceso secuencial, es que hoy en día, el planteamiento es que la organización se concentra y dice: ¿a qué me estoy enfrentando?, un análisis situacional, un análisis de diagnóstico. El proceso administrativo debe venir de esa manera: cuál es el problema, cual es el reto, cuál es la estructura que hoy en día debe tener tu organización, cuál es mi principal mecanismo de defensa, como compito, cuántas cosas pueden ocurrir en la organización.</p> <p><b>Ese es el punto de partida; luego, cuando ya tú tienes definido el reto, comienzas tu misma a crear tu propio proceso administrativo, cuando empiezas a levantar información, ya estás planificando pero utilizando para</b></p>

Matriz I: Conversación con el Actor social 1.

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Método		223 224 225 226 227 228 229	<p><b>este proceso, los conocimientos de tu propia ciencia administrativa.</b></p> <p>pero adicionalmente, los de otras ciencias, pero es que ni siquiera lo estás planificando, es que estás llevando el mundo de la administración como un proceso investigativo porque es que la administración de hoy en día, debe ser como se llevan los procesos de investigación transdisciplinaria o interdisciplinaria.</p>
Método		230 231 232	<p><b>Entonces, ¿cómo cuantificamos todo eso?, como lo</b></p> <p><b>No es posible hacerlo, no podemos cuantificarlo. Entonces no es una cuestión de sumar, es una cuestión de ampliar lo que es el planteamiento, de lo que es la administración, lo que involucraría variables complejas que son muy difíciles de manejar.</b></p>

Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		233 234 235 236 237 238 239 240 241	<p>Hola, estoy realizando un trabajo de investigación titulado Hacia un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad; para ello, he realizado un guión de entrevistas que me permitirá lograr dar respuesta a algunas interrogantes planteadas a través de la confrontación de mis premisas con las de los actores sociales.</p> <p><b>Entrevistadora:</b></p> <p>La organización, desde el pensamiento complejo, entendida como el objeto de estudio de la administración, debe ser capaz de manejarse bajo lo siguiente:</p>

		<p>242</p> <p>243</p> <p>244</p> <p>245</p> <p>246</p> <p>247</p> <p>248</p> <p>249</p> <p>250</p>	<p>1. La diversidad de elementos que la componen deben relacionarse entre sí y, construir un todo coherente.</p> <p>2. La evaluación de individualidades de los componentes del todo, no generarán las características de esa totalidad, es decir, la suma de las particularidades, no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo.</p> <p>3. El sistema denominado organización, propicia las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo.</p> <p>4. El sistema interactúa y se interrelaciona el entorno donde se desenvuelve.</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre estos aspectos?</p>
--	--	--	---

## Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Multiplicidad de las interacciones	<p>251</p> <p>252</p> <p>253</p> <p>254</p> <p>255</p> <p>256</p> <p>257</p> <p>258</p> <p>259</p> <p>260</p> <p>261</p> <p>262</p> <p>263</p> <p>264</p> <p>265</p> <p>266</p> <p>267</p> <p>268</p> <p>269</p>	<p>La concepción organizacional no es materia exclusiva de las ciencias administrativas. Eso debemos comprenderlo de entrada. Si hacemos historia nos percataremos que la complejidad nace a finales de la década de los sesenta desde un salto importante de las ciencias naturales a las ciencias sociales y humanas. La observación microscópica de la célula y sus infinitas inter-retroacciones llevó a los científicos a percatarse de la existencia de infinidad de mecanismos que lenta y paulatinamente fueron aplicados con acierto y exactitud a otros campos del conocimiento. La célula es, ni más ni menos, una organización perfecta, como también lo es la familia, un gallinero, un bosque, el universo y las empresas Polar. <b>La vida en todas sus dimensiones (macro-y microscópicas) es un sistema interrelacionado que entra en el campo de todas las ciencias conocidas y por conocer en el futuro.</b></p> <p>Hasta tanto no comprendamos que la realidad está dentro y fuera de nosotros, y que por lo tanto es immanente a nuestra naturaleza de seres vivos e interrelacionados, no podremos avanzar en la conquista de nuevas cimas de autorrealización.</p>
Objeto de estudio	Interdependencia con el contexto	<p>270</p> <p>271</p>	

			<p>Cuando afirmas: <b>“La diversidad de elementos que la componen deben relacionarse entre sí y, construir un todo coherente”;</b> lo cambiaría por la siguiente frase: <b>“la diversidad de elementos que la componen se relacionan entre sí y construyen un todo coherente”;</b> porque es así como funciona, independientemente de si la empresa es o no transcompleja, vista desde el prisma que proponemos y en perfecta interdependencia con el medio donde se desenvuelve.</p>
--	--	--	---

Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Interdependencia con el contexto	272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285	<p>Cuando afirmas: “La evaluación de individualidades de los componentes del todo, no generarán las características de esa totalidad, es decir, la suma de las particularidades, no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo” haces un uso incorrecto del pensamiento complejo. El pensamiento complejo no desecha lo simple, sino lo integra. Las partes están en el todo y el todo está en las partes. Recuerda que puede ser también lo contrario: la suma de las partes es menos que el “todo”, de allí la complejidad de la vida. La complejidad, más que un paradigma, es una manera de vivir. Esa es la gran lección que debería de quedarnos, aunque no terminamos de aprender (me incluyo). Deberá dejarse atrás toda forma de conocimiento que no articule sus elementos en la comprensión del mundo fenoménico. <b>Los esquemas simplificadores de la realidad buscan ver el “todo” solo desde sus “partes” constitutivas sin preocuparse de establecer las inter-retroacciones necesarias que nos permitan asir la existencia en su infinita complejidad. Las partes desperdigadas y disjuntas del fenómeno estudiado, no conforman jamás la “completud”; a no ser que las articulemos y las pongamos en perfecta armonía con el denominado “holos”.</b> Complejidad entendida como “trama”, como ambivalencia del existir, como la multidimensionalidad de todo aquello que nos ubica en el ahora como momento.</p>
Objeto de estudio	Multiplicidad de las interacciones	286 287 288 289 290 291	<p>Estoy de acuerdo con el numeral 3, solo que <b>la reproducción y la evolución,</b></p>

Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones	Incidentes
Objeto de estudio	Evolución cooperativa entre la teoría y la práctica	<p>292 <b>pueden llevar de igual modo a la destrucción o ruina organizacional. Todo es posible en este complejo mundo de relaciones. La ruina de una organización sería también (no lo pongas en duda) un hecho complejo.</b></p> <p>293 En cuanto al numeral 4, pues sí, como <b>en todo sistema habrá vasos comunicantes con el entorno y ello produce la realimentación del proceso.</b></p> <p>294 Considero que no basta con renovar planes, materias y programas para superar nuestras cuadraturas. Se requerirá ir más allá en la búsqueda de la necesaria integralidad de nuestra visión como personas y como académicos en pos de una "verdad"; que no la verdad inmutable y rígida que pretende la ciencia.</p>
Objeto de estudio	Sistema abierto	<p>300 La ciencia (y su método) no son caminos seguros ni expeditos para alcanzar los objetivos, a no ser que cambiemos la mirada que tenemos de ellos y superemos su paradigma simplificador y castrador de potencialidades).</p> <p>301 <b>Entrevistadora:</b></p> <p>302 2. Los términos de auto-organización, reorganización y eco-organización ayudan a comprender a la organización desde la complejidad. La auto-organización implica la posibilidad que tiene la organización de desarrollarse así misma manteniendo las características relacionadas con las actividades que le son propias. La re-organización plantea la constante y continua transformación lo que implica una evolución permanente de la organización para adecuarse al impacto producido por las transformaciones del entorno. La eco -organización plantea dos facetas</p> <p>303</p> <p>304</p> <p>305</p> <p>306</p> <p>307</p> <p>308</p> <p>309</p> <p>310</p> <p>311</p>

## Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Auto-eco-re organización	312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332	relacionadas con el entorno en el cual se ve inmersa la organización en el entendido de que la organización se ve influenciada tanto por el entorno interno como por el ambiente ¿Cuál es su opinión sobre la relación de estos términos y la comprensión de la organización desde la complejidad? <b>Entrevistado:</b> Estoy completamente de acuerdo con esto. <b>No habrá organizaciones transcomplejas si no se establecen las necesarias inter-retroacciones con el entorno social, ecológico y planetario. Son variables indisolubles; de allí el daño producido al medio ambiente por un desarrollo mal pensado y peor llevado a la práctica. En este punto te sugiero que analices la frase moriniana: “el verdadero desarrollo es el desarrollo de lo humano”. Allí está la clave de lo que hablamos, porque lo humano jamás debería estar en desequilibrio con lo eco-planetario. Lo demás es caos, entropía... y no la ambivalencia caos-orden-caos-orden que pretende la complejidad (lo caórdico, para ponértelo en términos complejos).</b> <b>Entrevistadora:</b> 3. En cuanto al discurso del pensamiento administrativo tomando como base los principios del pensamiento complejo, éste debe tomar como base de su narrativa elementos tales como: la policausalidad, el orden/desorden y el constructivismo, en su experiencia, ¿cuáles elementos incorporaría usted a la narrativa administrativa?



Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Discurso		333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 343 347 348 349 350 351 352 353	<p>¿con cuáles no está de acuerdo?.</p> <p><b>Entrevistado:</b>                      No sé hasta qué punto el “constructivismo” esté en verdadera sintonía con el pensamiento complejo. Cuidado con los híbridos, o con las mezclas incompatibles. El pensamiento complejo es bastante denso como para adosarle otras cosas. Si has decidido por el pensamiento complejo no tomes otros atajos. Claro, en el constructivismo los actores sociales “construyen” su realidad sobre la base de sus propias necesidades, pero hay imprevistos y variables como las que señalas (policausalidad, orden-desorden, etc.) que hacen de toda nuestra realidad una verdadera trama.</p> <p><b>Entrevistadora:</b>                      3. La administración también debe repensar sus métodos de estudio, su forma de observar y entender la realidad. Se deben incluir elementos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y, sobre todo la visión holística de la organización. Como investigador ¿cómo enfocaría una investigación desde la postura de la complejidad?</p> <p><b>Entrevistado:</b>                      Querida Colega, mi enfoque sería diverso y múltiple, buscando la interrelación de las variables que intervienen en el fenómeno estudiado, sin soslayar lo simple en pos de lo complejo, sino integrándolos en una totalidad única y diversa al mismo tiempo. El solo hecho de plantearse el salto cualitativo de lo simple a lo complejo</p>

Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Método		354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372	<p>es suficiente como para realizar, no digo una, sino mil tesis doctorales. Abandono de la postura simplista Eso sí, que sea inteligible a los académicos y a los lectores. Recuerda que complejidad no es “complicación” ni abstracciones ubicadas en una nebulosa. Por allí muchos trabajan complejidad y se contentan con inventar palabras, neologismos y frases rimbombantes. Cuidado, no vayas caer en abstracciones que nadie comprenda y no den respuesta a tus inquietudes. El agua tibia ya está inventada querida amiga. La complejidad no es un invento de Edgar Morin ni de sus colaboradores. <b>La complejidad es tan antigua como la humanidad, solo que desde hace casi cinco décadas estamos despertando de la modorra científicista y estamos abriendo los ojos a la realidad del existir al constar que la ciencia y nuestra manera cartesiana no han dado respuestas a los ingentes problemas de la humanidad.</b></p> <p><b>La complejidad organizacional no hay que buscarla en abstracciones de carácter filosófico-epistémicas, porque anida en el centro mismo de la incertidumbre que se abate contra los sueños de todos y que de alguna manera las personas como individualidades o como un conjunto de seres que nos agrupamos en torno a unos objetivos, tenemos que aprender a identificar en nuestras vidas y hacer uso de la postura transdisciplinaria y el entramado del saber para tener una visión amplia de la realidad.</b></p>

## Matriz II: Conversación con el Actor social 2

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Recursividad	373 374 375 376 377 378	<p><b>Las organizaciones son complejas porque las personas lo somos. Y siempre ha sido así, solo que no lo habíamos visto.</b> En la medida en que nos hemos dado cuenta que plantear un "supuesto" y hallarle una respuesta por la vía de la ciencia no ha sido la solución única a la problemática planetaria, en esa misma proporción nos hemos puesto alertas frente a la incertidumbre que tal "reconocimiento" trae consigo. <b>Las organizaciones son complejas porque la sociedad en su conjunto lo es y deberá estar en sintonía con sus requerimientos, con sus dudas y también con sus propias certezas. Las organizaciones son complejas, porque la biosfera lo es en todos los sentidos, y en sus consecuencias para la vida de todos.</b></p>
Objeto de estudio	Recursividad	379 380 381 382	

## Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397	<p>Hola, estoy realizando un trabajo de investigación titulado <b><i>Hacia un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad</i></b>; para ello, he realizado un guión de entrevistas que me permitirá lograr dar respuesta a algunas interrogantes planteadas a través de la confrontación de mis premisas con las de los actores sociales.</p> <p><b>Entrevistadora:</b> La organización, desde el pensamiento complejo, entendida como el objeto de estudio de la administración, debe ser capaz de manejarse bajo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La diversidad de elementos que la componen deben relacionarse entre sí y, construir un todo coherente.</li> </ol>

		398 399 400	<p>2. La evaluación de individualidades de los componentes del todo, no generarán las características de esa totalidad, es decir, la suma de las particularidades, no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo.</p> <p>3. El sistema denominado organización, propicia las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo.</p> <p>4. El sistema interactúa y se interrelaciona el entorno donde se desenvuelve.</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre estos aspectos?</p>
--	--	-------------------	--

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419	<p><b>Entrevistado:</b></p> <p>Sabe que si analizamos bien esta premisa, podemos afirmar que es una hipótesis, la investigadora describe una posible tendencia que debería ser demostrada. Fijese que cuando hablamos de la organización como objeto de estudio de la administración, pienso que se tiene que ver y distinguir la naturaleza de la organización, si es pública o privada porque incluso aún y cuando las dos son parte de la creación del pensamiento del ser humano, incluso de su complejidad porque hablar ya del ser humano es hablar de un ser complejo y la naturaleza de cada organización responde a una iniciativa distinta y cada una tiene propósito y fin totalmente diferente porque por ejemplo en una organización pública podemos hablar de burocracia?, en una organización privada se puede hablar de burocracia, siendo la burocracia meramente un fenómeno de una organización política?. Entonces quizás eso va a arrojar nuevas tendencias o quizás puede aclarar el contexto para la investigadora. Qué tipo de organización? Porque la administración se puede aplicar a una organización pública y a una organización privada pero la naturaleza y la perspectiva del estudio, son totalmente distintas y quizás ese enfoque complejo le va dando matices, de dará más herramientas a la investigadora para</p>

