

**NUEVA GERENCIA  
ORGANIZACIONAL DESDE LA  
COMPLEJIDAD**

**Autora: Neida Simancas**  
[simancasneida@gmail.com](mailto:simancasneida@gmail.com)

### RESUMEN

Se plantea en este ensayo hacer una revisión crítica reflexiva que propicie generar señalamientos teóricos pertinentes referentes a la necesidad de que se deconstruya las posturas onto-epistémicas tradicionales, que no han sido capaces de crear un conocimiento que genere entendimiento a la insostenible situación gerencial actual, concibiendo un basamento conceptual lógico fundamentado en los llamados paradigmas emergentes, específicamente en el paradigma de la complejidad. En el contexto del mundo globalizado actual se considera que la grave situación actual de la gerencia organizacional forma

parte de las inquietudes más imperantes asumidas por las diversas disciplinas científicas exigiendo resignificación paradigmática. No obstante desde la perspectiva del planteamiento epistemológico tradicional pareciera que la magnitud de la realidad no puede ser abarcada. Por ello se aborda el paradigma de la complejidad el cual configura un carácter holístico y complejo emergiendo la teoría de la complejidad de Morín (2003), que busca explicar la complejidad organizacional. De igual forma se estudian otros pensadores que permiten visualizar la complejidad de nueva gerencia organizacional de manera compleja. Se concluye que la actual crisis gerencial debe estar configurada sobre un cambio hacia un paradigma emergente que sea afín a los elementos epistémicos considerados.

**PALABRAS CLAVE**  
Resignificación  
paradigmática,  
complejidad  
organizacional,  
nueva gerencia  
organizacional,  
teoría de la  
complejidad

## NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FROM COMPLEXITY

**Author: Neida Simancas**  
[simancasneida@gmail.com](mailto:simancasneida@gmail.com)

### **ABSTRACT**

It is proposed in this essay to make a reflexive critical review that encourages the generation of pertinent theoretical remarks regarding the need to deconstruct traditional onto-epistemic positions, which have not been able to create knowledge that generates understanding of the current unsustainable managerial situation, conceiving a logical conceptual foundation based on the so-called emerging paradigms, specifically in the paradigm of complexity. In the context of the current globalized world, it is considered that the current serious situation of organizational management is part of the most prevailing concern assumed by the various scientific disciplines demanding paradigmatic resignification. However, from the perspective of traditional epistemological approach it would seem that the magnitude of reality can't be covered. Therefore, the complexity paradigm is addressed, which configures a holistic and complex character, emerging the Morin's theory of complexity (2003), which seeks to explain the organizational complexity. In the same way, other thinkers are studied that allow to visualize the complexity of new organizational management in a complex way. It's concluded that the current managerial crisis must be configured on a change towards an emerging paradigm that is related to the considered epistemic elements.

**KEYWORDS:** Paradigmatic resignification, organizational complexity, new organizational management, theory of complexity.

## INTRODUCCIÓN

Para tratar la complejidad de la Nueva Gerencia Organizacional se hace necesario referirse a paradigmas emergentes estando entre ellos las corrientes del pensamiento complejo enfatizando al recurso humano, considerado como el capital intelectual que puede garantizar el éxito organizacional. De este modo, en lo que respecta al énfasis puesto en el recurso humano, Álvarez (2015) expone que el liderazgo es un “concepto que tiene una connotación de temporalidad, pasando por la perennidad de ser líder, a ejercer el liderazgo ante y durante una situación determinada” (p.3).

Lo anterior implica que se puede asociar al liderazgo con uno de sus atributos como es el carisma o incluso con el temperamento o el carácter de la persona, por lo que el gerente en este caso se convierte en líder por la manera en que responde a las circunstancias que se le presenten. Por lo que se infiere que dentro del mundo organizacional se sabe que el factor clave que representa el éxito o

el fracaso de una organización se ubica en el capital intelectual.

Por tanto la nueva gerencia organizacional requiere hoy día más de hombres visionarios, soñadores y creativos con ideas innovadoras y con pensamientos múltiples y progresistas más que de gerentes majestuosos. Se requiere por ende de hombres emprendedores que perciban los cambios y los atiendan a la velocidad vertiginosa con que suceden y tomando en consideración la flexibilidad que se requiere para poder dar respuestas oportunas y acertadas sin descuidar el entorno interno y externo a la organización.

