



**CEN
DES**

Centro de Estudios del Desarrollo
Universidad Central de Venezuela



Una propuesta para abordar la gestión compleja

Coromoto Renaud

© Cendes-UCV 2017

Hecho el depósito de Ley

Depósito Legal: DC2017001714

ISBN: 978-980-00-2874-2

Producción editorial RGB Comunicación Visual C.A. - Ana Belisario

Dirección: Av. Neverí, Edif. Fundavac, Colinas de Bello Monte, Caracas - Venezuela

Teléfonos: (58-0212) 753.10.90/30.89/34.75/38.62/31.98

Fax: (58-0212) 751.26.91

Web: www.ucv.ve/cendes

TRABAJO DE ASCENSO

UNA PROPUESTA PARA ABORDAR LA GESTIÓN COMPLEJA

Trabajo de Ascenso presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela
para optar a la Categoría de Profesora Titular en el Escalafón Universitario
por la Profesora Renaud M. Coromoto en la modalidad Trabajo de Investigación

Coromoto Renaud

Caracas, 2017

El aleteo de una mariposa,

Coromoto Renaud

*Una mariposa aleteó y en
sus alas crucé el Atlántico
Una tarde de lluvia en el
Barrio Latino una transeúnte
abrió su paraguas para
guarecerme
en la Rue de Seine encontré
a Picasso, Dalí, Matisse
escondidos tras unas
máscaras africanas
Abrí una puerta y seguí
un camino inesperado
Una frase dicha en otra lengua
me despertó de un sueño
Otra mariposa voló
Una petición me regresó al origen
Una mariposa quebró
la calma aleteó dentro
produjo la tormenta
un tsunam en el cuerpo
vértigos y acompasamiento
danza y quietud
una mirada una palabra
inició el fuego*

*a Rilke, a quien sigo interrogando y mantiene
viva mi voz poética;*

*a mis colegas del Área Teoría y Método
de la Planificación del Cendes,*

*en especial Hercilio Castellano y Jesús López
por el encuentro humano y académico,
fructífero, innovador, respetuoso y cálido que
nos ha permitido una "fertilización cruzada" de
pensamientos y propuestas al estilo de "rizomas"
que irrumpen los límites de las disciplinas;*

*a Lesbia Payares, por sus aportes en la
distinción entre las ciencias de la complejidad y el
pensamiento complejo, decisiva en mi propuesta y
la aspiración humanista de hacer alianzas entre las
ciencias sociales, la filosofía, la literatura y el arte;*

*a Miladys Camargo y Gina Biasini, por las
observaciones y reflexiones compartidas en una
búsqueda de cultivar la humanidad;*

*a Consuelo Iranzo, por su amoroso cuidado
del estilo del texto.*

CONTENIDO

PRÓLOGO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
I. PENSAMIENTO ONTOLÓGICO.....	17
Postulados y Principios de la ontología del lenguaje.....	20
Aportes del pensamiento ontológico a la gestión compleja.....	23
II. PENSAMIENTO INTER Y TRANSDISCIPLINARIO.....	25
Principios del pensamiento transdisciplinario.....	28
Aportes del pensamiento transdisciplinario a la gestión compleja.....	29
III. PENSAMIENTO SISTÉMICO.....	31
Principios del pensamiento sistémico.....	35
Aportes del pensamiento sistémico a la gestión compleja.....	36
IV. PENSAMIENTO COMPLEJO.....	39
Principios del pensamiento complejo.....	41
Aportes del pensamiento complejo a la gestión compleja.....	43
V. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	47
Principios del pensamiento estratégico.....	50
Aportes del pensamiento estratégico a la gestión compleja.....	55
VI. DE LA GERENCIA A LA GESTIÓN COMPLEJA.....	57
Competencias asociadas a la gestión compleja.....	69
Las prácticas de la gestión compleja.....	78
Situaciones de aprendizaje.....	81
CONCLUSIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Síntesis dimensión teórica y autor.	14
Cuadro 2: Construcción de Modelos de Gestión.	77
Cuadro 3: Prácticas organizacionales de gestión compleja.	80
Cuadro 4: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento ontológico.	81
Cuadro 5: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento inter y transdisciplinario.	83
Cuadro 6: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento sistémico.	84
Cuadro 7: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento complejo.	85
Cuadro 8: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento estratégico.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo OSAR.	22
Figura 2: La identificación de contextos.	51
Figura 3: Matriz certeza acuerdo.	53
Figura 4: Estrategias y decisiones según contexto.	54
Figura 5: Ciclo de progreso estratégico.	62
Figura 6: Triángulo de gobierno.	63
Figura 7: Coherencia interna.	64
Figura 8: Perspectivas teóricas.	67
Figura 9: La gestión compleja.	68
Figura 10: Uso de herramientas según contextos.	76
Figura 11: Prácticas Organizacionales.	79