		<p>explicar un determinado fenómeno como por ejemplo, el pensamiento crítico de la administración, el objeto mismo y esa es una parte.</p> <p>Con relación a la primera premisa, necesariamente la inteligencia incluso, parte de la relación que puede hacer el investigador o el ser racional. Usted es más inteligente</p>
--	--	---

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones	Incidentes
Objeto de estudio	Multiplicidad de las interacciones	<p>en la medida en que tiene capacidad de relacionar las cosas y cuando hablamos <b>desde el punto de vista sistémico que es lo que hemos venido mencionando, hacemos relación entre las partes para darle sentido al sistema que per se, no necesariamente tendría sentido.</b></p> <p>420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439</p>
Objeto de estudio	Interdependencia con el contexto	<p>Cuando se realiza una investigación, o se realiza el proceso de evaluación del sistema, aun y cuando se parte del todo, puede existir independencia. Y también estamos hablando de las relaciones humanas en cuanto al reconocimiento del otro. Interdependencia con el contexto</p> <p>Cuando hablamos del proceso productivo desde la materia prima hasta su desarrollo, este proceso se va haciendo de manera segmentada. Eso no quiere decir que la extracción de materia prima deje de tener sentido si no se completa el ciclo, por ejemplo, se extrae petróleo para obtener como producto terminado gasolina pero la extracción de petróleo no deja de tener sentido si no se transforma en gasolina</p>
Objeto de estudio		<p><b>Al ser humano se le ve individualmente y ensoledad; eso no quiere decir que el ser humano como sistema, no tenga sentido si no forma parte de un grupo. Significa entonces, que no es una condición necesaria el hecho de que exista independencia de los elementos del sistema</b> tanto internamente como externamente.</p> <p>Con la tercera premisa estoy completamente de acuerdo. <b>La organización se va reinventando para permanecer en el tiempo.</b></p>

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones	Incidentes
Objeto de estudio	Evolución cooperativa entre la teoría y la práctica	<p>440 Según la discusión que hemos venido teniendo acerca de si la</p> <p>441 organización es una ciencia o un arte, podemos</p> <p>442 decir que el pensamiento administrativo agotó</p> <p>443 su explicación para los fenómenos que se die-</p> <p>444 ron en esa época. Conforme se ha desarrollado</p> <p>445 y se ha dado el devenir de los distintos fenó-</p> <p>446 menos sociales, incluso, de la existencia del</p> <p>447 hombre, se han pensado o se han desarrollado</p> <p>448 nuevas macro teorías, nuevas cosmovisiones</p> <p>449 que dan explicaciones al necesario desarrollo</p> <p>450 del pensamiento administrativo y a los nuevos</p> <p>451 fenómenos que se han dado con respecto a los</p> <p>452 planteamientos iniciales. En este punto quizás</p> <p>453 si pudiéramos decir que si es necesario dar</p> <p>454 respuesta y que la complejidad pudiera servir</p> <p>455 de vatgraum, de este hecho crítico de la época</p> <p>456 post moderna, que podemos llamar de alguna</p> <p>457 manera post moderna por los nuevos fenóme-</p> <p>458 nos políticos o sociales de hechos históricos</p> <p>459 que se han desarrollado, pudieran servir para</p> <p>dar una nueva explicación o una nueva expli-</p> <p>cación que tome en cuenta ese tamiz, ese perfil</p> <p>para el objeto, método y discurso del pensa-</p> <p>miento administrativo. Necesariamente esto</p> <p>tiene que formar parte del valor agregado de la</p> <p>investigación y con relación a la cuarta premisa,</p> <p>necesariamente si, fíjese que cuando habla del</p> <p>entorno donde se desenvuelve, yo lo relaciono</p> <p>con la eco organización porque era lo que decía</p> <p>Morín de que hay que tomar en cuenta el</p> <p>ambiente donde se desenvuelve y <b>lo interesan-</b></p> <p><b>te quizás de la complejidad es que toma ideas</b></p> <p><b>de distintos enfoques para dar explicación de</b></p> <p><b>lo que es el ser humano individualmente y su</b></p> <p><b>comportamiento</b></p>

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones	Incidentes
Objeto de estudio	Sistema abierto	<p><b>en el grupo y esa necesidad del reconocimiento del otro y eso lo podemos ver nosotros como la necesaria vinculación del sistema dentro de su entorno.</b></p> <p><b>Entrevistadora:</b></p> <p>2. Los términos de auto-organización, reorganización y eco-organización ayudan a comprender a la organización desde la complejidad. La auto-organización implica la posibilidad que tiene la organización de desarrollarse así misma manteniendo las características relacionadas con las actividades que le son propias. La re-organización plantea la constante y continua transformación lo que implica una evolución permanente de la organización para adecuarse al impacto producido por las transformaciones del entorno. La eco-organización plantea dos facetas relacionadas con el entorno en el cual se ve inmersa la organización en el entendido de que la organización se ve influenciada tanto por el entorno interno como por el ambiente.</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la relación de estos términos y la comprensión de la organización desde la complejidad?</p>
Objeto de estudio	Auto-eco-re organización	<p>474</p> <p>475</p> <p>476</p> <p>477</p> <p>478</p> <p>479</p> <p>480</p> <p><b>Entrevistado:</b></p> <p><b>Edgar Morin planteó distintos estadios con respecto a la evolución de la sociedad, quizás fue idealista cuando planteó el término de eco organización simulando un poco con la teoría de los modelos de los sistemas vivos y del estado analógico y dialógico en el proceso y en el desarrollo de la organización ya que el planteamiento es que tienden a reinventarse para</b></p>

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Auto-eco-re organización	596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616	<p><b>sobrevivir y eso hace una sociedad o el desarrollo del ser humano individual o grupalmente dinámico que permita dar al traste o que deje quizás, que ese proceso dialéctico que planteaba Marx</b> o el proceso de estudio dinámico o rígido de Parménides y Heráclito, donde dicen que las cosas no cambian. Ojo, heraclito dijo lo contrario. Lo único estable es el cambio..</p> <p>Quizás algunos pensadores clásicos de la administración puedan pensar que ya está satisfecho el problema de atención a esos planteamientos o necesariamente con la dinámica del ser humano debe cambiar y debe intentar darse una nueva explicación al igual que otros fenómenos como el trabajo que tiende a cambiar, a variar como consecuencia de la inclusión de nuevos elementos como es la tecnología, ese es un factor que en su relación con el ambiente, tiende a variar en la relación del trabajo y en la clasificación de cargos y asignación de salarios. En la clasificación de las competencias tiende a variar. Son fenómenos que pueden dar respuestas o analizarse a través de esa perspectiva compleja.</p> <p><b>Entrevistadora:</b></p> <p>4. En cuanto al discurso del pensamiento administrativo tomando como base los principios del pensamiento complejo, éste debe tomar como base de su narrativa experiencias tales como: la policasualidad, el orden/desorden y el constructivismo, en su experiencia, ¿cuáles elementos incorporaría usted a la narrativa administrativa?</p>



Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Discurso		621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640	<p><b>Entrevistado :</b>  <b>Yo hablaría sobre todo del caos, del orden/desorden, de esa dialéctica que debe incorporarse para generar una crítica y auto crítica de la organización; al igual que en el marxismo, la revolución tenía que reinventarse, el pensamiento administrativo debe tener una reinención y eso se hace a través de la dialéctica, de los dos polos opuestos o quizás, llegar al agotamiento de una de una determinada teoría versus otra. Quizás hoy día, si lo vemos desde el punto de vista económico, o desde una forma de gobierno o de una forma de organización social como el capitalismo y el socialismo, vemos que se contraponen, incluso cuando trata de implementarse el socialismo sobre las bases de un capitalismo, no funciona. Esto tiene que ver con la teoría del caos, con esa dialéctica permanente, esas fuerzas que se van encontrando. Necesariamente, si lo viéramos desde ese punto de vista, tendríamos que explicarlo a través de un nuevo enfoque porque vemos que se ha agotado.</b></p> <p><b>Entrevistadora:</b>                      4. La administración debe repensar sus métodos de estudio, su forma de observar y entender la realidad. Se deben incluir elementos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y, sobre todo la visión holística de la organización. Como investigador ¿cómo enfocarías una investigación desde la postura de la complejidad?</p>

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Método		645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664	<p><b>Entrevistado:</b>  <b>Si, lo que pasa es que la ciencia desde la postura holística sigue utilizándose mucho en la psicología, en la siquiatria En este caso la organización está conformada por seres humanos y necesariamente el holos tiene cabida aquí, el estudio del todo, el estudio del sistema. Holos significa todo y por supuesto habría que incorporarlo.</b></p> <p>Generalmente el holos o el holismo se utilizan para explicar el todo, pero eso no indica que no podamos entender parte de ese sistema que forma un sistema independiente del resto. Eso sí se puede hacer <b>y ese enfoque quizás de sistema y la complejidad de una organización que se pueda separar en forma sementada, o parcelada, forma parte de esa complejidad que creo que es lo que transversa Edgar Morín en su estudio de esa nueva composición o cosmovisión de la nueva sociedad desde la transdisciplinariedad.</b></p> <p>En cuanto a repensar el objeto de estudio de la administración, es perfectamente plausible porque los distintos hechos que se van presentando en la dinámica del ser humano, incluso en la vida del ser humano, hace que se esté reinventando, incluso el objeto de estudio vaya cambiando, no son perennes; quizás si nos vamos a lo más básico, al origen de la vida, van a existir muchas teorías que explican el origen de la vida. Eso tiende a evolucionar, incluso el origen del universo. <b>Hoy día se cree que los agujeros negros que se ven al fondo, tienen otra dimensión, es decir, nosotros nos vemos reflejados en otra dimensión a través de los agujeros</b></p>

Matriz III: Conversación con el Actor social 3

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Discurso	Recursividad	670 671 672 673 674	<b>negros, es decir, estamos viviendo simultáneamente en otra dimensión y eso lo dicen los científicos. Y eso da cabida quizás a otras explicaciones del origen de la vida. Si es así con respecto al origen de la vida, por qué no puede serlo con relación al objeto de estudio de la administración que es un fenómeno que nosotros creamos.</b>

Matriz IV: Conversación con el Actor social 4

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
		676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693	<p>Hola, estoy realizando un trabajo de investigación titulado <b><i>Hacia un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad;</i></b> para ello, he realizado un guion de entrevistas que me permitirá lograr dar respuesta a algunas interrogantes planteadas a través de la confrontación de mis premisas con las de los actores sociales.</p> <p><b>Entrevistadora:</b> La organización, desde el pensamiento complejo, entendida como el objeto de estudio de la administración, debe ser capaz de manejarse bajo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La diversidad de elementos que la componen deben relacionarse entre sí y, construir un todo coherente.</li> <li>2. La evaluación de individualidades de los componentes del todo, no generarán las características de esa totalidad, es decir, la suma de las particularidades, no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo.</li> <li>3. El sistema denominado organización, propicia las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo.</li> <li>4. El sistema interactúa y se interrelaciona el entorno donde se desenvuelve.</li> </ol> <p>¿Cuál es su opinión sobre estos aspectos?</p>

Matriz IV: Conversación con el Actor social 4

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Multiplicidad de las interacciones	699 700 701 702 703 704	<p><b>Entrevistadora:</b> El hecho de concebir la organización bajo la evaluación de sus partes y del todo, trasciende a la visión simplista que se ha tenido. Es decir, <b>la organización no puede concebirse como hasta ahora se ha hecho, a través de la aplicación de una serie de premisas que den respuesta a un problema particular sino que más bien, debe evaluarse la totalidad y los efectos que produce y le produce, los cambios en el entorno tanto interno como externo en el constante devenir de interrelaciones que se dan.</b></p>
Objeto de estudio		705 706 707	<p>En líneas generales, estoy de acuerdo con todas las premisas planteadas excepto la 3: <i>El sistema denominado organización, propicia las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo</i>; por cuanto <b>es cierto que sí quienes conformamos las organizaciones aprendemos cada día nuevas cosas, nos mantenemos al día con el último invento en nuestro campo, y ello de cierta manera se reflejará en el desempeño organizacional. No estoy de acuerdo contigo en la premisa 3, ya que deben ser lideradas y direccionadas por sus dirigentes, por las iniciativas que tomen sus líderes y no dejar las mismas al libre albedrío de sus integrantes.</b></p>
Objeto de estudio	Interdependencia con el contexto	710 711 712	<p><b>En otras palabras, considero importante la presencia y actuación de un cuerpo directivo que dirija la organización y le facilite a sus miembros comprender la complejidad como algo natural, como algo deseable. Ahora bien, en la medida que cada una de las organizaciones que componen ese supra-sistema actúa, opera en función de reducir su complejidad,</b></p>
Objeto de estudio	Evolución cooperativa entre la teoría y la práctica	713 714 715 716 717 718 719	<p><b>En otras palabras, considero importante la presencia y actuación de un cuerpo directivo que dirija la organización y le facilite a sus miembros comprender la complejidad como algo natural, como algo deseable. Ahora bien, en la medida que cada una de las organizaciones que componen ese supra-sistema actúa, opera en función de reducir su complejidad,</b></p>

Matriz IV: Conversación con el Actor social 4

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Sistema abierto	724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743	<p><b>introduce cambios y/o transformaciones que traen consigo cosas nuevas que aprender, procesos que hay que cambiar, comportamientos nuevos a desarrollar, técnicas nuevas que introducir. Y todo ello, sumado en conjunto, configura un nuevo supra-sistema más complejo que el anterior, naturalmente, debido a que comprenderá mayor grado de tecnología, así como de información y de recursos humanos mejor formados, interdisciplinarios especialistas en una rama y conocedores otras tantas.</b></p> <p><b>Entrevistadora:</b></p> <p>2. Los términos de auto-organización, reorganización y eco-organización ayudan a comprender a la organización desde la complejidad. La auto-organización implica la posibilidad que tiene la organización de desarrollarse así misma manteniendo las características relacionadas con las actividades que le son propias. La re-organización plantea la constante y continua transformación lo que implica una evolución permanente de la organización para adecuarse al impacto producido por las transformaciones del entorno. La eco-organización plantea dos facetas relacionadas con el entorno en el cual se ve inmersa la organización en el entendido de que la organización se ve influenciada tanto por el entorno interno como por el ambiente.</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la relación de estos términos y la comprensión de la organización desde la complejidad?</p>