En función de este requerimiento, la complejidad que se encuentra presente dentro de la nueva gerencia organizacional se convierte en una amenaza al considerar el pensamiento complejo del ser humano cuando se enfrenta a la racionalidad del gerente que es considerado desde la perspectiva organizacional gerencial tradicional como el tomador de decisiones.

Ante este escenario, una parte de la comunidad científica del ámbito

gerencial ha planteado resignificar paradigmáticamente la manera como tradicionalmente la gerencia ha considerado la complejidad organizacional. En este sentido desde hace varios años, se propone que a nivel de la nueva gerencia organizacional existe la ausencia de una visión gerencial con perspectiva compleja que manifiesta un retroceso de la comprensión de lo humano y del planeta, cuando hoy día debería aspirarse hacia una sociedad planetaria como lo proponen Morín, Ciurana y Motta (2006): un “unitas multiplex, es decir, la unidad sustentada en la diversidad humana” (p.10).

De este modo se requiere de una exploración constante de los mejores espacios organizacionales, en donde se transformen la visión corta y simplicista así como la no retro-alimentación de los entornos empresa-social-ecológico-planetario, en una búsqueda constante y permanente de códigos de excelencia del todo organizacional para el beneficio del recurso humano

primeramente y a la vez el de la organización.

Bajo esta visión, la ciencia debe ser examinada, siendo oportuno realizar una resignificación de los paradigmas y por tanto del conocimiento científico, surgiendo así la necesidad de asumir la postura desde un paradigma emergente que permita de-construir los laberintos epistémicos tradicionales propios de una coyuntura insustentable para que se puedan construir percepciones de la realidad que sean cónsonos con los cambios disruptivos de los tiempos actuales (Martínez, 2016:66).

Considerados estos argumentos, es oportuno preguntarse ¿Cuáles son los elementos de la gerencia tradicional que son cuestionados por el Paradigma Emergente de la Complejidad?. En virtud que toda estrategia organizacional de la nueva gerencia tiene que tratar directamente con la complejidad de la existencia del Ser, se plantea en este ensayo hacer una revisión crítica reflexiva que propicie generar señalamientos teóricos pertinentes referentes a la necesidad de que se deconstruya las

posturas onto-epistémicas tradicionales, que no han sido capaces de crear un conocimiento que genere entendimiento a la insostenible situación gerencial actual, a partir de un recorrido realizado sobre la resignificación paradigmática desde la óptica de la complejidad, procurando que la revisión permita aportar luces al conocimiento requerido para enfrentar a los actuales desafíos organizacionales.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **De la Complejidad Organizacional**

En cuanto a la complejidad, existe la presencia de gran diversidad de elementos que interactúan dinámicamente y cada uno de esos elementos se influyen de manera mutua y las interacciones que se conciben resultan ser de tipo no lineales, implicando que se consideran como sistemas abiertos y como tales requieren la influencia de entorno (Talavera, 2013:7). Siendo esto así, estas características son plenamente identificables en la dimensión

gerencial al ser considerada como categoría epistémica.

La postura reflexiva asumida da lugar a ir más allá de pensar la realidad sólo de forma lineal, considerada como elemento de la gerencia tradicional y sobrepasa los límites de la linealidad cuando se intenta comprender la realidad de las organizaciones considerando a la nueva gerencia. Para ello, considerar evaluar el ámbito empresarial desde una visión holística, no es más que una visión global que involucra todos los elementos, actividades, recursos y estrategias de una organización como partes representantes de la misma (Puma, 2017:2).

Al contemplar cada una de las posturas asumidas, se puede decir que la construcción de un episteme empresarial para la nueva gerencia organizacional reflexionando desde la complejidad como un nuevo Paradigma Emergente, constituye un apreciable aporte al intentar comprender la realidad compleja conlleva a la necesidad de transformar la forma como se observan los fenómenos desde el punto de vista del

Paradigma de la Simplicidad hacia un nuevo panorama representado en este caso por el denominado Paradigma de la Complejidad (Fernández, 2016:4).