I Resumen

La presente investigación desarrolla una manera de abordar la gestión compleja, con el propósito de contribuir a la democracia, la ciudadanía planetaria y el cultivo de la humanidad. El argumento central se sintetiza en la idea de que, en contextos de creciente complejidad, conflicto e incertidumbre como los actuales, es indispensable que las disciplinas como la gerencia irrumpen sus límites teóricos, metodológicos y prácticos, transitando hacia visiones más complejas. Se propone adoptar modos de pensamiento múltiples: ontológico, inter y transdisciplinario, sistémico, complejo y estratégico, siguiendo principios; desarrollar competencias; capacidades asociadas; introducir prácticas organizacionales generadoras de capacidades para el cambio; cultivar los modos de pensamiento usando situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo. Se considera la gestión compleja como una manera de pensar, conversar y actuar centrada en las decisiones, acciones y sus consecuencias para la organización; los sujetos que participan en ella; la sociedad y el planeta.

Palabras clave: gestión compleja, gerencia, pensamiento ontológico, pensamiento interdisciplinario, pensamiento transdisciplinario, pensamiento complejo, pensamiento sistémico, pensamiento estratégico, principios, competencias, prácticas, situaciones de aprendizaje.

I Abstract

This research proposes a way to approach complex management, as a contribution to democracy, global citizenship and nurture of humanity. The main argument is summarized by the idea that within contexts of growing complexity, conflict and uncertainty such as the current ones, it becomes crucial for disciplines like management to overcome its theoretical, methodological and practical boundaries moving towards complex visions. It is proposed to adopt approaches from ontological, Inter and transdisciplinary, systemic, complex and strategic thinking, following principles, building up related competencies and capacities, bringing in organizational practices and learning situations that enhance aptitudes for change as well as new ways of thinking. Complex management is conceived as a way to think, to dialogue and perform focusing on decisions and actions; therefore its consequences for the organization; subjects who make part of it, the society and the planet.

Key words: *complex management, management, ontological thinking, interdisciplinary thinking, transdisciplinary thinking, complex thinking, strategic thinking, principles, competencies, practices, learning situations.*

Prólogo

Ítalo Calvino se pregunta en el Apéndice de Las seis conferencias para el próximo milenio sobre el arte de empezar y el arte de concluir, ¿cómo comenzar y cómo terminar una obra?

En el arte de comenzar están las preguntas iniciales que le dan sentido a la obra y la trascienden, puesto que no se agotan en ella. ¿Cuál es el propósito que justifica la dedicación de más de una década de búsqueda reflexiva y práctica, de articulación de conocimientos tan disímiles como los provenientes de las disciplinas científicas asociadas a la gerencia, la experiencia de ser gerente y consultora, la docencia y la poesía? Ese faro que guió este proyecto es la aspiración de enfrentar la complejidad con una mirada inter y transdisciplinar y contribuir a la democracia, la ciudadanía planetaria, y al cultivo de la humanidad en palabras de Martha Nussbaum (2005). Tres habilidades son básicas para ello; primera, ser capaces de tener pensamiento crítico en relación a uno mismo y a las tradiciones, confrontando así toda forma impositiva de creencias y conocimientos; segunda, pertenencia ciudadana a una gran comunidad que incluye a toda la especie humana; tercera, capacidad de situarnos en el plano de otras personas, comprender las emociones, sentimientos y aspiraciones de otros.

Se comienza en este caso por reconocer al ser humano como sujeto autónomo para experimentar el conocimiento y la transformación social como manera de abordar la gestión sin disociar el aprendizaje de la acción.

Me correspondió indagar sobre la condición humana, puesto que el interés es ver al gerente como persona, asumir una visión ontológica y hacerla explícita.

¿Cuáles son los desafíos que enfrentamos un siglo después de que Fayol definiera la gerencia como una función superior de la administración en tanto conducción de la empresa hacia su objeto? ¿Cómo se pueden enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto creciente del contexto?

Nuevos paradigmas permiten alianzas entre las ciencias naturales y las ciencias sociales como lo sugirió Ilya Prigogine (1993), y entre la ciencia y el arte en exploraciones transdisciplinarias promovidas por epistemólogos del pensamiento complejo (Morin, 2005; Ugas, 2012; Martínez, 2012).

De allí surge esta exploración. Una manera de abordar la gestión compleja que atiende a modos de pensar por principios, los asocia a las competencias demandadas al oficio, a nuevas prácticas organizacionales movilizadoras de la interacción y el cambio, y para ello propone situaciones de aprendizaje que propician los modos de pensar seleccionados: ontológico, transdisciplinario, sistémico, complejo y estratégico.

Se privilegia la literatura y el arte como medios fecundos para la reflexión, la contextualización de la situación del otro, la comprensión de las emociones, la imaginación creativa y el diálogo reflexivo.

No son sólo competencias técnicas las necesarias en contextos complejos, ni la racionalidad económica la dominante en las decisiones, ni la eficiencia el mejor criterio de evaluación de los resultados. Otras perspectivas irrumpen los límites de las disciplinas e introducen horizontes que cuestionan los fines y proponen nuevas maneras de interpretar la toma de decisiones y la acción gerencial, la creación de capacidades para el desarrollo humano, el desarrollo sostenible, los derechos humanos, la democracia y la ciudadanía planetaria demandan retos impostergables, como éste que presentamos a continuación.