Matriz IV: Conversación con el Actor social 4

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Objeto de estudio	Auto-eco-re organización	749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769	<p><b>Entrevistada:</b>                      Considero que los primeros dos términos (auto-organización y re-organización) están estrechamente vinculados entre sí porque para mí la re-organización viene a ser una consecuencia de la auto-organización, por cuanto sí el individuo, que es quien crea las organizaciones, se desarrolla, se reinventa y aprende constantemente o es sometido al aprendizaje continuo, utiliza ese nuevo conocimiento para bien de a organización (es decir, gerencia su conocimiento), la organización se puede auto-organizar, se puede transformar o reinventar a si misma para operar en un entorno, interno y externo, también nuevo o distinto. Esta sucesión de transformaciones a las que están expuestas las organizaciones, generadas a partir de la misma naturaleza humana, pasa por considerar o tomar en cuenta el clima organizacional y el medio ambiente en el cual se halla inmersa la organización ya que la razón de ser de ésta la asocia indiscutiblemente al medio en donde ella se asienta.</p> <p><b>Entrevistadora:</b>                      En cuanto al discurso del pensamiento administrativo tomando como base los principios del pensamiento complejo, éste debe tomar como base de su narrativa elementos tales como: la policasualidad, el orden/desorden y el constructivismo, en su experiencia, ¿cuáles elementos incorporaría usted a la narrativa administrativa?</p>

Matriz IV: Conversación con el Actor social 4

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Discurso		774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 791 792 793 794 795	<p><b>Entrevistadora:</b>                      Incorporaría la historia, la política y la economía como ciencias complementarias que ayudan a comprender el fenómeno administrativo, su naturaleza y alcance. Esta mezcla de ciencias permitiría un desarrollo interdisciplinario de la administración, que como sabemos es propio de esa ciencia, por ser la administración una ciencia consustancial al hombre y a la conservación de la sociedad en general.</p> <p>Me satisface mucho que se reconozca la policausalidad de la administración y su diversidad o carácter contingencial de la misma, porque hay muchos que ven en ella una ciencia casi exacta, lineal; en donde lo importante es la aplicación de una técnica o un principio para obtener ciertos resultados, olvidándose del entorno cambiante y particular que circunda a toda organización; olvidándose de lo holístico y de lo hermenéutico. No recuerdo ahora mismo el autor de una frase que leí en algún trabajo y viene al caso recordar, la cual es: la administración es una ciencia social aún en etapa de gestación.</p> <p><b>Entrevistadora:</b>                      3. La administración también debe repensar sus métodos de estudio, su forma de observar y entender la realidad. Se deben incluir elementos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y, sobre todo la visión holística de la organización. Como investigador ¿cómo enfocaría una investigación desde la postura de la complejidad?</p>

Matriz IV: Conversación con el Actor social 4

Categoría Nuclear: Pensamiento administrativo desde la complejidad

Categoría abierta: objeto, método y discurso

Categorías de Análisis	Dimensiones		Incidentes
Método		799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815	<p><b>Entrevistada:</b> Lo haría tomando en cuenta, diversos enfoques epistemológicos(hermenéutica, estructuralismo, abducción, construccionismo) y variados recursos y técnicas metodológicos (análisis documental, historia de vida, observación, interpretación, encuestas, entrevistas), así como aportes venidos de otras ciencias (sociales y exactas) que permitan o intenten explicar el fenómeno administrativo y el comportamiento del hombre dentro de las organizaciones, ya que éste juega diferentes roles en su interior, los cuales pueden verse afectados por las otras condiciones cambiantes que tienen lugar en la organización, o por la forma de pensar y actuar de sus compañeros de trabajo, o de la competencia, o de los nuevos conocimientos que él como individuo pueda adquirir. Cualquiera sea el caso, lo cierto es cada día, nos vemos obligados a realizar análisis también cada vez más complejos, debido, en parte, a la gran cantidad de información que podemos manejar y al conocimiento que vamos acumulando con el pasar del tiempo y el estudio al que nos sometemos para mantenernos actualizados.</p>



# Capítulo V. El conocimiento emergente: los aportes de los actores sociales, los saberes y apreciaciones de los investigadores sobre el pensamiento administrativo desde la complejidad

## *5.1. Primera Dimensión: El objeto de estudio de la administración bajo el pensamiento complejo*

En el devenir del tiempo y tal y como se ha señalado en los capítulos anteriores, la disciplina administrativa ha recibido profundas críticas sobre su cientificidad. A pesar de esta realidad, el paso adicional de aportar nuevas formas de visualizar la disciplina, han sido escasas. Al plantear como propósito de la investigación el generar una nueva espíteme del pensamiento administrativo basado en el pensamiento complejo (haciendo énfasis en su objeto, método y discurso), requería un continuo diálogo con los actores sociales, los saberes expuestos por distintos pensadores y las apreciaciones de los investigadores.

Los actores sociales son parte fundamental y actores principales de mi investigación. Presento sus aportes en función de tres dimensiones: el objeto, el método y el discurso del pensamiento administrativo, que se interrelacionan con el constructo principal de la disciplina administrativa desde la complejidad. Debemos aclarar que, al visualizar solo estas tres dimensiones, no es nuestra intención ser simplista/reduccionista o descontextualizar las opiniones de los actores sociales ya que, en la complejidad, no es posible aislar el conocimiento de su propia naturaleza.

Adicionalmente, debemos aclarar que, como investigadores, nos convertimos en el sujeto *“que conoce el fenómeno”*, por lo que intervendremos con nuestras apreciaciones debido que, en complejidad, no es posible separar el fenómeno del sujeto que lo conoce.

De esta manera, presentamos en este capítulo los hallazgos conceptuales que nos ayudan a emerger este nuevo espíteme, que como toda aportación teórica, está sujeto a las refutaciones de la comunidad científica para de

esta manera, continuar colaborando en la construcción de una visión menos simplista y reduccionista de la disciplina administrativa.

Una de las mayores discusiones en la disciplina administrativa es su objeto de estudio. Se ha expresado en los capítulos anteriores que existen dos marcadas tendencias: por un lado, los defensores de que el objeto de estudio de la administración son sus elementos internos, es decir, las actividades de la administración a saber: organizar, planificar, dirigir, ejecutar y coordinar y por el otro, los defensores de que el objeto de estudio de la disciplina, es la organización. En esta última tendencia se ubican los actores sociales cooperantes de mi investigación y es la tendencia que pretendo defender en mi razonamiento.

Ahora bien, si se acepta que el objeto de estudio de la administración es la organización, ¿cuáles son las características de ésta desde la complejidad?

Para Morín (1994), la organización es *“la disposición de relaciones entre los componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos”* (p. 45). En el pensamiento complejo la organización se conforma con el concepto crucial, pues permite pensar al sistema como unidad donde las partes y el todo son importantes y no como la suma de partes sin conexión alguna.

El concepto de organización desde la complejidad, no se refiere entonces a la suma de las actividades que realizan los individuos que conviven en ella, sino al producto de las interacciones entre individuos/elementos/entorno.

La organización transforma, reúne y se mantiene a pesar de las perturbaciones que se producen. Construye un todo coherente, siempre y cuando se mantengan en constante interacción con su centro o núcleo.

Hernández, et al. (2007), afirman que el eje central de la administración como disciplina ha sido la organización. El problema radica en que tradicionalmente la organización ha sido abordada en forma parcial y desarticulada y como he expresado con anterioridad, el solo hecho de agrupar a los individuos, no significa que exista organización.

La visión acerca de la organización bajo el enfoque del pensamiento complejo, implica en consecuencia, una profunda reflexión acerca del cómo abordar

y pensar los problemas que le son propios de forma íntegra, relacional, abierta, multidimensional, para así profundizar en su naturaleza y enfrentar su complejidad como un desafío constante.

La organización, desde el pensamiento complejo y entendida como el objeto de estudio de la administración, desde la postura de los investigadores, debe tender a: (a) Relacionar los diversos elementos que la componen para construir así un todo coherente. (b) Evaluar las individualidades de los componentes del todo, las cuales no generarán las características de esa totalidad, es decir, las sumas de las particularidades no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo. (c) Generar las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo. (d) Interactuar e interrelacionarse constantemente con el entorno donde se desenvuelve.

Con estas ideas en mente, los investigadores se acercaron a los actores sociales para conversar acerca de su visión de la organización vista como objeto de conocimiento de la administración desde la complejidad. Sus aportes (la transcripción completa se puede visualizar en el anexo B) para ayudarme a emerger las categorías que debo reflexionar en mi teorización, los muestro en la matriz de aportes.

La matriz de aportes 1, muestra las ideas que, a juicio de los investigadores, fueron más importantes de las respuestas dadas por cada uno de los actores sociales acerca de las apreciaciones de los investigadores, apreciaciones mencionadas anteriormente en relación con el objeto de estudio de la administración.

En conversación con ellos se les planteó el concepto de organización que debe ser construido desde la complejidad. Como resultado de esta conversación, se presentarán en la primera columna, el número de la apreciación y su correspondiente literal y en las siguientes columnas se muestra la opinión del actor social, con referencia a la transcripción de la conversación.

De la contrastación entre los actores sociales y en interpretación de los investigadores, se mostrarán los conceptos claves emergentes.

Matriz de aportes I: Opinión de los actores sociales sobre la dimensión: La organización como objeto del conocimiento de la administración

Inquietud	Actor Social 1
1.a	La concepción sistémica que es la base de la organización. No podemos ni remotamente obviar que la organización es un conjunto de partes interrelacionadas y con múltiples interacciones entre esas partes. (Líneas 28-31)
1.b	No podemos hablar de que la organización está integrada por elementos que tienen las mismas características, ni entre ellos mismos, ni con el contexto, es decir, que cada una de las partes que componen la organización, están completamente diferenciadas... por eso es que uno tiene que tener más características digamos de sinergia que otros y cuál es el principal recurso que puede tener la sinergia ahí, pues el recurso humano. (Líneas 33-43)
1.c	Yo puedo sumar cada uno de los recursos y me puede dar una utilidad y, no porque a lo mejor en esa misma interacción puede existir un recurso que no está funcionando adecuadamente. (Líneas 53-56). Estos conflictos internos hacen que la organización trate de transformarse o sufrir de una manera digamos brusca en un proceso de morfogénesis en donde surja por ejemplo criterios que no habían sido valorados anteriormente como por ejemplo la heurística, por lo que el funcionamiento de las partes si afectan el todo. (Líneas 58-63)
1.d	La organización es solo un subsistema de otros subsistemas que están constantemente comunicándose, modificándose, alterándose. (Líneas 64-66)
	Actor Social 2
1.a	La vida en todas sus dimensiones (macro-y microscópicas) es un sistema interrelacionado que entra en el campo de todas las ciencias conocidas y por conocer en el futuro. (Líneas 322-325) Las partes desperdigadas y disjuntas del fenómeno estudiado, no conforman jamás la “ <b>completud</b> ”, a no ser que las articulemos y las pongamos en perfecta armonía con el denominado “ <b>holos</b> ”. (Líneas 353-357)
1.b	La diversidad de los elementos que componen a la organización se relaciona entre sí y construyen un todo coherente, porque es así como funciona. (Líneas 331-333) Los esquemas simplificadores de la realidad buscan ver el “ <b>todo</b> ” solo desde sus “ <b>partes</b> ” constitutivas sin preocuparse de establecer las inter-retroacciones necesarias que nos permitan asir la existencia en su infinita complejidad. (Líneas 350-353)
1.c	La reproducción y la evolución pueden llevar de igual modo a la destrucción o ruina organizacional. Todo es posible en este complejo mundo de relaciones. La ruina de una organización sería también (no lo pongas en duda) un hecho complejo. (Líneas 360-364)
1.d	En todo sistema habrá vasos comunicantes con el entorno y ello produce la realimentación del proceso. (Líneas 365-367)
Inquietud	Actor Social 3
1.a	Desde el punto de vista sistémico que es lo que hemos venido mencionando, hacemos relación entre las partes para darle sentido al sistema que per se, no necesariamente tendría sentido. (Líneas 522-526)

1.b	Al ser humano se le ve individualmente y en sociedad; eso no quiere decir que el ser humano como sistema, no tenga sentido si no forma parte de un grupo. Significa entonces, que no es una condición necesaria el hecho de que exista inter-dependencia de los elementos del sistema. (Líneas 538-542)
1.c	La organización se va reinventando para permanecer en el tiempo. (Líneas 544-545)
1.d	Lo interesante quizás de la complejidad es que toma ideas de distintos enfoques para dar explicación de lo que es el ser humano individualmente y su comportamiento en el grupo y esa necesidad del reconocimiento del otro y eso lo podemos ver nosotros como la necesaria vinculación del sistema dentro de su entorno. (Líneas 568-573)
Inquietud	Actor Social 4
1.a	La organización no puede concebirse como hasta ahora se ha hecho, a través de la aplicación de una serie de premisas que den respuesta a un problema particular sino que más bien, debe evaluarse la totalidad y los efectos que produce y le produce, los cambios en el entorno tanto interno como externo en el constante devenir de interrelaciones que se dan. (Líneas 702-707)
1.b	es cierto que sí quienes conformamos las organizaciones aprendemos cada día nuevas cosas, nos mantenemos al día con el último invento en nuestro campo, y ello de cierta manera se reflejará en el desempeño organizacional. (Líneas 711-715)
1.c	No estoy de acuerdo contigo... por cuanto las organizaciones deben ser lideradas y direccionadas por sus dirigentes, por las iniciativas que tomen sus líderes y no dejar las mismas al libre albedrío de sus integrantes. (Líneas 715-718)
1.d	en la medida que cada una de las organizaciones que componen ese supra-sistema actúa, opera en función de reducir su complejidad, introduce cambios y/o transformaciones que traen consigo cosas nuevas que aprender, procesos que hay que cambiar, comportamientos nuevos a desarrollar, técnicas nuevas que introducir. Y todo ello, sumado en conjunto, configura un nuevo supra-sistema más complejo que el anterior, naturalmente, debido a que comprenderá mayor grado de tecnología, así como de información y de recursos humanos mejor formados, interdisciplinarios especialistas en una rama y conocedores otras tantas. (Líneas 722-733)

De las apreciaciones sobre los primeros cuatro aspectos del concepto de organización desde la complejidad, resalta el hecho de que los actores sociales visualizan las relaciones de los elementos constitutivos de la organización desde el enfoque de sistemas. Coinciden en que en este sistema, confluyen una serie de dimensiones e interacciones que interactúan en una relación recursiva, donde el todo y las partes están profundamente interrelacionados.

Ahora bien, esta interrelación entre los elementos del sistema para tres de los actores sociales modifican el sistema y para uno, la independencia de los seres humanos no se modifica como consecuencia de pertenecer o no a una organización.

En cuanto a que la suma de las partes no necesariamente conforma el todo, tres actores sociales, coinciden con la premisa de que las partes y el todo son importantes y que no es una mera sumatoria de elementos, es la confluencia de los saberes los que hacen que cada parte contenga al todo y el todo contenga a las partes.

En este sentido, Von Bertalanffy (1940), a decir de algunos autores, afirmaba que se estaban produciendo una serie de cambios paradigmáticos en la ciencia pasando de un modelo reduccionista cartesiano aplicable hasta la fecha en las ciencias sociales, a una comprensión holística de un todo que sin duda se convierte en más que la suma de las partes.