Lo cual se constituye en todo un desafío en el momento de develar e interpretar la realidad desde las distintas ciencias sociales ya que lleva implícito la relevancia de una evolución metodológica así como epistemológica, debido a que se realiza un cambio al considerar la complejidad en base a la realidad que se va a conocer, implicando en si un impacto en el área gerencial, al asumir una postura ontológica que permita obtener efectivamente una deseada resignificación paradigmática de la realidad que se quiere develar recurriendo al cuestionamiento de los elementos de la gerencia tradicional y por ende del Paradigma Simplicista a la vez, dado que la teoría de la complejidad permite cambiar la situación gerencial tradicional de rígida (orden) a dinámica (desorden), para encontrar un nuevo (orden sin rigidez).

### **Nueva Gerencia Organizacional**

Se asume que la modernidad entró en un proceso de ruptura que requirió imaginar otra realidad; por ello, a nivel gerencial se puede mencionar a un autor clásico que irrumpe en esta área como es Peter Drucker, en cuya postura se inicia allí un punto de conexión con la teoría de la complejidad, donde a través de sus principios busca propiciar cambios fuera/dentro de las organizaciones, ya que a través de los procesos de encuentros/desencuentros las organizaciones inician procesos de cambios donde las personas pasan a ser afectados/afectores, dejando de ser considerado el elemento tradicional de sistema cerrado para dar apertura a un sistema abierto (Fernández, 2016:5).

Existe además la iniciativa de incorporar a la complejidad dentro del mundo organizacional como solución a esta ruptura, por el proceso de cambio, el cual sostiene que la complejidad está inmersa dentro de la gerencia y que nada dentro del mundo organizacional está aislado sino que se interconexiona por experiencia,

expectativas y esperanzas de los gerentes, aportando la nueva gerencia organizacional que acepten que el capital humano es el éxito y no otro elemento aislado de la postura gerencial tradicional (Chirinos, 2017:2).

Por tanto, lo que permite develar el significado de gerencia desde la perspectiva de la complejidad es que se debe reconocer la presencia de la intersubjetividad del gerente o líder de la organización en todas y cada una de las dimensiones como el Ser que es y en la intersubjetividad que puede llevarlo a interconectar con la sociedad y tejido organizacional, elemento éste que no está presente en los esquemas tradicionales. Así la complejidad es sujeta a la influencia de grandes presiones tanto internas como externas que la lleva a presentarse con nuevos esquemas gerenciales, teniendo que enfrentar, luchar y vencer resistencias al cambio, debido a las irrupciones inesperadas que propician la adopción de nuevas estructuras y estrategias (Chirinos, 2017:4).

Visualizando así la nueva gerencia organizacional lleva a considerar que se hace necesaria una resignificación paradigmática que permita que las organizaciones puedan pasar de un estado del conocimiento simple al complejo y a la vez del complejo al simple desde una perspectiva holística, compleja y cambiante, como un bucle recursivo. Donde gerenciar estrategias con base a visiones complejas (flexibilidad) les permite la posibilidad de afrontar los retos y/o desafíos del mundo globalizado. Para lo cual se requiere además, que la nueva gerencia organizacional gestione con conocimiento multidimensional involucrando al aspecto hologramático de la complejidad.

Así que para que se puedan generar cambios se deben diseñar nuevas estrategias y aplicarlas que permitan abordar los problemas complejos organizacionales, para lo que los gerentes/líderes juegan un papel primordial ya que se requiere la apertura de sus pensamientos, siendo a través de efectivos procesos de comunicación como se alcanzará la

superación paradigmática deseado, incorporando el proceso dialógico de la complejidad, donde al tomar en cuenta tanto las actitudes así como las aptitudes del capital humano junto con innovación y creatividad se aporta elementos al desarrollo y evolución de la complejidad en nueva gerencia organizacional, necesitándose además cambios de razonamiento por medio de flexibilidad organizacional.

### **Teoría de la Complejidad Organizacional de Edgar Morín**

Haciéndose necesario asumir una postura teórica que sirva de hilo conductor del estudio, se plantea como perspectiva teórica a la Teoría de la Complejidad propuesta por Edgar Morín en el año 2003 y es utilizada como punto de partida para guiar la reflexión en torno al tema de la nueva gerencia organizacional contemplada desde la complejidad.