Introducción

Esta propuesta de abordaje de la gestión compleja se inscribe en la línea de investigación que la autora ha venido desarrollando en el Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) durante más de una década. En ella integra tendencias teóricas actuales de gestión de la complejidad con su experiencia práctica en el rol de gerente y de consultora organizacional, igualmente incorpora su visión de poeta y reflexiones compartidas con colegas y estudiantes de sus seminarios.

El punto de partida es la visión ontológica del gerente en tanto ser humano, asumiendo que somos una unidad biológica, psíquica y cultural (Morin, 2001) y estamos constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje (Maturana, 1996; Echeverría 2007b); desde el punto de vista epistemológico, tiene como marco referencial la complejidad (Prigogine, 1993; Castellano 2013; Payares, 2011), la transdisciplina (Martínez, 2010) y el pensamiento complejo (Morin, 2005); en lo técnico integra el pensamiento sistémico y estratégico, como lo hace Mintzberg (1999); y en lo didáctico adopta el conocimiento para la acción, y el desarrollo de practicum reflexivos propuestos por Schön (1992) y Argyris (1999), e introduce la visión humanística para complementar el dominio técnico del oficio (Nussbaum, 2010).

El propósito es fomentar maneras de pensar apropiadas en contextos complejos, con el uso de situaciones de aprendizaje que propicien un aprendizaje de segundo orden (Schön, 1992; Argyris, 1999; Echeverría, 1997). Todo ello con la finalidad de introducir nuevas perspectivas en la gestión como oficio y propiciar pensamiento complejo y estratégico con una mirada transdisciplinaria y transmoderna (Rodríguez, 2011).

La raíz de esta propuesta reside en la intuición de que al conocimiento científico se pueden integrar otros “saberes” o formas de conocimiento provenientes del arte, considerando que tienen aportes significativos sobre la condición humana, la acción social y las prácticas organizacionales. Ahora que se transita hacia paradigmas transdisciplinarios, emergentes, complejos, ecológicos, a alianzas entre distintas ciencias, resulta propicia esta exploración.

La complejidad es una nueva racionalidad científica abierta que desafía el método de la ciencia clásica imperante durante casi tres siglos y abre un camino hacia la conjunción y la creatividad. (Prigogine, 1993; Ugas, 2005, 2012). La transmodernidad (Rodríguez, 2011) es una síntesis dialéctica entre la modernidad y la postmodernidad que permite situarnos en una ética de ciudadanía planetaria, del bien común y de la dignidad compartida.

Desde este marco referencial se abordan diferentes tipos de pensamiento: ontológico, transdisciplinario, complejo, sistémico y estratégico para integrarlos en un modo de gestión compleja que atiende a principios, más que a métodos o procedimientos estructurados. La tesis o argumento central se sintetiza en la idea de que, en contextos de creciente complejidad, conflicto e incertidumbre como los actuales, es indispensable que las disciplinas como la gerencia irruman sus límites teóricos, metodológicos y prácticos y se abran hacia visiones complejas. Una manera de abordar la gestión compleja desde la transdisciplina es cultivar múltiples modos de pensar; adoptar maneras de pensar por principios; asociar el desarrollo de competencias y capacidades que resulten pertinentes a los modos de pensar seleccionados; introducir cambios en las prácticas organizacionales para fortalecer capacidades, provocar aprendizaje transformacional, creando el contexto y las prácticas propicias para ello; y fortalecer las competencias asociadas, utilizando situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo.