El actor social 4 no estuvo de acuerdo pues considera que el liderazgo es la base de los cambios, alejándose de este criterio acerca del pensamiento complejo puesto que se aferra a la visión convencional de organización, donde quienes la dirigen, son los responsables de plantear las directrices, de definir las estructuras, de tomar decisiones y de producir bienes y servicios con eficiencia.

Igualmente, el valor de la comunicación de la organización con su entorno, es apreciado por los actores sociales, quienes reconocen la existencia de “*vasos comunicantes*” en el sentido de que la organización está constituida por sistemas abiertos los cuales, de alguna manera, influirán sobre la organización y la organización influenciará sobre el entorno. Coinciden así, con el planteamiento hecho por Von Bertalanffy (1940), los cuales afirman que los sistemas abiertos aceptan y permiten el cambio originado en la propia estructura para alcanzar un nivel superior o más complejo.

Ahora bien, se considera que surgen conceptos fundamentales de los aportes de los actores sociales y el juicio de los investigadores: la organización es vista como un sistema abierto y con multiplicidad de interacciones internas. Estos dos primeros conceptos tienen como consecuencia inmediata que exista una total vinculación con el contexto y producto de esta vinculación, se producen evoluciones y transformaciones hasta la “*muerte*” de la organización, apareciendo otras, en un continuum sin límites.

En la figura 11, se muestra un primer acercamiento a la interrelación de estos conceptos con la dimensión organización.



Figura 11. Conceptos emergentes.

La realidad indica entonces, que la organización es un sistema abierto que influye con su accionar, tanto en los cambios externos como internos y por tanto, coexisten la razón y la sinrazón, el orden y el caos, la objetividad y la subjetividad. Bustamante & Opazo (2004), manifiestan que *“la complejidad nace como resultado de las eternas e incesantes interrelaciones entre las personas y de éstas con los subsistemas sociales de los que son parte, y de lo que no son parte, pero que tienen sus límites dentro del espacio en el cual esta persona se desarrolla... Se puede decir que las empresas tienen un comportamiento complejo. Las empresas se desenvuelven en un ambiente que también es complejo, pero es complejo porque está formado por diversos y variados sistemas sociales, que a su vez, son variados y complejos”*. (p. 28).

La organización vista desde esta perspectiva, permite pensar en un sistema, donde las partes y el todo son esenciales para comprender su dinamismo, lo que hace comprender que más allá de los elementos constitutivos de la organización, lo esencial son las relaciones que se establecen entre ellos, que se entretienen y le dan sus cualidades propias, por lo que puedo afirmar sin temor a equivocaciones, que pueden existir organizaciones parecidas, pero nunca iguales.

Esta diversidad y multiplicidad de interacciones a lo interno y con el entorno

que distinguen y particularizan a cada organización, indefectiblemente conduce a pensar en que la organización está en constante evolución y que en la medida en que se desvincula y se desarticula, en esa misma medida comienza a desaparecer para dar paso a nuevos subsistemas, a nuevas realidades, a nuevas organizaciones.

Este devenir constante de las acciones/interacciones organizacionales que hace que las organizaciones se transformen, lleva ineludiblemente a otro concepto crucial como lo es la auto-eco-organización, entendido éste, como el diálogo entre lo interior y lo exterior, es decir, los efectos de considerar a la organización en constante interrelación con su entorno tanto interno como externo.

La auto-organización implica la posibilidad que tiene la organización de desarrollarse así misma manteniendo las características relacionadas con las actividades que le son propias; en consecuencia, las organizaciones son capaces tanto de establecer los objetivos que persiguen, como determinar los mecanismos necesarios para lograr dichos objetivos.

La re-organización plantea la constante y continua transformación lo que implica una evolución permanente de la organización para adecuarse al impacto producido por las transformaciones del entorno. En este sentido, la organización puede auto modificarse para adaptarse a los cambios y transformaciones que el entorno le exige.

La eco-organización plantea dos facetas relacionadas con el entorno en el cual se ve inmersa la organización en el entendido de que la organización se ve influenciada tanto por el entorno interno como por el ambiente externo a ella. La eco-organización puede darse como consecuencia de los efectos producidos por el medio ambiente interno tales como necesidad de sustitución o redefinición de algunos componentes o procesos lo que puede tener implicaciones en el orden interno y en los efectos que pueden originarse en el medio externo producto del replanteamiento de los nuevos elementos intervinientes.

La Conversación con los actores sociales acerca de estos aspectos a continuación se muestra en la matriz 2:



## Matriz de aportes II: Opinión sobre el concepto de auto-eco-organización.

<b>Actor Social 1</b>
<p>Con relación a la eco-organización, puedo decirte que todas las organizaciones están reguladas por su ambiente porque este son sistemas abiertos, son sistemas vivos tal cual como tú digas que puede existir alguna probabilidad en este mundo de que el ser humano se convierta en un sistema cerrado y que no necesita del entorno; exactamente lo mismo que le ocurre a las organizaciones. (Líneas 146-153)</p> <p>¿Ahora lo que hay que ver es como se va a dar esa interacción internamente, con qué estructura?, no creo que sea ni siquiera necesaria la estructura. Es más importante la razón de ser de eso que está allá dentro y los canales comunicacionales que se tienen que mover en ellos. Para mí, una de las principales actividades gerenciales hoy en día en el mundo de la complejidad es el factor comunicación. (Líneas 155-162)</p>
<b>Actor social 2</b>
<p>No habrá organizaciones transcomplejas si no se establecen las necesarias inter-retroacciones con el entorno social, ecológico y planetario. Son variables insolubles; de allí el daño producido al medio ambiente por un desarrollo mal pensado y peor llevado a la práctica. En este punto te sugiero que analices la frase moriniana: <i>“el verdadero desarrollo es el desarrollo de lo humano”</i>. Allí está la clave de lo que hablamos, porque lo humano jamás debería estar en desequilibrio con lo eco-planetario. Lo demás es caos, entropía... y no la ambivalencia caos-orden-caos-orden que pretende la complejidad (lo caórdico, para ponértelo en términos complejos). (Líneas 393-405)</p>
<b>Actor social 3</b>
<p>Edgar Morín planteó distintos estadios con respecto a la evolución de la sociedad, quizás fue idealista cuando planteó el término de eco organización simulando un poco con la teoría de los modelos de los sistemas vivos y del estado analógico y dialógico en el proceso y en el desarrollo de la organización ya que el planteamiento es que tienden a reinventarse para sobrevivir y eso hace una sociedad o el desarrollo del ser humano individualmente o grupalmente dinámico que permita dar al traste o que deje quizás, que ese proceso dialéctico que planteaba Marx. (Líneas 590-599)</p>
<b>Actor social 4</b>
<p>Considero que los primeros dos términos (auto-organización y re-organización) están estrechamente vinculados entre sí porque para mí la re-organización viene a ser una consecuencia de la auto-organización, por cuanto si el individuo, que es quien crea las organizaciones, se desarrolla, se reinventa y aprende constantemente o es sometido al aprendizaje continuo, utiliza ese nuevo conocimiento para bien de la organización (es decir, gerencia su conocimiento), la organización se puede auto-organizar, se puede transformar o reinventar a sí misma para operar en un entorno, interno y externo, también nuevo o distinto. Esta sucesión de transformaciones a las que están expuestas las organizaciones, generadas a partir de la misma naturaleza humana, pasa por considerar o tomar en cuenta el clima organizacional y el medio ambiente en el cual se encuentra inmersa la organización ya que, la razón de ser de ésta la asocia indiscutiblemente al medio en donde ella se asienta. (Líneas 750-766)</p>

Coinciden y ratifican los actores sociales en visualizar a la organización como un sistema abierto donde, desde esta posición, la interacción con el entorno le permite renovarse y adaptarse.

En el proceso de intercambio e interrelación, surgen otras necesidades como lo ecologizante y la armonía con el medio ambiente coincidiendo con lo que

plantea Von Bertalanffy, quien define los sistemas abiertos, como aquellos que intercambian energía e interactúa con su ambiente.

En lo interior a la organización, los actores sociales comparten la perspectiva de que los individuos que hacen vida en ella, también interactúan y modifican a la organización; sin embargo, el actor social 1 manifiesta que el centro de la interacción es la comunicación; para los actores sociales 2 y 3 lo dialógico permite la interacción, resaltando el actor social 2, que los individuos miembros de la organización también deben permanecer en equilibrio con el entorno, en una suerte de caos/orden/caos que propende al cambio y la armonía. El actor social 5, resalta la importancia del clima organizacional y cómo éste, traspasa la frontera de lo interno hacia el exterior.

Consideran los investigadores, que la auto-eco-organización es una cualidad del concepto de organización desde la complejidad que permite reconocer las múltiples relaciones internas y externas que se producen en la misma, pero que también lleva a reflexionar con relación a que como objeto de estudio de la administración, no puede estar aislada del entorno; por el contrario, se contextualiza, convirtiéndose en una intencionalidad colectiva apoyada en la comunicación, [tal y como me lo propuso el actor social 1] pero una comunicación que reconoce al otro, como una acción colectiva unida a las intersubjetividades [dialógica, como lo sugieren los actores 2 y 3] y entonces la dinámica del intercambio con la sociedad, se torna indispensable para seguir avanzando como sistema.

Una causalidad de “*mirar*” a la organización desde el pensamiento complejo, es que se convierte en sistema abierto auto-eco-organizado, no lineal y con una evolución impredecible, donde la relación caos/orden/caos es el impulso de las transformaciones.

Es así como se consideró que había surgido otra cualidad al concepto de organización.

En la figura 12, se incorpora al diagrama otra cualidad emergente para construir mi episteme de la administración desde la complejidad. Es decir, además, de la concepción de sistema abierto y multiplicidad de interacciones con sus consecuencias. También se incorpora en este devenir investigativo la cualidad de auto-eco-organización, como parte del aporte de los investigadores.



Figura 12. Cualidades emergentes de la dimensión organización como objeto de estudio de la Administración.

Otro aspecto importante que se consideró es que las interacciones, las evoluciones y cambios constantes, son procesos sistémicos y recursivos que a medida que un supra sistema se va complejizando como consecuencia de que el conjunto de organizaciones que lo conforman, generan un incremento significativo de la complejidad total al supra sistema.

En consecuencia, la recursividad rompe con el concepto de causa-efecto, de línea temporal lo que introduce a la no linealidad y a la retroalimentación. Los individuos que conforman la organización interactúan con individuos de otras organizaciones y con el entorno en una suerte de retroalimentación constante, donde la causalidad externa provoca causalidades internas y viceversa. De esta forma se transforma, se produce, se activa la organización en un bucle retroactivo, que se complejiza en la medida en que se convierte en producto y productor de los cambios.

La cualidad de recursividad también fue discutida con los actores sociales en el contexto de las interacciones sociales que surgen en las organizaciones, al incorporarse en las conversaciones la no linealidad y el dinamismo de las

transformaciones, (evolución, crecimiento o desaparición). Es así como en la matriz de aportes III se exponen sus comentarios:

*Matriz de aportes III: Opinión de los actores sociales sobre la cualidad recursividad*

<b>Actor social 1</b>
Acerca de este aspecto, el actor social 1 no emitió apreciación alguna
<b>Actor social 2</b>
Las organizaciones son complejas porque las personas lo somos. Y siempre ha sido así, solo que no lo habíamos visto. (Líneas 461-462) Las organizaciones son complejas porque la sociedad en su conjunto lo es y deberá estar en sintonía con sus requerimientos, con sus dudas y también con sus propias certezas. Las organizaciones son complejas, porque la biosfera lo es en todos los sentidos, y en sus consecuencias para la vida de todos. (Líneas 467-472)
<b>Actor social 3</b>
Hoy día se cree que los agujeros negros que se ven al fondo, tienen otra dimensión, es decir, nosotros nos vemos reflejados otra dimensión a través de los agujeros negros, es decir, estamos viendo simultáneamente en otra dimensión y eso lo dicen los científicos. Y eso da cabida quizás a otras explicaciones del origen de la vida. Si es así con respecto al origen de la vida, porque no puede serlo con relación al objeto de estudio de la administración que es un fenómeno que nosotros creamos. (Líneas 667-675)
<b>Actor social 4</b>
En la medida que cada una de las organizaciones que componen ese supra-sistema actúa, opera en función de reducir su complejidad, introduce cambios y/o transformaciones que traen consigo cosas nuevas que aprender, procesos que hay que cambiar, comportamientos nuevos a desarrollar, técnicas nuevas que introducir. Y todo ello, sumado en conjunto, configura un nuevo supra-sistema más complejo que el anterior, naturalmente, debido a que comprenderá mayor grado de tecnología, así como de información y de recursos humanos mejor formados, interdisciplinarios especialistas en una rama y conocedores otras tantas. (Líneas 722-733)

Es notorio que los actores sociales que comentaron sobre la recursividad, no la mencionaron específicamente. Sin embargo, expusieron algunos elementos que hicieron ratificar a los investigadores, la necesidad de incorporar esta cualidad en mi teorización. Es así como el actor social 2 expresa que la complejidad se produce como consecuencia que los seres humanos son complejos, de allí se interpreta que son producto y productores de la complejidad organizacional. El actor social 3 la visualiza como el reflejo de los sujetos en las múltiples dimensiones de la realidad y sus también diversas explicaciones. El actor social 4, la explica como la evolución que debe originarse producto de la necesidad de comprender los sistemas de los sistemas.

La recursividad incluye todas esas percepciones, pero también para la complejidad, se convierte en la posibilidad de autoproducción permitiendo la entrada/salida [intercambio multidireccional] de información lo que transforma a la organización en un sistema activo, dispuesto a disipar sus fronteras y permitir la comunicación con el exterior.

Al incorporar el elemento de la recursividad como cualidad de la organización vista como objeto de estudio de la administración desde el pensamiento complejo, los investigadores se enfocarían en las siguientes cualidades: la organización como sistema abierto, la multiplicidad de interacciones, la auto-eco-organización y la recursividad; todas ellas a su vez interrelacionadas en multidimensiones y realidades producto/productoras por la continua relación con el contexto que hacen que la organización evolucione, se transforme y hasta desaparezca.

En la figura 13, se muestra el resumen de las cualidades emergentes sobre las cuales se basarán las reflexiones teóricas acerca del episteme de la administración desde la complejidad.



Figura 13. Cualidades emergentes de la organización como objeto de estudio de la administración desde la complejidad.

## 5.2. Segunda Dimensión: El discurso de la administración bajo el pensamiento complejo

La evolución de la disciplina administrativa, inexorablemente conduce a buscar nuevas formas de aproximarse e intervenir en el fenómeno organizacional. En tal sentido, tal y como se ha defendido el pensamiento complejo, éste luce como una alternativa para dar respuesta a los nuevos retos y necesidades del conocimiento administrativo. El discurso, definido como la forma de cómo se expresa el conocimiento de la administración, representa una dimensión crucial, pues representa el medio de comunicación que permitirá a través de diálogos recursivos, seguir transformando la realidad.