Así, analizando desde la óptica empresarial, se plantea 3 Principios que descubren condiciones de sistemas empresariales desde la perspectiva de complejidad, al ser considerados en palabras del propio Morín como una “*dialógica compleja*”

(Morín, 2003:67). Donde se asume que entre ellos tienen carácter sistémico, sobre todo cuando se considera que la toma de decisiones se necesita en la Complejidad Organizacional. De este modo, asimilándolo esta teoría a las organizaciones se esboza:

Existe un primer Principio que es el llamado “bucle retroactivo” que se encarga de romper con la casualidad lineal asumida por los enfoques tradicionales, buscando de este modo que las causas y los efectos retro actúen entre sí dentro de la misma organización, inclusive desde una visión circular y holística. Un segundo Principio es la “idea sistémica y organizacional” en el que trata de relacionar el conocimiento del todo con el conocimiento de las partes y desde el punto de vista organizacional sugiere que al considerar el todo pueden emerger aspectos nuevos que no se vislumbran en las partes individualmente. El tercer Principio es el “hologramático”, que concibe la idea de que el todo se encuentra en las partes y las partes se encuentran dentro del todo (López, 2013:6).

Aportando más allá de los planteamientos tradicionales, el hecho que si se evalúa la acción como una estrategia, se debe considerar su complejidad, al involucrar aspectos como el azar, la iniciativa, la innovación, la creatividad, la toma de decisiones y las transformaciones que conllevan al cambio, por lo que el verdadero gerente que decida asumir la posición como líder organizacional debe examinar todo lo que afecta a la organización y debe estar preparado para el momento de la toma de decisiones bajo acciones gerenciales estratégicas en escenarios de incertidumbre como los vividos actualmente.

Por otra parte, ampliando el estudio desde el punto de vista organizacional, dado que el pensamiento complejo no propone un programa sino que más bien propone un método o un camino en el que se ponen a prueba estrategias que serán provechosas o no en el transitar dialógico, hay que reflexionar por consiguiente que existen en total 7 Principios a considerar dentro de la complejidad organizacional y que

están ampliados en dimensiones (Morín, Ciurana y Motta, 2006:28). Ellos son:

El primer Principio es el Sistémico u Organizacional: Desde el punto de vista organizacional, se apoya combatir la idea de que el todo no es más que la suma de las partes, donde se deben incorporar además los efectos organizacionales. El segundo Principio Hologramático: Con el que se busca establecer que dado que las partes están en el todo y el todo está en las partes, se puede asumir que la organización es compleja. Tercer Principio de Retroactividad: Es decir, que permite evaluar las retroacciones, en el sentido que si son positivas pueden ocasionar la ruptura de la regulación del sistema organizacional mientras que si son negativas pueden actuar como reguladores del sistema.

El cuarto Principio de Recursividad: Bajo el cual los efectos y los productos son productos y productores de lo que se produce. Así el bucle recursivo se debe interpretar bajo la luz del universo biológico-planetario. El quinto Principio de

Autonomía/Dependencia: Al igual que todo proceso biológico, toda organización necesita para poder funcionar cabalmente, de la energía y de la información de su entorno. El sexto Principio Dialógico: Este es considerado como una entidad compleja

complementaria/antagonista. Y el séptimo Principio de Reintroducción del Cognoscente en Todo Conocimiento: En otras palabras, el sujeto no refleja la realidad que vive sino que construye la realidad a través del uso de estos principios que permiten revelar la naturaleza compleja de los fenómenos organizacionales.

En función de estos aportes se busca generar una epistemología que permita resignificar la postura paradigmática asumida desde la gerencia tradicional y simplicista, para así propiciar sobrepasar las molduras epistemológicas de la situación problemática, conllevando ello a plantear una propuesta significativa porque permite constituir un cuerpo teórico que facilita abordar de manera holística, compleja y dinámica a la

nueva gerencia organizacional y permite de-construir, construir y re-construir las posturas gerenciales tradicionales que no llevan sino al fracaso organizacional.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Discutidos los planteamientos precedentes, sin lugar a dudas estamos ante una ruptura del funcionamiento de una gerencia tradicional soportada en un Paradigma Simplicista lineal. Dando lugar a la posibilidad de afirmar que los elementos de la gerencia tradicional no son capaces de dar respuesta a las realidades actuales dentro del mundo globalizado, por ser lineales/cerrados/simplicistas/no humanistas. Por lo que una solución reflexiva de lo planteado debe respaldarse en acoger sugerencias epistémicas que permitan re-ordenar y auto-organizar la escisión generada por el Paradigma Simplicista en el que sólo es válido las partes individualmente o el todo en su conjunto sin estimar necesaria la influencia del uno sobre el otro.