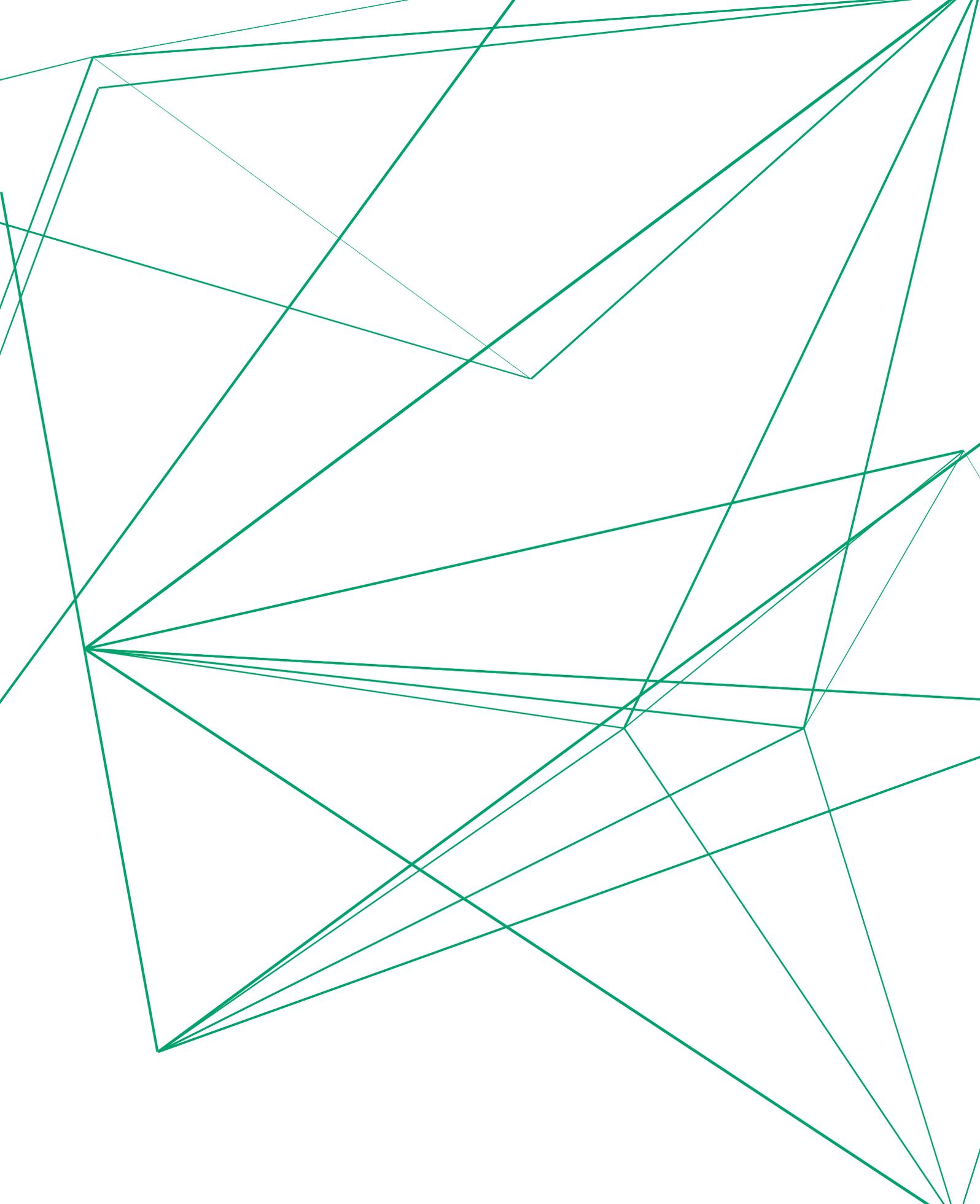
Seguidamente se presenta en el Cuadro 1 la síntesis con las dimensiones teóricas abordadas, las premisas, postulados o principios pertinentes a cada modo de pensar, y los autores más importantes utilizados como referencia para la argumentación.

■ Cuadro 1: Síntesis dimensión teórica y autor

Dimensión teórica	Premisa/Postulado/Principio	Autor
Ontología	<p>La premisa es la visión del gerente como ser humano. Somos una unidad biológica, psíquica, cultural. Estamos constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje. El cultivo de la humanidad requiere del examen crítico de uno mismo, verse a sí mismo como ser social, imaginación narrativa.</p>	<p>Morin Echeverría Maturana Nussbaum</p>
Epistemología	<p>El sujeto y el objeto se constituyen en una relación complementaria. La inter y la transdisciplinariedad existe desde un sujeto que la constituye como una reflexión y la practica como un complexus, enfrentando la incertidumbre a través de la racionalidad abierta.</p>	<p>Martínez M. Ugas Maturana</p>
Método	<p>El método es una nueva manera de ver el mundo. El fin del método es ayudar a pensar por uno mismo la complejidad de los fenómenos. Diálogo de saberes. Pensar por principios.</p>	<p>Morin</p>
Pensamiento ontológico	<p>Postulados: Los seres humanos somos seres lingüísticos. El lenguaje involucra al menos dos dimensiones: el sentido y la acción. Principios: El lenguaje es generativo. El Principio del observador. El Principio de la acción. El Principio del sistema. En cada acción humana están siempre presente todas las dimensiones: biológicas, psíquicas, espirituales, culturales.</p>	<p>Echeverría Morin</p>
Pensamiento transdisciplinario	<p>Principios: Conocimiento personal. La metacomunicación del lenguaje. El principio de complementariedad.</p>	<p>Martínez M.</p>

Pensamiento sistémico	Principios: Observar interrelaciones y patrones de cambio. Observar las emergencias sistémicas. La estructura sistémica modela el comportamiento, a su vez creado por modelos mentales. El principio de la palanca.	Capra Senge
Pensamiento complejo	Principios: Dialógico Recursivo Hologramático	Morin
Pensamiento estratégico	Principios: Situarse en un claro. Anticiparse al futuro. Intuición y creatividad. Identificar contextos. Aceptar la incertidumbre. Pensar en opciones.	Mintzberg Liedtka Omahe Matus Snowden Stacey
Gestión compleja	Principios: Gestión de la incertidumbre Gestión de la complejidad Gestión del conflicto Gestión basada en los valores nucleares	Navarro
Didáctica	Practicum reflexivo Aprendizaje Transformacional Reencuadre Diálogos literarios Bitácoras de aprendizaje Crónicas Conversaciones emergentes Pensamientos emergentes Inmersión en la situación Aprendizaje tutorado Juegos Simulaciones Estudios de casos	Navarro