El discurso del pensamiento administrativo desde la complejidad y en opinión de los investigadores [basada en el razonamiento de los autores], debe reflexionar sobre la base de su narrativa a través de aspectos tales como: la policasualidad (los fenómenos son causados por una multiplicidad de eventos), el orden/desorden (la relación dialógica entre ambos no implica una fuente de perturbaciones sino por el contrario, se convierte en un factor generador de desarrollo) y la construcción social del conocimiento (mientras que el paradigma de la simplicidad plantea una separación entre el sujeto y el objeto del conocimiento, el discurso complejo nos plantea que no hay una realidad objetiva y con el mismo significado para sus integrantes).

Por otra parte, en un ejercicio necesario de conjunción con los principios de la complejidad, se puede visualizar como: el principio dialógico en el discurso de la administración, permite asociar términos antagónicos y complementarios, reconociendo que pueden existir lógicas diversas sin que necesariamente sean reducidas unas de las otras o unas a las otras; la recursividad, podría desprenderse la necesidad de construir ideas, de forma discursiva, intersubjetiva y volviendo al origen de cada idea, pues como lo expresa el propio Morín (2004), sobre el proceso recursivo *“como aquel en el cual los productos y los efectos son al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce”* (p.106); y de lo hologramático en el discurso administrativo, encuentra la base de las narraciones de las experiencias de una parte de la organización, con presencia del todo, pues el todo está en las partes y las partes en el todo.

Vista esta realidad, pareciera que emerge un bucle discursivo, que podemos observar en la figura 14:

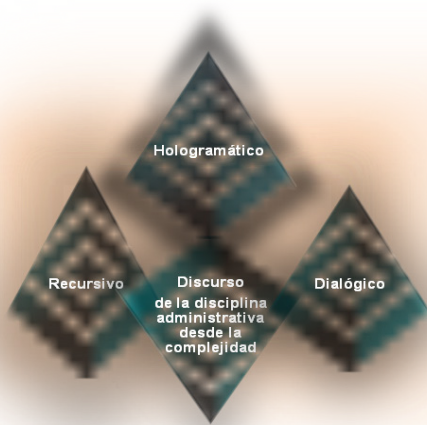


Figura 14. Bucle discursivo de la administración desde la complejidad.

El concepto de bucle discursivo, lo proponen los investigadores en función de que los aspectos de la narrativa estarán en constante interacción, relacionados de forma tal, que el discurso se argumente en función de todos los aspectos y no de forma separada o simplista. Así mismo desde esta visión, lo policausal se refleja en los principios hologramáticos y recursivos, pues al estar el todo en las partes y las partes en el todo, se generan una serie de acciones y retroacciones que transforman la forma de expresar este fenómeno, así como la construcción social del conocimiento, no entendida como un paradigma constructivista, sino como el necesario diálogo de saberes que permite la retroacción y la auto-eco-organización, se expresa en el principio dialógico.

Con esta visión de las cualidades del discurso de la administración desde la complejidad, se conversó con los actores sociales sobre aspectos como la policasualidad, el orden/desorden y la construcción social de los saberes que pudieran incorporarse a la narrativa administrativa, además de otros aspectos

que los actores pudieran aportar desde sus conocimientos obteniéndose los aportes que se muestran en la matriz 4.

### *Matriz de aportes IV: Opinión de los actores sociales sobre el discurso de la administración desde la complejidad*

<b>Actor social 1</b>
<p>Me queda completamente chiquito el constructivismo Laura, este lo eliminaría; sin embargo, efectivamente, estoy de acuerdo con la policausalidad, con la teoría del caos, el orden/desorden, porque estos son los principios básicos e importantísimos que deben encontrarse presentes en el discurso administrativo bajo el enfoque de la complejidad. (Líneas 176-182)</p> <p>Incorporaría el paradigma de la socioformación la gente aprende aprendiendo. Este es el discurso que conozco porque es el que estamos manejando tanto en el campo laboral, como en el campo educativo, como la propia digamos naturaleza del ser humano que es todo lo que tiene que ver con la socioformación que es el nuevo paradigma que nos está llevando a hablar de competencias, es decir que el ser humano tiene la capacidad de poder hacer y ser en función de que lo dejes verdaderamente interactuar con el mundo bajo todas sus limitaciones y bajo todas sus bondades. (Líneas 207-216)</p>
<b>Actor Social 2</b>
<p>No sé hasta qué punto el “<i>constructivismo</i>” esté en verdadera sintonía con el pensamiento complejo. Cuidado con los híbridos, o con las mezclas incompatibles. El pensamiento complejo es bastante denso como para adosarle otras cosas. Si has decidido por el pensamiento complejo no tomes otros atajos. Claro, en el constructivismo los actores sociales “<i>construyen</i>” su realidad sobre la base de sus propias necesidades, pero hay imprevistos y variables como las que señalas (policausalidad, orden-desorden, etc.) que hacen de toda nuestra realidad una verdadera trama. (Líneas 414-423)</p>
<b>Actor Social 3</b>
<p>Yo hablaría sobre todo del caos, del orden/desorden, de esa dialéctica que debe incorporarse para generar una crítica y auto crítica de la organización; al igual que en el marxismo, la revolución tenía que reinventarse, el pensamiento administrativo debe tener una reinvención y eso se hace a través de la dialéctica, de los dos polos opuestos o quizás, llegar al agotamiento de una de una determinada teoría versus otra. Quizás hoy día, si lo vemos desde el punto de vista económico, o desde una forma de gobierno o de una forma de organización social como el capitalismo y el socialismo, vemos que se contraponen, incluso cuando trata de implementarse el socialismo sobre las bases de un capitalismo, no funciona. Esto tiene que ver con la teoría del caos, con esa dialéctica permanente, esas fuerzas que se van encontrando. Necesariamente, si lo viéramos desde ese punto de vista, tendríamos que explicarlo a través de un nuevo enfoque porque vemos que se ha agotado. (Líneas 621-637)</p>
<b>Actor Social 4</b>
<p>Incorporaría la historia, la política y la economía como ciencias complementarias que ayudan a comprender el fenómeno administrativo, su naturaleza y alcance. Esta mezcla de ciencias permitiría un desarrollo interdisciplinario de la administración, que como sabemos es propio de esa ciencia, por ser la administración una ciencia consustancial al hombre y a la conservación de la sociedad en general.</p> <p>Me satisface mucho que se reconozca la policausalidad de la administración y su diversidad o carácter contingencial de la misma, porque hay muchos que ven en ella una ciencia casi exacta, lineal; en donde lo importante es la aplicación de una técnica o un principio para obtener ciertos resultados, olvidándose del entorno cambiante y particular que circunda a toda organización; olvidándose de lo holístico y de lo hermenéutico. (Líneas 775-789)</p>



De los aportes de los actores sociales, destaca cómo los actores sociales 1 y 2, comprendieron la construcción social de conocimiento como el paradigma constructivista y en función de esa percepción, no estuvieron de acuerdo de incorporarlo en el discurso de la administración desde la complejidad.

Es así, como al repreguntarle al actor social 1 las razones por las que no estaría de acuerdo, plantea que *“el constructivismo, independientemente de que sea también un paradigma emergente, de una u otra manera deja un poco de lado, lo que es la formación socio humanista”* y el actor social 2, objetó desde esta perspectiva, que *“el pensamiento complejo es bastante complejo, para adosarle otras cosas”*.

Cabe destacar, que los actores sociales 1 y 2 a pesar de sus objeciones a lo largo de la conversación, expresan que es necesario el diálogo como forma de generar conocimiento, por tanto, en mi interpretación, ésta es una manera de construir socialmente conocimiento. Por otra parte, el actor social 1, incorpora como elemento del discurso la socio-formación, es decir que los individuos aprenden-aprendiendo, lo cual a mi juicio es parte de la recursividad.

Por su parte, el actor social 3 llama la atención sobre la dialéctica que debe afrontarse en la administración del orden/caos, como una forma de generar y transmitir conocimientos mientras que el actor social 5, expresa que la policausalidad abre los espacios de discusión hacia la no linealidad de los sucesos y su explicación matemática, así como manifiesta la importancia de la interdisciplina en la construcción de una nueva narrativa administrativa.

El discurso administrativo desde la complejidad, lo visualizan los investigadores como un diálogo de saberes. Este diálogo, es un proceso que se inicia en punto focal recursivo y se amplía y profundiza en la medida que se va tejiendo una red de conocimientos trazándose conexiones conceptuales.

Se reafirma entonces, que los principios de la complejidad deben estar presentes en el discurso administrativo y emergen otras cualidades tales como la inter-disciplina, el reconocimiento tácito del orden/caos y la socioformación.

La figura 15, muestra las cualidades emergentes del discurso de la administración desde la complejidad.

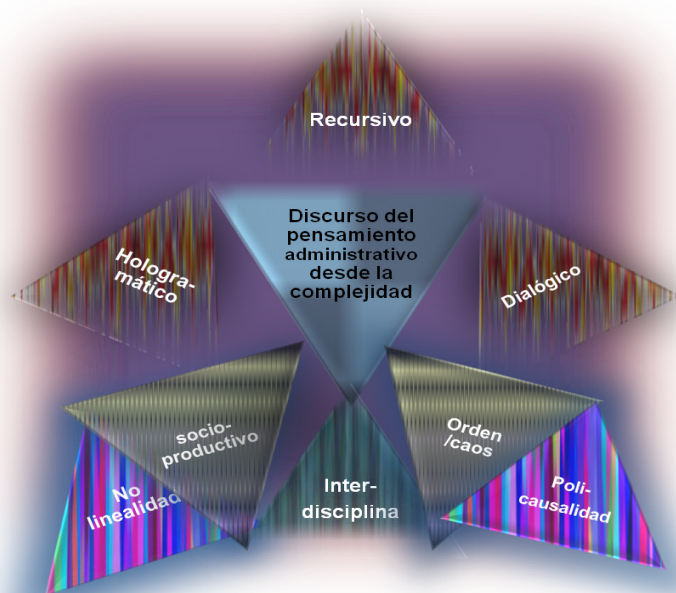


Figura 15. Cualidades emergentes del discurso del pensamiento administrativo desde la complejidad.

### 5.3. Tercera Dimensión: El método de la administración bajo el pensamiento complejo

La administración también debe repensar su método de estudio, su forma de observar y entender la realidad. Morín (2001), ha planteado que desde la complejidad es necesario pensar la realidad de una forma diferente, en virtud de que resulta imposible utilizar el determinismo, la linealidad, el reduccionismo, entre otras, en una investigación de tipo compleja.

Deben incluirse elementos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y sobre todo, la visión holística de la disciplina y una postura de disipación de las fronteras disciplinares.

Los métodos a utilizar bajo el paradigma de la complejidad no pueden ser independientes de la realidad que se observa, por el contrario, deben involucrarse a la misma. Las características de desorden, azar, no linealidad y fluctuaciones en lo social, no puede seguir ajustándose los métodos de las teorías clásicas, más bien por el contrario, necesariamente debe construirse la teoría y la técnica que permitan trabajar con la realidad social.

Muchas han sido las investigaciones en torno al método a aplicar en la administración y de un tiempo a esta parte, los utilizados en la investigación cualitativa desde el paradigma de la complejidad.

Diversos autores han argumentado, que los métodos cualitativos han sido desarrollados para ampliar la riqueza en las investigaciones de las diferentes disciplinas sociales, fundamentalmente tomando como base la complejidad de éstas en un intento por dar respuesta, a aspectos que la investigación basada en métodos cuantitativos guiados por el enfoque positivista, puede dar.

En tal sentido, en conversación con los actores sociales acerca de su percepción con relación al método para abordar los fenómenos en la disciplina administrativa desde la complejidad. De tal manera, que se les plantearon las inquietudes de los investigadores sobre la forma de observar y entender la realidad, y la posibilidad de incluir aspectos tales como: lo multicausal, lo interrelacional, lo intersubjetivo y lo holístico en el abordaje del conocimiento administrativo.

En la matriz de aportes 6, se muestran sus apreciaciones al respecto.

*Matriz de aportes V: Opinión de los actores sociales sobre el método de abordaje de la realidad de la administración desde la complejidad.*

**Actor social 1**

Ese es el punto de partida; luego, cuando ya tú tienes definido el reto, comienzas tu misma a crear tu propio proceso administrativo, cuando empiezas a levantar información, ya estas planificando, pero utilizando para este proceso, los conocimientos de tu propia ciencia administrativa. (Líneas 272-276) Entonces, ¿cómo cuantificamos todo eso?, como lo cuantificas. No es posible hacerlo, no podemos cuantificarlo. Entonces no es una cuestión de sumar, es una cuestión de ampliar lo que es el planteamiento, de lo que es la administración, lo que involucraría variables complejas que son muy difíciles de manejar. (Líneas 282-287)

### **Actor social 2**

La complejidad es tan antigua como la humanidad, solo que desde hace casi cinco décadas estamos despertando de la modorra científicista y estamos abriendo los ojos a la realidad del existir al constatar que la ciencia y nuestra manera cartesiana no han dado respuestas a los ingentes problemas de la humanidad.

La complejidad organizacional no hay que buscarla en abstracciones de carácter filosófico-epistémicas, porque anida en el centro mismo de la incertidumbre que se abate contra los sueños de todos y que de alguna manera las personas como individualidades o como un conjunto de seres que nos agrupamos en torno a unos objetivos, tenemos que aprender a identificar en nuestras vidas y hacer uso de la postura transdisciplinaria y el entramado del saber para tener una visión amplia de la realidad. (Líneas 446-460)

### **Actor social 3**

En cuanto a repensar el objeto de estudio de la administración, es perfectamente plausible porque los distintos hechos que se van presentando en la dinámica del ser humano, incluso en la vida del ser humano, hace que se esté reinventando, incluso el objeto de estudio vaya cambiando, no son perennes; quizás si nos vamos a lo más básico, al origen de la vida, van a existir muchas teorías que explican el origen de la vida. (Líneas 660-666)

Si, lo que pasa es que la ciencia de la postura holística sigue utilizándose mucho en la psicología, en la psiquiatría En este caso la organización está conformada por seres humanos y necesariamente el holos tiene cabida aquí, el estudio del todo, el estudio del sistema. Holos significa todo y por supuesto habría que incorporarlo. (Líneas 645-650)

Ese enfoque quizás de sistema y la complejidad de una organización que se pueda separar en forma sementada, o parcelada, es lo que creo que es lo que transversa Edgar Morín en su estudio de esa nueva composición o cosmovisión de la nueva sociedad desde la transdisciplinarietà. (Líneas 654-659)

### **Actor social 4**

Lo haría tomando en cuenta, diversos enfoques epistemológicos (hermenéutica, estructuralismo, abducción, construccionismo) y variados recursos y técnicas metodológicos (análisis documental, historia de vida, observación, interpretación, encuestas, entrevistas), así como aportes venidos de otras ciencias (sociales y exactas) que permitan o intenten explicar el fenómeno administrativo y el comportamiento del hombre dentro de las organizaciones, ya que éste juega diferentes roles en su interior, los cuales pueden verse afectados por las otras condiciones cambiantes que tienen lugar en la organización, o por la forma de pensar y actuar de sus compañeros de trabajo, o de la competencia, o de los nuevos conocimientos que él como individuo pueda adquirir. Cualquiera sea el caso, lo cierto es cada día, nos vemos obligados a realizar análisis también cada vez más complejos, debido, en parte, a la gran cantidad de información que podemos manejar y al conocimiento que vamos acumulando con el pasar del tiempo y el estudio al que nos sometemos para mantenernos actualizados. (Líneas 800-820)

Al conversar con los actores sociales sobre el método, tres de ellos segmentan esta problemática en: el necesario abandono de las posturas tradicionales, la necesidad de abrir las fronteras disciplinares y la consideración del holos, (del todo).