La episteme desde el ámbito gerencial considerada como la nueva gerencia organizacional que funcione bajo la perspectiva de la complejidad alude hacia la incidencia de un nuevo enfoque empresarial que haga posible la comprensión del sinnúmero de elementos que afectan al clima organizacional. Para el logro de este propósito se propone el diseño de estrategias de conocimiento gerencial complejizantes que permitan la re-significación paradigmática hacia una nueva gerencia organizacional.

Como producto de la argumentación teórica expuesta se puede asumir que las estrategias gerenciales tradicionales ya no dan respuestas, por tanto la realidad actual exige un modo de reflexión más cognoscible que trascienda los esquemas gerenciales tradicionales considerados sólo desde una visión simplicista, reduccionista y cortoplacista, haciendo sumamente necesaria la adherencia de otros elementos como puede ser la autopoiesis para concebir soluciones a los problemas organizacionales.

Se hace necesario de este modo aspirar entender el fenómeno desde una postura onto-epistémica que conlleve a reconocerlo y tratarlo desde su integralidad sin limitarse al reduccionismo, partición en muchas partes inconexas o simplicismo. Para ello, se debe observar la realidad como un sistema de redes interconectadas y cuyo tratamiento se pueda realizar asumiendo la complejidad de los sistemas, a sabiendas que el primer sistema que se encuentra presente lo conforman los seres humanos dentro y fuera de la misma organización.

Así, la teoría estudiada respecto a la complejidad propuesta por Morín proporciona un referente epistémico más acorde, permitiendo descubrir una visualización más insondable de la realidad vivida, presentando así una invitación a realizar una revisión crítica reflexiva ante la insuficiencia de lo existente para propiciar la deconstrucción de los viejos esquemas gerenciales tradicionales y así lograr a partir de allí la construcción de nuevos esquemas por medio de la nueva gerencia organizacional complejizada,

y para lograrlo se hace necesario asumir nuevas posturas filosóficas y científicas del conocimiento, aportando de esta manera un avance en el conocimiento científico y académico a saber.

Conscientes de que no se puede llegar a pensar que pueda representar la panacea a los problemas gerenciales, pero sí que permite abrir un abanico de posibilidades tanto desde el punto de vista epistemológico como metodológico en este tema, ampliando la posibilidad de generar un debate teórico profundo de argumentaciones dialógicas que vislumbren nuevas trazas epistémicas. Representando así esta teoría, una entre tantas opciones que se pueden considerar, reconociendo la interconexión de los hilos que entretejen a la complejidad, enfatizando la inconveniencia de abordar el fenómeno de manera simplicista, se pueden incorporar incluso más principios de la complejidad dentro del mundo organizacional, con lo que se concluye que la actual crisis gerencial debe estar configurada sobre un cambio

hacia un paradigma emergente que sea afín a los elementos epistémicos considerados.

## REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2015). **Teorías de Liderazgos**. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Caribbean International University. *Recursos Semana 3*, p.3.
- Chirinos, M. (2017). **La Gerencia como Fenómeno y la Complejidad. Sistemas y Conexiones**. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. *Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*, 22(78), pp.2-4.
- Fernández, J. (2016). **Perspectiva de la Complejidad en la Gestión Empresarial**. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/perspectiva-la-complejidad-la-gestion-empresarial/>, pp.4-5.
- López, O. (2013). **El Paradigma de Complejidad en Edgar Morín**. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Departamento de Ciencias, p.6.
- Martínez, M. (2016). **Nuevos Paradigmas en la Investigación**. Caracas: Editorial Alfa, p.66.
- Morin, E. (2003). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Barcelona: Ed. Gedisa, pp.67.

Morín, E., Ciurana, E., Motta, R. (2006). **Educación en la Era Planetaria. El Pensamiento Complejo como Método de Aprendizaje en el Error y la Incertidumbre Humana.** UNESCO. Universidad de Valladolid. *Serie Filosofía*, N°16, pp.10,28.

Puma, Y. (2017). **Visión Holística.** Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/362371385/Vision-Holistica>, p.2.

Talavera, I. (2013). **Complejidad, Ciencias del Cambio y las Sorpresas.** USA: Autor, p.7.