En este documento se desarrollan los tipos de pensamiento ontológico, inter y transdisciplinario, sistémico, complejo y estratégico con base en una definición, una breve caracterización, la identificación de principios, competencias asociadas, prácticas organizacionales y situaciones de aprendizaje; para finalizar con una propuesta de gestión compleja, relevando sus características, identificando los hitos paradigmáticos desde el nacimiento de la administración científica a inicios del siglo pasado y el desarrollo posterior de las disciplinas asociadas a la gerencia, para situar el momento actual con exploraciones teóricas desde distintas perspectivas.



I. PENSAMIENTO ONTOLÓGICO

Ontología significa “el estudio del ser”. Así lo entendieron los filósofos de la Grecia Antigua Platón y Aristóteles. El término comienza a usarse en el siglo XVII y cobra fuerza a partir de Heidegger (1993) quien se interroga por el ser humano histórico, el dasein o ser ahí.

Si la ontología es la indagación sobre el ser, el pensamiento ontológico sería la búsqueda de respuestas a esas interrogantes que han originado innumerables interpretaciones de filósofos y grandes pensadores.

No se pretende hacer historia de la filosofía; ni un tratado de la naturaleza humana, el interés es destacar que la forma como se interpreta al ser humano está en el fondo de nuestros paradigmas y creencias, e influencia directamente nuestro quehacer en cualquier ámbito incluyendo la acción social y en consecuencia, la gerencial. Si no lo reconocemos participamos de forma inconsciente y acrítica de las “tendencias centrales” o paradigmas dominantes.

Desde la antigüedad se ha considerado que el hombre está constituido por cuerpo y alma, y la primacía de una dimensión sobre otra ha variado según diversas tradiciones científicas y religiosas. Platón privilegió el alma, el mundo de las ideas. La tradición judeo cristiana postula que el hombre es una criatura de Dios, hecho a su imagen y semejanza, con libre albedrío y conciencia. El cuerpo es mortal y el alma espiritual e inmortal.

Entre los filósofos griegos de la antigüedad se abrió un gran debate entre la concepción del ser como esencia inalterable, propuesta por Parménides, y la sostenida por Heráclito, vista como devenir en movimiento; disyuntiva que se inclinó de forma predominante por la perspectiva de la inmutabilidad del ser (Echeverría, 1997).

René Descartes, el pensador de mayor influencia en la modernidad, mantuvo la dualidad entre la conciencia pensante o razón, y el mundo corporal que reforzó la separación del sujeto y el objeto del conocimiento, apenas superada en época muy reciente. En El discurso del método introduce su postulado fundamental “pienso, luego existo” que subordina la existencia humana al pensamiento y un principio metódico que consiste “en dividir cada una de las dificultades que se examine, en tantas partes como sea posible y requiriese para su mejor solución” (Descartes, 2002:52). Este espíritu se impuso en el vértice del paradigma científico y filosófico occidental hasta la segunda mitad del siglo xx.

Heidegger (1989, 1993, 2005) irrumpe con una nueva ontología, una mirada del ser humano histórico que se pregunta por el ser, que denomina *dasein* o ser –ahí, arrojado en el mundo. En su pensamiento, el lenguaje tiene una importancia fundamental, un sentido ontológico: El lenguaje es la morada del ser, dice, y el lugar primero de la existencia. Para él, la poesía es palabra fundante; el poeta nombra las cosas y abre la existencia al ser originario, ese nombrar es el decir donde se manifiesta el misterio del ser.

Somos una unidad, constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje, explican en forma coincidente Humberto Maturana (2001) y Rafael Echeverría (2007b). El cuerpo es la base biológica que determina la forma particular de percibir de la especie humana y posibilita la emergencia del lenguaje, que nos permite interpretar lo percibido y asignarle sentido. Las emociones constituyen un estado desde el cual actuamos. Cuerpo, emoción y lenguaje tienen un acoplamiento recursivo dinámico o autopoiético, según Maturana (2001). Con él se introducen los aportes de la biología del conocimiento y se reinterpreta al cuerpo humano con una mirada ontológica, novedoso tránsito que abre las puertas de la transdisciplina.

Sin pretender dar respuestas que no se agotarán, queremos mostrar cómo, la capacidad de interrogarnos incesantemente sobre el ser, nos abre camino hacia visiones complementarias y complejas.

Concurrentemente a la filosofía surgieron diversas corrientes desde las disciplinas científicas, de las cuales destacaremos el evolucionismo a partir de Charles Darwin, que explicará al hombre como una especie heredera de los primates que va desarrollando capacidades funcionales, hasta llegar al raciocinio. Las corrientes provenientes de la psicología, con explicaciones tan disímiles como el conductismo, que predica el estímulo-respuesta; el psicoanálisis, que llama la atención sobre las fuerzas ocultas del inconsciente y postula la relación compleja del ello, yo y super yo en la conducta humana; y la Gestalt que lo hace sobre el sí mismo y el contexto sistémico. La sociología, destacará que somos seres sociales en cada uno de nuestros actos y pensamientos.