Es así como el actor social 1, cuestiona el hecho de que cómo hasta ahora, se han cuantificado decisiones no cuantificables. El actor social 2, reclama la lentitud con la que hemos cuestionado el paradigma cartesiano y el actor

social 3, cuestiona la indiferencia con la que la administración, ha asumido el dinamismo de la sociedad. Los tres actores, cada uno desde su perspectiva, reclaman la necesidad de abandonar métodos simplistas y reduccionistas, aplicables hasta ahora en el pensamiento administrativo. Con relación a las fronteras disciplinares, los actores 2 y 3 mencionan que debe pensarse en transdisciplina, es decir en la disipación de las fronteras en función de apoyarnos en los conocimientos de otras ciencias.

En este aspecto, el actor social 4 expresa la necesidad de aprender de las otras disciplinas y aprovechar sus aportes, así como del conocimiento generado internamente. Adicionalmente, destaca cómo los actores sociales 2 y 3 introducen el concepto del holos como totalidad, es decir la necesidad de visualizar los problemas como un todo y no segmentando o reducido a sus partes. Ahora bien, cabe destacar que cuando el actor social 4 reflexiona la complejidad, lo asocia a complicado y éste no es el sentido del pensamiento complejo; igualmente, el actor social 1 no menciona cómo dar el paso adicional a nivel metodológico.

A juicio de los investigadores, producto de las conversaciones con los actores sociales, surgen cualidades emergentes para comprender el método de abordar la realidad de la disciplina administrativa desde la complejidad tales como: la transdisciplina, y el holos.

Se debe resaltar que en los aportes del discurso, se incorpora la interdisciplina. Ambos, conceptos son esenciales en el pensamiento complejo. Ahora bien, también quiero reafirmar que el pensamiento complejo como método, no parte de las perspectivas clásicas, es decir, en vez de ser una guía a priori, se constituye en una estrategia de conocimiento que no tiene por qué ser previamente diseñada, sino que más bien, es una estrategia para que el sujeto construya, defina y reconstruya en diálogo constante, hologramático y recursivo, el conocimiento sobre su objeto de estudio, sin que se convierta en un mirador externo de la realidad, en otras palabras, más que un método es un proceso cognoscitivo abierto, activo y contextualizado.

El método en complejidad, no pretende exponer herramientas metodológicas procedimentales, como las expuestas por el actor social 5, realmente trata de constituir una teoría discursiva, una reflexión sobre el objeto de estudio y las inter-retroacciones que se liberan con el sujeto que lo estudia. El sujeto tiene un rol central ineludible al elaborar su estrategia cognitiva, abierta a la

complejidad humana y permitiendo que la subjetividad y la intersubjetividad participen activamente en las reflexiones de las disciplinas, con una visión de trascender a la propia disciplina. La figura 16, muestra las cualidades emergentes del método en el pensamiento administrativo desde el punto de vista de la complejidad.

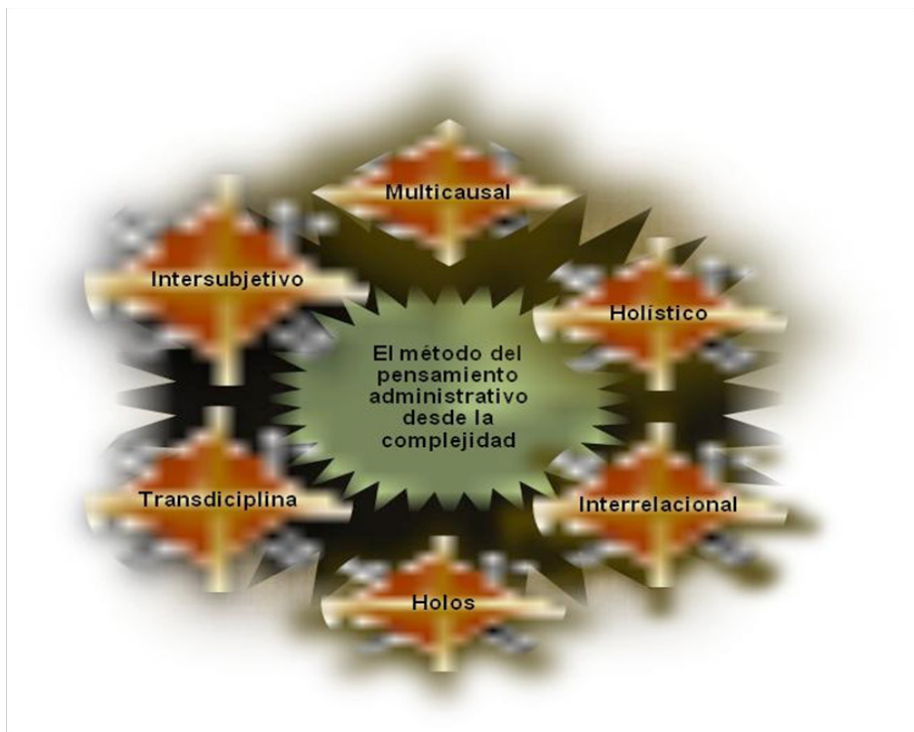


Figura 16. Cualidades emergentes del método de abordar la realidad en la administración desde la complejidad.

Reconociendo la conjunción necesaria en el pensamiento complejo, llega el momento en que se deben reunir las cualidades emergentes en función del propósito central de la investigación cual es, de generar una episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad, abordando tres dimensiones: el objeto de estudio, el método y el discurso, para articular una propuesta epistemológica que permita reflexionar sobre los saberes administrativos desde lo personal y lo colectivo, hacia saberes pertinentes y contextualizados, con reconocimiento a lo transdisciplinar, con lo cual

la administración necesariamente se retroalimentará con otras formas de conocimiento, que no implican desconocer el conocimiento previo sino por el contrario, incluirlo en un marco de comprensión más fértil.

En la figura 8 se observa como centro “*atractor*” o punto focal de la investigación, el pensamiento administrativo y desde allí se desprenden las tres dimensiones que estudié: el objeto, el método y el discurso, con las cualidades emergentes y sus interacciones con el contexto. La transdisciplina como forma de producir conocimientos, se muestra como la disipación de las fronteras disciplinares al igual que la condición de sistema abierto.

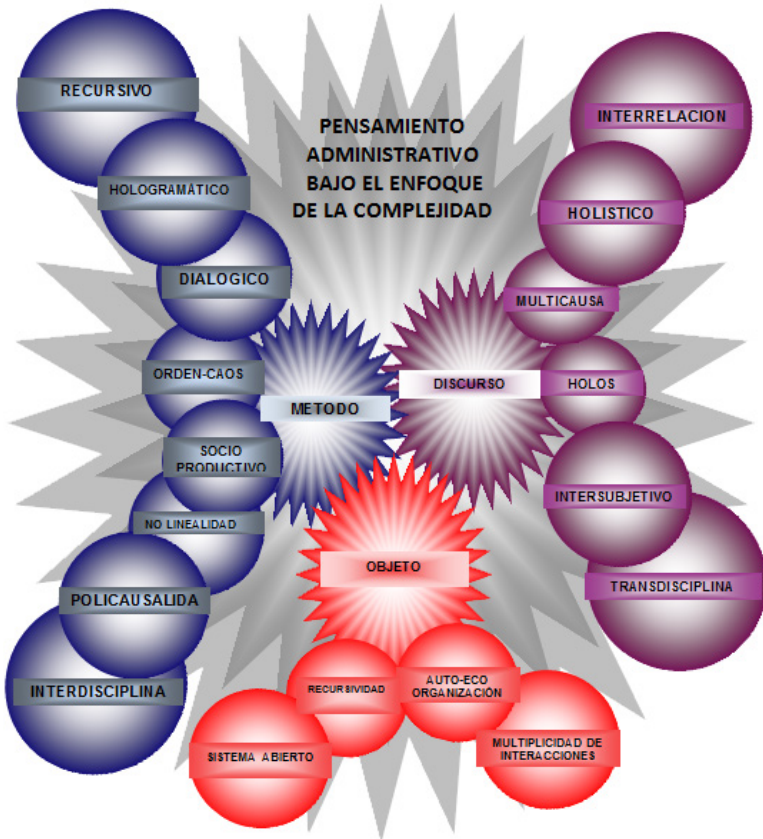


Figura 17. Estructura de una posible teoría acerca del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad



#### *5.4. Reflexión de los investigadores acerca de la información proporcionada por los informantes claves*

Resulta imprescindible hoy por hoy, enfrentar la complejidad en la organización con un planteamiento y una visión amplia donde se deje de lado de una vez por todas esa visión reduccionista, mecanicista, reduccionista y analítica implantada por la teoría de la física Newtoniana bajo la cual, todo fenómeno puede ser descrito si se analizan sus componentes, por una visión que perfile la exigencia de renovar planes para superar los esquemas mentales tradicionales que permitan articular fines diversos.

Es imprescindible que el directivo reaccione a esta inminente realidad, donde el orden, la formalidad lineal y los patrones preestablecidos, resultan desbordados; en consecuencia, se plantea la necesidad de estructurar planes flexibles y estrategias de adaptación, a fin de tener la capacidad de mantener estables los signos vitales de la organización en un mundo donde el caos prevalece y se hace cada vez más ineludible.

Si observamos en un mundo complejo la diversidad de elementos que conforman una situación, que un todo se compone de la sumatoria de sus partes que interactúan y que éstas a su vez se encuentran en contacto con el medio ambiente, podemos decir que todo es complejidad.

La complejidad en las organizaciones puede verse desde el mismo momento donde nos encontramos con una gran cantidad de variables tales como individuos, redes de datos, proveedores, insumos, entre otras, con un alto grado de relación entre ellas y donde la dinámica en la que se desenvuelve es tan compleja, que surge prácticamente la imposibilidad de monitorear y controlar la totalidad de las variables que intervienen en ese proceso.

Estos argumentos imposibilitan el seguir observando y planteando soluciones rígidas y recetarias; en consecuencia, resulta imprescindible mirar a la organización bajo una óptica distinta, donde no se estudien los eventos en forma aislada o separando a las entidades del todo, sino que por el contrario, es necesario entender que las estructuras organizativas subyacen dentro de la dinámica de los elementos que la componen.

Toda organización está compuesta por una serie de subsistemas abiertos los cuales tienen una multiplicidad de elementos físicos y cognitivos interrelacionados de diferentes formas donde se desarrollan una serie de



actividades y tareas con diversidad de niveles de dificultad o complejidad para realizarlas.

La teoría General de Sistemas se convierte en consecuencia, en el marco referencial a fin de intentar comprender la diversidad de fenómenos que se suceden en la organización.

En tal sentido, Lawrence & Lorsch (citados por Zapata & Caldera, 2008), *“definen a la organización en términos de un sistema abierto donde la conducta de sus miembros se encuentra enmarcada dentro de un conjunto de tareas diferenciadas en los distintos subsistemas que la conforman -diferenciación horizontal y vertical- con el propósito de satisfacer las demandas de los sub-entornos a los cuales se encuentra vinculada la organización. Cada subsistema o unidad organizativa, por tanto, ejecuta una parte del trabajo o un conjunto de tareas con diferente grado de complejidad, cuyos efectos son integrados a través de distintos mecanismos de coordinación -integración vertical y horizontal- que ayudan a alcanzar el desempeño efectivo de la organización como un todo”*. (p. 2412).

Los autores afirman que la estructura organizativa dentro de la empresa, dependerá del grado de complejidad del entorno donde se desenvuelve y en consecuencia, los mecanismos de coordinación de los subsistemas que la integran, serán fundamentales para el logro del éxito de la organización y que la variedad y complejidad de las tareas que se realizan, produce incertidumbre dentro de ella imponiendo las condiciones a las variables del diseño organizativo y al tipo de forma organizativa.

Sostienen que la complejidad en la organización, dependerá del número de actividades y subsistemas existentes; así como a la forma de enfocar la resolución y coordinación de sus problemas, afirmando que la complejidad dependerá de la cantidad de elementos que intervienen en las diversas actividades dentro de la organización y de la interacción que se produce entre ellas.

Sin embargo, otros autores como Hage (1965), citado por Zapata & Caldera (2008), argumentan que existe otro tipo de complejidad en las organizaciones. *“El autor, en principio, apunta algo muy distinto a lo conocido como especialización horizontal, pero hace un especial énfasis en la formación del individuo en relación al tipo de trabajo o tarea que debe realizar.*

*Explica entonces que las organizaciones dividen el trabajo empleando individuos en ocupaciones específicas, tales como profesionales o personas con habilidades o experiencia en un oficio determinado... asimismo, pueden dividir el trabajo en tareas específicas las cuales necesitan de poca formación y habilidad". (p. 51)*

Para los autores, la complejidad no se encuentra en la diversidad de actividades que se realizan y en la variedad de elementos tanto internos como externos que intervienen en el desarrollo de las mismas; sino que por el contrario, la complejidad en la organización se mide tanto por el número de especialistas en las diferentes tareas como por el entrenamiento y cualificación de cada uno de ellos para poder llevar adelante el trabajo que les corresponde.

La teoría de la complejidad planea un modelo de organización distinto al de la teoría clásica la cual ha estado centrada fundamentalmente en la estabilidad y el equilibrio. A la luz de la complejidad, la organización se convierte en un sistema alejado del equilibrio, caótico y complejo donde la inestabilidad no es vista como un comportamiento anormal de la organización, sino que se convierte en una característica especial y habitual del sistema, en un potencial de cambio, desarrollo y evolución hacia formas de organizaciones más complejas.

La organización vista como objeto de estudio de la administración, desde el punto de vista de la complejidad, debe ser concebida como un sistema abierto en el cual deben confluír una serie de interacciones entre los elementos que la componen generándose un proceso sistémico y recursivo que en definitiva, romperá con el concepto de causa-efecto y de linealidad para introducirnos en el mundo de la no linealidad y retroalimentación.

Precisamente, el hecho de que la organización sea vista como un sistema abierto donde las partes y el todo son esenciales a fin de comprender su dinamismo, resulta imprescindible mirar las múltiples interacciones que se generan con su entorno; en consecuencia, la incorporación de los términos auto-eco organización, vistos como las acciones/interacciones o el diálogo entre lo interno y lo externo, generan la posibilidad de la organización para desarrollarse (auto-organización), transformarse (reorganización) y relacionarse con el entorno (eco-organización).

En cuanto al discurso como elemento fundamental del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad, y visto como alternativa para dar respuesta a las nuevas necesidades del conocimiento administrativo, éste se convierte en el vaso comunicante de expresión del nuevo conocimiento administrativo.

El discurso administrativo desde el punto de vista de la complejidad, debe incluir los términos de policasualidad en vista de que ésta estudia el hecho de que los fenómenos son producto de la multiplicidad de eventos tanto internos como externos y que influyen en el desenvolvimiento de la organización compleja; el orden/desorden que pretende dejar definitivamente de lado la simplicidad presente hasta ahora y que lo que busca en definitiva, convertirse en un elemento generador de desarrollo en virtud de que se argumenta de que no existe una realidad objetiva y son un único significado.

En tal sentido, en el discurso administrativo bajo el enfoque de la complejidad, se propone tal y como se mencionó anteriormente, un bucle discursivo donde la narrativa esté en constante interacción a fin de que el discurso deje de dar argumentos en forma separada y simplista en función de argumentarlo en su totalidad.

Con relación al método de la administración desde el punto de vista de la complejidad, se aleja de la visión de *“herramienta metodológica procedimental”* para construir una teoría discursiva reflexionando acerca del objeto de estudio de la administración y de las inter-retroacciones generadas con el sujeto que lo estudia.

# Capítulo VI. Entretejiendo un episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad

## *6.1 El tejido epistémico de la administración desde el pensamiento complejo*

El protagonismo de la disciplina administrativa en la sociedad ha sido en el transcurrir del tiempo indudable, sin embargo, la necesidad de un cambio de su visión epistémica resulta necesaria e imprescindible. Los enfoques teóricos emergentes de la ciencia, las nuevas maneras de relacionarse con los otros y con uno mismo, la dinámica del conocimiento y sus interrelaciones, impulsan a un replanteamiento del pensamiento administrativo desde sus cimientos y por supuesto, reconfiguran la perspectiva epistemológica de este saber social.

El propósito en este capítulo conduce a tejer y entretejer los conceptos y posturas de la complejidad en el pensamiento administrativo desde su objeto de estudio, su discurso y su método, a fin de aportar a la discusión científica, la posibilidad de un episteme alternativo que rebase la concepción determinista de la ciencia basada en la exactitud y en la precisión predictiva. Se requiere entonces, reconocer la inexactitud, la imprecisión, el indeterminismo, la incertidumbre de los fenómenos naturales y sociales, es decir, la complejidad.

Ahora bien, el pensamiento complejo crea vínculos entre las diferentes disciplinas (inter-pluri-trasndiciplina); permite las inter-retroacciones entre saberes, entre objeto-sujeto, entre orden-caos y propicia la complementariedad, entre el pensamiento analítico reduccionista y el pensamiento global, en un proceso dinámico, reflexivo y creativo.

El pensamiento complejo es visualizado por los investigadores, como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones y azares, de elementos homogéneos y heterogéneos, que están inexorablemente asociados y que forman nuestro mundo fenomenológico.

La episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad que proponen los investigadores, no debe entenderse como la destrucción o el apartar las perspectivas clásicas, por el contrario, implica la posibilidad de aprender del pasado y complementarlo con alternativas que permitan seguir avanzado y aprendiendo.



## *6.2. Una visión del tejido conceptual del pensamiento administrativo, desde la posición los autores*

En armonía con lo expresado por los actores sociales intervinientes en la investigación, consideran los autores que el centro o núcleo investigativo de la administración, son las organizaciones. Ahora bien, éstas deben pensarse y visualizarse como un sistema abierto, donde conviven la relación, orden/caos/; se suceden múltiples interacciones, se auto-eco-organizan y mantienen una acción recursiva que permite el cambio constante.

Las organizaciones se perciben como sistemas sociales que aunque tienen dinámicas propias, dependen y afectan al entorno. Esta relación recursiva y multidireccional hace que se mantenga en constante cambio y desequilibrio producto de los flujos de energía e información, tanto interna como externa.

A lo interno se producen movimientos e intercambios originados por los sujetos que hacen vida en ella y estos movimientos, generan cambios perceptibles o no, que modifican inexorablemente a la organización.

A lo externo, las interacciones con otras organizaciones e individuos introducen fenómenos que también inciden a lo interno del sistema. Esta multiplicidad de interacciones internas/externas/internas, conducen a la auto-eco-organización como una forma de sobrevivencia organizacional.

La auto-eco-organización es más que un proceso adaptativo, se trata de posibilitar transformaciones internas sin perder la identidad organizacional. La organización entonces, debe poseer eficientes procesos adaptativos, donde la misma es producto y productora de cambios, en una suerte de sistemas autopoieticos, propuestos por Maturana & Varela (1990).<sup>1</sup> Implica, entonces, la auto-eco-organización la revisión constante de las interacciones internas y externas de la organización.

Se reconocen entonces, una red de relaciones y vinculaciones entre la praxis/valores; entre los sujetos; entre lo interno y lo externo, en una suerte de trama de eventos, circunstancias y saberes, que abandonan el terreno seguro de la certidumbre e introducen la diatriba entre el orden y el caos.

---

<sup>1</sup> La noción de autopoiesis nos refiere a seres que se producen a sí mismos. Son sistemas organizacionales cerrados que se constituyen que se diferencian del entorno por su particular dinámica. Su organización es producto del propio sistema y son recursivos, autorreferentes y hasta paradójicos.

Orden y desorden se oponen al tiempo que se necesitan. La relación orden/desorden debe concebirse desde la complementariedad y no desde el antagonismo. Nos invita a la dialógica debido que va más allá de la dialéctica y se transforma en una estrategia de pensamiento, más que de acción.

La dicotomía orden/caos se hace presente debido a que el pensamiento complejo reconoce la realidad como un tejido de eventos, acciones, retroacciones, determinaciones, azares, contradicciones, por lo que al conjugarse todas las categorías en un fenómeno, cada elemento introduce sus particularidades (desorden) y el sistema tiende a equilibrarse, auto-eco-organizarse (orden) para evitar su desaparición.

Desde la perspectiva de la complejidad, la disciplina administrativa estudiaría las organizaciones pero concebidas como sistemas abiertos, en desequilibrio permanente y alimentado por un flujo de energía desde dentro y a la vez, desde fuera del sistema, lo que hace que constantemente la organización trasmute y se adapte a las nuevas condiciones; por lo que la integridad de la misma, no puede comprenderse desde el interior de sus funciones, acciones y retroacciones, sino que debe considerarse al entorno, como algo intrínseco a la organización y a la vez ajeno a ella.

Esta forma de visualizar su núcleo investigativo, obliga a repensar los métodos para estudiarla. El pensamiento complejo, propone no aislar el contexto de las investigaciones, ni olvidar la simbiosis entre el sujeto observador y lo que se observa.

En complejidad se puede pensar en observables, en fenómenos percibidos más que en hechos, datos, y dogmas. Es importante reconocer que, bajo la mirada compleja, no emergen dogmas ni estandarizaciones.

Los procesos investigativos se transforman entonces, en una acción permanente de acciones, interacciones y retroacciones de distintos saberes y disciplinas, donde se reconocen los aportes previos, pero se avanza en función de la posibilidad de traspasar las fronteras del conocimiento hacia la transdisciplina.

El pensamiento administrativo desde la complejidad, debe transitar hacia la transdisciplina, pues al ser su núcleo de estudio dinámico, abierto y en constante adaptación y cambio, los métodos exclusivamente reduccionistas

y simplistas no son capaces de abordar con éxito el dinamismo del centro de estudio de la administración.

Implica entonces, que se hace necesario rebasar el paradigma de la disciplina administrativa y aceptar los retos teóricos y prácticos de apropiación de conocimientos de otras disciplinas, para emerger un pensamiento administrativo transdisciplinario. La transdisciplinariedad también aporta una posibilidad de comunicación, al ampliar el lenguaje [más allá del disciplinar] para hacer más claras y entendibles las propuestas investigativas.

En el escenario de la complejidad, tampoco se puede separar el sujeto observador, de los fenómenos administrativos y de los fenómenos en sí; por el contrario, el sujeto está integrado al proceso del conocimiento. De esta forma, el observador y lo observado [lo percibido, lo sentido, sea visible o no], están en constante interacción, en una acción comunicativa, donde finalmente ambas partes [observador y observado] se relacionan en una misma realidad, que es influida y los influye inexorablemente. El método de conocer, de entender un fenómeno administrativo, se transforma en un proceso creativo, donde observador y lo observado, quedan fusionados en una realidad que a la vez es un sistema abierto, que estará en constante cambio y adaptación.

La investigación de un fenómeno administrativo percibido por el observador, se inicia por las inquietudes, por las dudas e inconformidades con el status quo, pero no concluye en generalizaciones, sino en mayores inquietudes e inconformidades. De esta, forma el conocimiento genera conocimiento, (es en sí mismo un fenómeno recursivo).

Pensar, la administración como una experiencia social, invita a pensar en lo multifacético, en lo multidimensional, pues los fenómenos administrativos, no solo requieren para su comprensión, de aplicaciones tecnológicas o de ecuaciones matemáticas que ejecuta un sujeto de forma externa al fenómeno, se requiere de razón, de saberes, de sentimientos y de reconocimiento del entorno, pues el observador sigue siendo parte de un sistema social mayor, que es la sociedad y que afectará cada acción como investigador.

Ahora bien, el fenómeno observado en sí, tampoco debe separarse. El pensamiento complejo nos llama a que se utilice la distinción/conjunción, es decir distinguir sin desarticular, asociar sin reducir. Propone que tomemos



conciencia del valor de la información, pero contextualizada y aportado nuestra mirada, debemos hacer “*sensible*” el conocimiento.

Cuando investigamos desde la mirada compleja cualquier inquietud sobre la administración, reconocemos que lo uno y lo múltiple (hologramático), está presentes. Al distinguir un aspecto que llama la atención del observador, puede estudiarlo y entenderlo, sabiendo que este aspecto contendrá la realidad del “*todo*” y a su vez de la “*parte*”.

Como consecuencia, la necesidad de “*muestras representativas*” queda en segundo plano. Lo relevante es lograr comprender el fenómeno desde cualquier aspecto que motiva una inquietud.

El investigador también debe tomar conciencia de que las dimensiones contrapuestas como son: espacio/tiempo; micro/macro; observado/entorno; observado/observador; orden/caos, intervienen como partes de una misma realidad y la definen.

Indudablemente, la realidad que visualiza el observado depende de su percepción y de la carga cultural y de saberes que le es propia, sin embargo, la forma de expresar lo vivenciado, dependerá de su capacidad discursiva. La posibilidad de proponer a la discusión las vivencias y aprendizajes de los fenómenos está mediatizada por el lenguaje.

Muchas investigaciones en el ámbito de la administración, han sido soportadas en un discurso matemático/estadístico que es simbólico y que ha permitido no solo generalizaciones, sino que le ha otorgado estatus científico al defender la “*objetividad*” de los resultados. Sin embargo, esto ha imposibilitado el entendimiento de la administración como fenómeno social y ha impedido que se exploren nuevos escenarios.

La complejidad en consecuencia, nos invita a explorar nuevos lenguajes, nuevos discursos; nos invita a transgredir los límites entre sujeto/objeto, interior/exterior, real/imaginario, corporal/mental.

Un discurso administrativo desde la complejidad nos invita a ir más allá del ámbito de lo que es visible a simple vista, porque lo que se percibe es solamente información, datos. Nos invita en consecuencia, a incorporar conceptos abstractos como sentimientos y cultura, que, aunque no pueden “*tabularse*”, existen y deben ser comunicados.

El discurso de las investigaciones en administración desde la complejidad, ahondan en la reflexión, pues comunicamos nuestros observables, nuestras percepciones y nuestras interpretaciones y con éstos, construimos una realidad, que a su vez se somete a la auto-reflexión y a la reflexión colectiva generando nuevos escenarios, nuevos saberes que ayudan a visibilizar lo que el lenguaje cuantitativo tiende a ocultar. Estas reflexiones serán a la vez producto y productoras de nuevos conceptos.

Esta intención de tejer un episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad, no es un punto final, una postura definitiva, pues surgen nuevas inquietudes sobre la evolución constante de esta línea de pensamiento. La administración podría ser pensada de formas alternativas, donde la complejidad resulta una opción de peso, pues permite reconocer a la administración como un conocimiento social, permeada por los eventos que se producen en el contexto y permite diversas miradas multidimensionales y sensoriales que crean/recrean los saberes.

# Referencias bibliográficas

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. ESIC.
- Ackoff, R. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science*, 17(11), 661-671.
- Ander-Egg, E. (1992). *Administración de programas de acción social*. Siglo XXI.
- Atlan, H. (1990). *Entre el cristal y el humo*.: Editorial Debate.
- Aubert, A., Flecha, A., García, C., Flecha, R., & Racionero, S. (2008). Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información. *Hipatia*.
- Aubert, A., García, C., & Racionero, S. (2009). El aprendizaje dialógico. *Cultura & Educación*, 21(1), 129-139.
- Audi, A. (2003). *Epistemology, a con-temporary introduction to the theory of knowledge*. Routledge.
- Bachelard, G. (1971). *Epistémologie*. PUF.
- Barnard, Ch. (1948). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Ediciones RIALP.
- Bennis, W. (2002). *El futuro del liderazgo*. Ediciones Deusto.
- Beuchot, P. M. (2002). *Perfiles esenciales de la hermenéutica*. [UNAM](#).
- Bohm, D. (1988) *La totalidad y el orden implicado*. Editorial Kairós.
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as Adaptive System in Complex Environments: the case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-232.
- Bonnin, C. (2004). *Principios de administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Borroto, L. (2015). Conocimiento, pensamiento complejo y universidad. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 28-33.
- Bustamante, M., & Opazo, P. (2004). Hacia un concepto de complejidad: Sistema, organización y empresa. *Serie de documentos docentes FACE SDD*, 2(3).
- Calvo, M. C. (2019). Pensamiento complejo y transdisciplina. *Sophia*, colección de Filosofía de la Educación, 26(1), 307-326.
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174.