Cada disciplina ha hecho grandes aportes aún dentro de la especialización o disyunción que las ha caracterizado. Se trata ahora de unir, de ver a la persona y sus manifestaciones sociales (organizaciones, instituciones, cultura) en su multi dimensionalidad e interrelacionalidad, de integrar distintas perspectivas, como lo hace Morin (2001), entre otros.

Es notorio que muchos pensadores contemporáneos se interesen por las filosofías orientales y nos abran nuevas perspectivas complementarias y enriquecedoras, entre ellos Capra (2004) desde la ecología, Watts (1987) desde la filosofía comparada, y Paz (2003) y Cadenas (2000) en la poesía.

La ontología del lenguaje

Una contribución importante a la indagación ontológica, con repercusión en nuevas formas de entender al lenguaje como acción, a las organizaciones como fenómenos lingüísticos y a la gestión como una forma de pensar y conversar, la encontramos en la “Ontología del lenguaje” de Echeverría (2007b), quien se nutre de la tradición de la filosofía del lenguaje fundamentalmente de Ludwig Wittgenstein y John Austin, quienes interpretan el lenguaje como acción y el posterior desarrollo de la teoría de los Actos de habla de John Searle y la Teoría de las conversaciones de Fernando Flores.

Parte del núcleo conceptual de esta propuesta lo encontramos en la distinción del “claro”. Para los campesinos bávaros, el claro es aquel lugar en un bosque donde no hay árboles; allí se produce una apertura a través de la que llega la luz y nos deja ver dónde estamos, y a la vez observar el bosque. Para Heidegger, (citado por Echeverría, 2007b) este es un lugar desde donde observamos nuestra existencia.

La noción de claro coincide con el concepto de explicación situacional de Matus (1992), para quien la situación es el espacio donde el actor construye su acción. Es la “realidad” explicada por un actor social.

A su vez, Echeverría (2007b) define el claro como aquel lugar a partir del cual un ser humano se constituye en observador. Es un lugar particular desde donde construyo el sentido que me confiero a mí mismo, el que le confiero al mundo; y en último término, el que le confiero a la vida. El “claro” en la “ontología del lenguaje” muestra una manera de pensamiento.

Para comprender mejor esta noción, en el contexto de la gestión compleja, es útil introducir la perspectiva del arte en el uso de la imagen en la poesía y la pintura las cuales son un claro para el poeta y el pintor.

En la experiencia poética podemos referirnos a la imagen como una “situación” creada mediante un acto lingüístico declarativo del poeta. Al respecto nos dice Eugenio Montejo:

Mi acercamiento al poema ocurre por la vía de las imágenes, que es el lenguaje natural de lo afectivo, de lo anterior al raciocinio. Los sentidos siempre nos hablan por imágenes. A partir de un breve núcleo se desarrolla la forma del poema. Todo cuanto en él pueda desplegarse más tarde en ritmo, tono, significados, etc. parte de una imagen primera que no siempre se nos muestra nítidamente (Montejo, 2007:424).

Por su parte, Octavio Paz atribuye a la imagen poética dos características; en primer término, su autenticidad “el poeta las ha visto u oído, son la expresión genuina de su visión y experiencia del mundo”; en segundo término, su capacidad generativa “el poeta crea realidades dueñas de una verdad: las de su propia existencia” (Paz, 1992:107).

A través de la pintura, el artista puede crear una situación y mostrarla. Así podemos mirar épocas históricas, personajes, interpretaciones del mundo, tal como lo hacemos al contemplar un cuadro de Rembrandt, Francisco de Goya, Armando Reverón, Arturo Michelena, entre tantos otros.

Postulados y Principios de la ontología del lenguaje

Las dimensiones conceptuales distintivas de la ontología del lenguaje son sus postulados y principios, enunciados a continuación:

A. Postulados

I. Los seres humanos somos seres lingüísticos, seres que somos de la forma particular que somos y que vivimos en la manera como vivimos, por disponer de una determinada capacidad del lenguaje.

II. El lenguaje involucra al menos dos dimensiones que juegan un papel determinante en nuestra existencia: el sentido y la acción.

III. El lenguaje es generativo. A través de él construimos y transformamos mundos de la misma forma como nos construimos y transformamos a nosotros mismos. El lenguaje genera realidades.