- Campos, V. (2004) *Teoría(s) organizacional (es) postmoderna(s) y la gestión del sujeto postmoderno*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Capra, F. (1992). *El tao de la física. Una exploración de los paralelos entre la física moderna y el misticismo oriental*. Humanista.
- Capra, F. (1996). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Estaciones.
- Capra, F. (2002), Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales y económicas y biológicas de una nueva visión del mundo. Editorial Anagrama.
- Castillo, K. (2011). *Toma de decisiones en escenarios organizacionales complejos. Una refundación conceptual desde la postmodernidad*. (Tesis Doctoral). Universidad Yacambú.
- Chacón, M. (2015). Congruencia del pensamiento complejo de Edgar Morín en la metodología de la educación a distancia. **Revista Espiga**, 14(30), 75-82.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Cuvillier, A. (1966). Dictionnaire philo-sophique. Armand Colin.
- Daft, R. (2000). Teoría y Diseño de la Organización. International Thomson Editores.
- Dahrendorf, R. (1965). *Sociología de la industria y de la empresa*. UTEHA.
- De la Fuente, J., García-Tenorio, J., Guerras, L., & Hernánomez, J. (1997). Diseño organizativo de la empresa. Editorial Civitas, S.A.
- Dilthey, W. (1944). *El mundo histórico*. Fondo de Cultura Económica.
- Dortier, J. (1998) Sciences Humaines, Paris: PUF.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*. 30(2), 514-539.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Norma.
- Emerson, H.** (1975). *Los 12 principios de la eficiencia*. Alianza.
- Espinoza Herrera, N. (2018). Estudio sobre los fundamentos epistemológicos de la administración. *Gestión En El Tercer Milenio*, 20(40), 3-10.
- Etzioni, A. (1965). Las organizaciones modernas. México: UTEHA.

- Fayol, H. (1975). Administración industrial y general. Urbis.
- Fernández Sanjuán, M. Á. (2007). La Complejidad en la Ciencia. Grupo de Dinámica No. Lineal y Teorías del Caos. <http://www.madrimasd.org/blogs/complejidad/2007/05/02/64776>
- Foerster, H. (1980). Epistemology of communication. En, K. Woodward (Ed.), The Myths of Information. (pp. 33-45). Routledge.
- Fox Keller, E. (1995). La paradoja de la subjetividad científica. Paidós.
- Galati, E. (2017). El pensamiento complejo y transdisciplinario como marcos de investigación científica. Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales, 7(1).
- García Castillo y Cruz, R. (1997). Epistemología de la administración. Propuesta para la formación de administradores. *Revista Gestión y Estrategia*, 11-12.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. McGraw-Hill.
- González Moena, S. (2009). Pensamiento complejo. En torno a Edgar Morín, América Latina y los procesos educativos. Editorial Magisterio,
- González, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. Distrito Federal - Mexico: Pueblo y Educación.
- Hall, R. (1996). "Organizations, Structures, Processes and Outcome. Prentice Hall International.
- Hall, R., Hass, E., & Johnson, N. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization". American Sociological Review. 32(6), 903-912.
- Hayles, K. (1998). *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*. Gedisa.
- Heidegger, M. (2003). Aportes a la filosofía. Acerca del evento. Editorial Biblos-Almagesto.
- Heidegger, M. (2007). Sobre el comienzo. Editorial Biblos-Almagesto.
- Hernández, A., Saavedra, J., & Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: Una visión desde la complejidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y reflexión*, 15(1).
- Hernández, C. (2000). *Planificación y programación*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

- Herzberg, F. (2003). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1998). "eoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Prentice Hall.
- Hurtado, D. (2008). Principios de administración. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1992). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4-18.
- Jiménez, W. (2003). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1974). General systems theory: applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order*. Oxford University Press.
- Kolgomorov, A. (1965). Three approaches to the quantitative definition of information. *Problems in inform transmissions*, 1(1), 3-11.
- Larrasquet, J. (1999). *Le management l'épreuve du complexe*.: L'Harmattan.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967a). *Organization and Environment*. arvard Business School.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967b). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Leal, M. (2011). *Gerencia para la innovación social. Hacia una nueva episteme bajo la visión del pensamiento complejo*. (Tesis Doctoral). Universidad Yacambú.
- Lewin, K. (1969). *Dinámica de la personalidad*. Morata.
- Lidstone, J. (2003). *La motivación del equipo de ventas*. Ediciones Deusto.
- Lucas, A. (1981). *Sociología de la empresa*. Ibérico Europea de Ediciones.
- Lupasco, S. (1951). *Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie. Prologomènes à une science de la contradiction*. Hermann & Co.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Martinet, A.C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica.

- Martínez Miguelez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Revista Paradigma*, 27(2), 7-33.
- Martínez, M. (2003). Transdisciplinariedad un enfoque para la complejidad del mundo, En: *Revista Visión Docente Conciencia*, 1.
- Martínez, M. (2009). *Nuevos paradigmas en la investigación*. Alfa.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Maturana, H., & Varela F. (1990) El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento. Debate.
- Mayntz, R. (1985). *Sociología de la administración pública*. Alianza.
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Méndez, G. (2009). La fenomenología – hermenéutica una metodología integrada para el abordaje de lo real. *Revista Gerencia de la Investigación*, 1(1).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Molina García, C., & Parra Uscanga, M. (2010) ¿Es la administración una ciencia o solo una actividad científica? *Revista Exploratoris*. Observatorio de la Realidad Global, 1(1).
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Editorial Ra-Ma.
- Morín, E. (1986). *El método II: La vida de la vida*. Ediciones Cátedra.
- Morín, E. (1990). *La méthode: La connaissance de la connaissance*. Seuil.
- Morín, E. (1994). *Epistemología de la complejidad*. En: *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.
- Morín, E. (1994). *La noción de sujeto*. Paidós.
- Morín, E. (1996a). Entrevista en París con Edgar Morín: el pensamiento complejo contra el pensamiento único. *Revista de Sociología y Política*, Nueva Época, (8), 2-10.
- Morín, E. (1996b). *Mis demonios*. Editorial Kairós
- Morín, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morín, E. (2001). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Facces-UCV.

- Morín, E. (2004). *La epistemología de la complejidad*. Gaceta de Antropología, 20.
- Morín, E. (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Esfera.
- Morton, A. (2003). *A guide through the theory of knowledge*. Blackwell Publishing.
- Muñoz, R. (2002). Administración y hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, 27, 133-146.
- Nicolescu, B. (1996). *La Transdisciplinarité*. Editions du Rocher
- Nicolescu, B. (2000). Transdisciplinariedad y la complejidad: los niveles de la realidad como fuente de indeterminación. <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/bulletin/b15/b15c4.htm>
- Nicolescu, B. (2006). Transdisciplinariedad: pasado, presente y futuro. Primer parte. Revista Visión Docente Con-ciencia, (32), 14-33.
- Osorio, S. N. (2003). Aproximaciones a un nuevo paradigma en el pensamiento científico. En: Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- Osorio, S. N. (2008). Bioética y pensamiento complejo II: Estrategias para enfrentar el desafío planetario. Archel publicidad-UMNG.
- Osorio, S. N. (2012). El pensamiento complejo y la transdisciplinariedad: fenómenos emergentes de una nueva racionalidad. Rev. Fac. Cienc. Econ., 20(1), 269-291.
- Páez, J. (2007). Complejidad Organizacional de la Nueva Gerencia. Gerencia en Acción. El Carabobeño.
- Páez, J. (2008). Por qué aceptamos Líderes Incompetentes. Gerencia en Acción. El Carabobeño.
- Palmer Smith, J. (2000). Nonprofit management education in the United States. City News Publishing Company, Inc.
- Paniagua, C. (2005). Principales escuelas del pensamiento administrativo. Universidad Estatal a Distancia
- Parra, M. (2005). *Fundamentos epistemológicos, metodológicos y teóricos sustentan un modelo de investigación cualitativa en las gerencias sociales*. (Tesis doctoral). Universidad de Chile.



- Pérez, N. (2008). El fenómeno informativo en Cuba. La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las ciencias: Reflexión en el marco de los períodos constitucionales de la Nación y de su literatura profesional del siglo XXI. *Revista Ciudad de La Habana*, 18(4).
- Piaget, J. (1970). *L'épistémologie génétique*. PUF.
- Podestá Correa, P., & Jurado Jurado, J. C. (2003). Fundamento del saber administrativo. *Esan-Cuadernos de Difusión*, 8(15).
- Puerta, J. (2009). Del gerente al decisor transdisciplinario. *Revista de Estudios Transdisciplinarios*, 1(1), 30-51.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Limusa.
- Rincón de Parra, H. (2008). Ideas iniciales para una construcción onto-epistemológica de la producción y gerencia del conocimiento en la universidad. *Revista Visión Gerencial*, 1, 172-182.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32.
- Ruiz Lara, B., & Torres, L. (2017). Pensamiento complejo y creatividad. *Revista Ontare*, 4(2).
- Rusque, A. (2007). De la diversidad a la unidad en investigación cualitativa. Vadell Hermanos.
- Schon, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. Temple Smith.
- Sulkowski, L. (2010). Two Paradigms in Management Epistemology. *Journal of Intercultural Management*, 2(1), 109-119.
- Taylor, F. (1984). *Management científico*. Orbis.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.
- Tipler, P. (1972). *Física*. España. Editorial Reverte
- Tobón, S., & Núñez Rojas, A. (2006). La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: Un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (58), 27-40.
- Vargas, J. (2003). Acercamiento dialógico de la epistemología de las ciencias administrativas. *Revista de Economía & Administración*, 10(2).
- Vargas, J., De León, A., Valdez, A., & Borryayo, C. (2013). Epistemología Dialógica de las Ciencias Administrativas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17) 48-57.

- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, (83), 31-55.
- Versluis, A., & Nicolescu, B. (2018). Transdisciplinariedad y consciencia: hacia un modelo integrado. *RUNAE*, (3), 17-36.
- Von Bertalanffy, K. L. (1940). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, G., & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 46-62.

# Índice

Introducción .....	7
<b>Capítulo I. El anclaje de la disciplina administrativa en la modernidad .....</b>	<b>11</b>
1.1. Un recorrido histórico de la disciplina administrativa .....	11
1.2. El propósito de la Investigación .....	26
1.3. Intencionalidades de la Investigación .....	28
1.4. Relevancia de la Investigación .....	29
<b>Capítulo II. La realidad del saber: el aporte disciplinar de los estudiosos de la administración .....</b>	<b>31</b>
2.1. Una mirada a Investigaciones Previas. Aportes .....	31
2.2. El Pensamiento Administrativo desde sus Investigadores .....	41
2.3. La Administración en la Antigüedad .....	42
2.4. El Siglo XX: Un Siglo de Cambios para la Administración .....	44
2.5. Escuela Clásica de la Administración .....	45
2.6. Escuela de las Relaciones Humanas .....	48
2.7. Escuela Estructuralista .....	52
2.8. Escuela Contingencial o Teoría de las Decisiones (1958-1967) .....	58
2.9. Escuela Neoclásica de la Administración (1925-1947) .....	59
2.10. Escuela de Teoría de Sistemas o Escuela Sistémica .....	64
2.11. Escuela Empírica de la Administración .....	65
2.12. Escuela de la Medición Cuantitativa .....	66
2.13. Dialéctica: el pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad .....	67

2.14. Prospectiva de las organizaciones desde el enfoque de la complejidad ..	90
2.15. El Pensamiento Complejo como Sustento de la Investigación .....	105
2.16. El Diálogo de los Saberes: La Transdisciplina .....	108

### Capítulo III. La socialización de la investigación ..... 111

3.1. El Método de generación de conocimientos .....	111
3.1.1. Dimensión epistemológica: complejidad, transdisciplinariedad y pensamiento administrativo .....	113
3.1.2. Dimensión ontológica .....	117
3.1.3. Dimensión metodológica .....	119
3.2.1. Estrategia de acercamiento a la realidad del saber .....	119
3.2.2. Estrategia de acercamiento a la realidad del hacer .....	120
3.2.3. Estrategia de acercamiento a la realidad del comprender: la teorización .....	125
3.3. Modalidad utilizada para el diálogo con los actores sociales. instrumentos de recolección de datos .....	127
3.4. Actores sociales de la investigación.....	129
3.5. Forma de interrelacionar las distintas dimensiones de la realidad: el análisis de contenido .....	130
3.6. Dimensión axiológica de la investigación .....	133

### Capítulo IV. La realidad del conocer ..... 136

4.1 El aporte al pensamiento administrativo desde la perspectiva de los actores sociales .....	136
4.2 El diálogo de saberes de los actores sociales .....	137

Capítulo V. El conocimiento emergente: los aportes de los actores sociales, los saberes y apreciaciones de los investigadores sobre el pensamiento administrativo desde la complejidad .....	169
5.1. Primera Dimensión: El objeto de estudio de la administración bajo el pensamiento complejo .....	169
5.2. Segunda Dimensión: El discurso de la administración bajo el pensamiento complejo .....	182
5.3. Tercera Dimensión: El método de la administración bajo el pensamiento complejo .....	186
5.4. Reflexión de los investigadores acerca de la información proporcionada por los informantes claves .....	192
Capítulo VI. Entretejiendo un episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad .....	196
6.1 El tejido epistémico de la administración desde el pensamiento complejo ... ..	196
6.2. Una visión del tejido conceptual del pensamiento administrativo, desde la posición los autores .....	198
Referencias bibliográficas .....	203

La obra tuvo como intencionalidad principal emerger un nuevo episteme del pensamiento administrativo bajo el enfoque de la complejidad haciendo énfasis en el objeto, el método y el discurso. El pensamiento complejo, permitió articular e interrelacionar los conocimientos administrativos previos, que a juicio de los autores, lucen divididos con otras perspectivas teóricas. Desde una mirada compleja, hoy la administración, enfrentaría los desafíos del conocimiento, más que, tratar de buscar explicaciones de la realidad. La perspectiva metodológica para realizar el estudio fue de tipo cualitativa y transdisciplinaria. Se asumió el método fenomenológico-hermenéutico. Los actores sociales seleccionados fueron los profesores de la Escuela de Administración de la Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela. Para recabar la información usé la entrevista en profundidad y la observación directa del investigador. La organización vista como objeto de estudio de la administración, desde la complejidad, se concibe como un sistema abierto, donde confluyen recursivamente las interacciones entre los elementos que la componen, apartándose así del concepto causa-efecto para introducir al individuo en el mundo de la no linealidad y retroalimentación.

En cuanto al discurso, se visualiza como un bucle discursivo donde la narrativa está en constante interacción en función de argumentos sistémicos no parcializados. El método se aleja de la visión de "herramienta metodológica procedimental" para construir una teoría discursiva reflexionando acerca del objeto de estudio de la administración y de las inter-retroacciones generadas con el sujeto que lo estudia. La intención de tejer un episteme del pensamiento administrativo desde la complejidad, no es un punto final, pues surgen nuevas inquietudes sobre la evolución constante de esta línea de pensamiento.

EDITORIAL



FUNDACIÓN  
METROPOLITANA  
Fomentando la Educación Superior