Los tres postulados se asocian con tres principios cardinales:

B. Principios

I. El principio del observador: no sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretados.

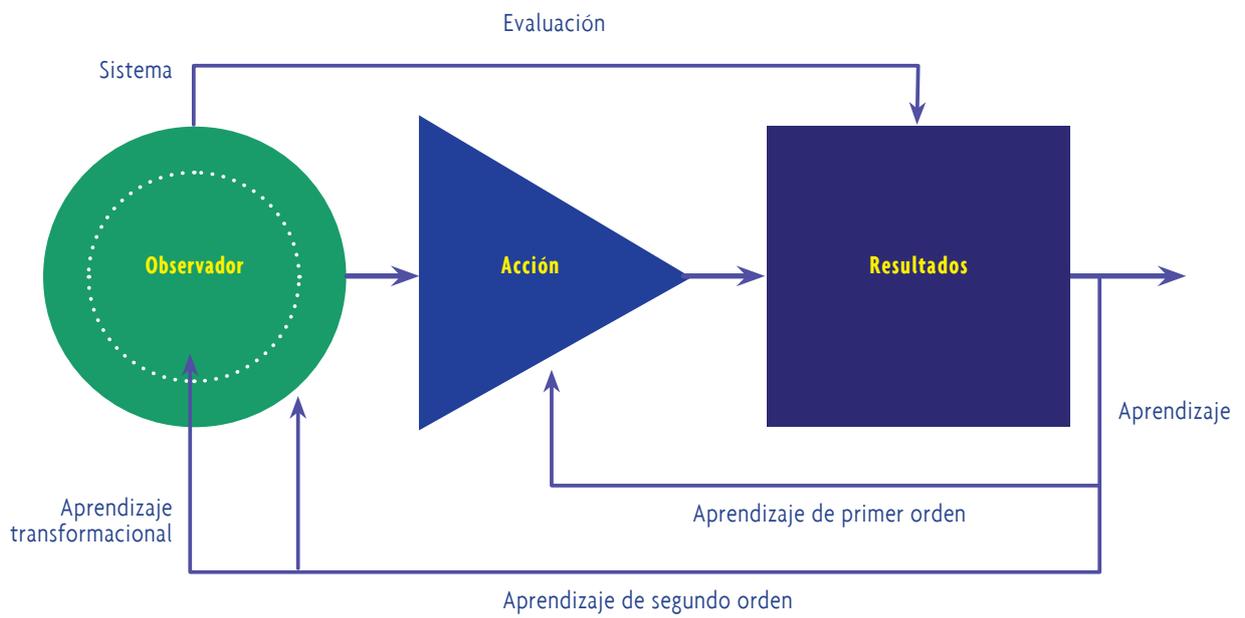
II. El principio de la acción: no sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y así lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser.

III. El principio del sistema: la acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en que tal entidad se desenvuelve. Ello define su ámbito de acciones posibles. Dentro de ese ámbito, sin embargo, suele estar la capacidad de introducir transformaciones en ambas estructuras. Estas transformaciones generan la posibilidad de acciones que antes no eran posibles.

C. Modelo Observador, Sistema, Acción y Resultados

Una herramienta del pensamiento ontológico es el Modelo OSAR que significa: Observador, Sistema, Acción y Resultados. (Echeverría, 2007b). El énfasis del modelo está en los resultados, ellos son la guía conductora y de evaluación de la acción y del pensamiento ontológico. La acción tiene condicionantes visibles y ocultos. Los visibles se refieren a las predisposiciones biológicas, herramientas o tecnología y hábitos, y los ocultos al observador y el sistema. En tanto observadores estamos constituidos por cuerpo, emocionalidad y lenguaje, tres dominios conectados entre sí que se influyen mutuamente. El cuerpo nos confiere la capacidad biológica de observar y hacer; la emocionalidad nos sitúa en un estado de ánimo particular desde el cual actuamos; el lenguaje nos permite asignarle sentido al mundo, interpretarlo, enjuiciarlo, transformarlo.

El modelo OSAR, que se presenta en la Figura 1, adopta la visión sistémica para explorar el entorno en el cual está inmerso el observador y los condicionantes sobre los resultados de la acción. Si los resultados son insatisfactorios, podemos actuar sobre el observador que somos y sobre el sistema en el cual participamos. En el primer caso, se trata de un cambio o transformación personal; en el segundo, de un cambio social. La clave para generar un cambio en el observador es el aprendizaje. Este puede ser de primer orden, si se produce en el ámbito restringido de la acción; o de segundo orden o transformacional, si se produce un cambio significativo en el observador.



Fuente: Newfield Consulting
I Figura 1: Modelo OSAR

Aportes del pensamiento ontológico a la gestión compleja

Desde la perspectiva del pensamiento ontológico, la persona humana es el centro y origen de la acción. Con base en este supuesto, hago del gerente, como persona, mi centro de interés; y, de la praxis del gerente, el dominio de observación, por excelencia, de la gestión compleja.

Los postulados de la ontología del lenguaje a los cuales nos referimos anteriormente reconocen en el lenguaje: I. Un aspecto constitutivo del ser humano, II. La posibilidad de interpretar y asignar sentido y de actuar (el lenguaje es acción), y III. La capacidad de generar realidades.

A partir de estas proposiciones podemos observar a las organizaciones como fenómenos lingüísticos; y apreciar los procesos gerenciales como actos conversacionales concretos, que permiten observar la capacidad generativa del lenguaje en los compromisos de acción y los juicios y meta juicios o representaciones, que validan o invalidan los resultados de las acciones gerenciales.

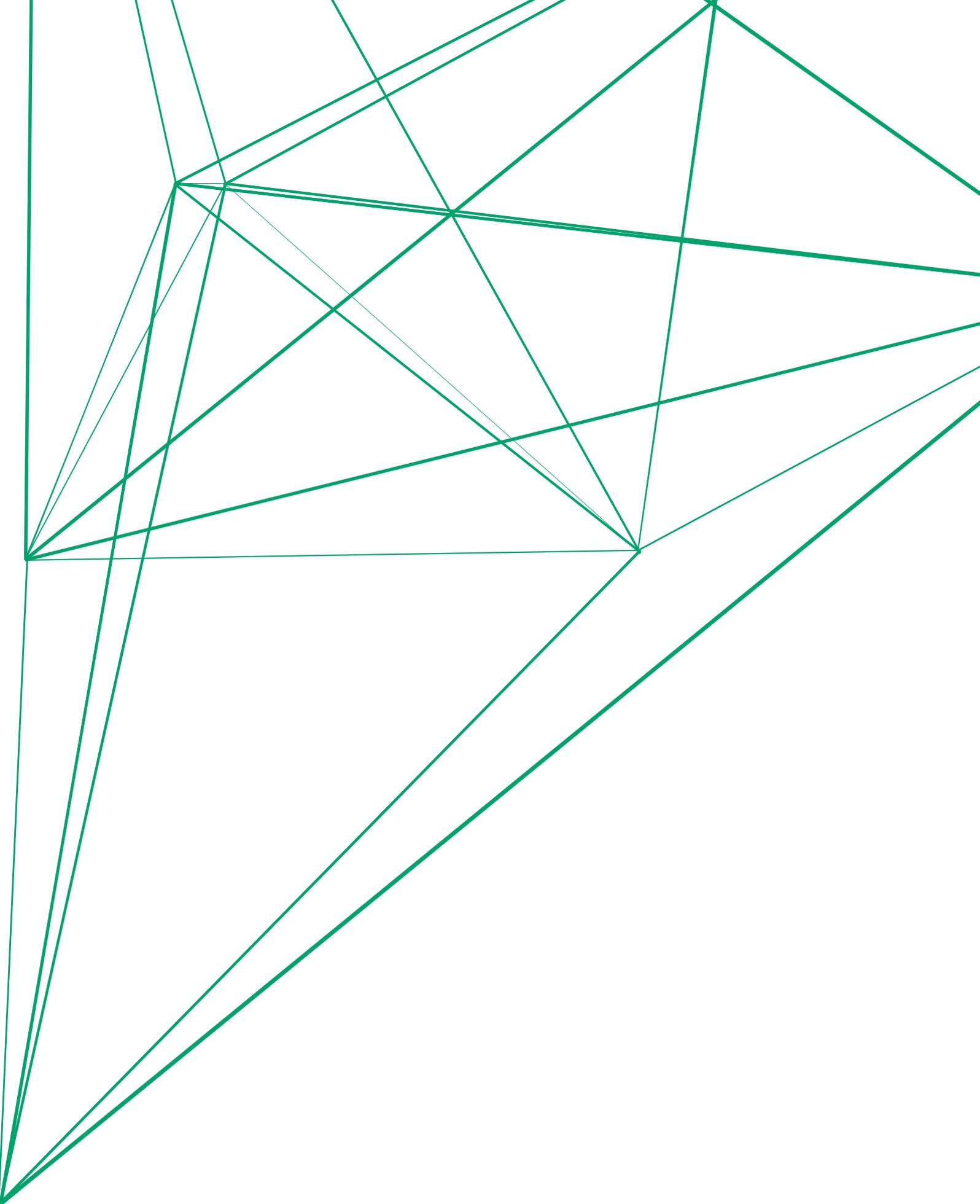
Igualmente, podemos usar al lenguaje como un instrumento o palanca de cambio, al hacer declaraciones o generar significados orientadores, esto es, con una direccionalidad determinada.

El principio del observador apunta al reconocimiento de la interpretación autorreferencial, al situarnos como sujetos con capacidad de acción e interpretación en espacios determinados, dentro de la trama compleja de interacciones subjetivas que se producen en los procesos gerenciales.

El principio de la acción nos centra en el hacer, en la historicidad individual y colectiva que genera la identidad de las organizaciones y sus resultados.

El principio del sistema introduce la perspectiva de la acción como resultado de interacciones y patrones recurrentes, de los cuales emergen propiedades distintas a las partes o condiciones iniciales del sistema.

Vistos así, los resultados de las acciones gerenciales son mucho más que acciones individuales. Son fenómenos emergentes producto de sistemas complejos de interacciones en donde el lenguaje es clave en su poder de generar quiebres, abrir posibilidades u opciones y generar sentidos o imágenes colectivas. El cambio es un resultado que se genera como posibilidad emergente del sistema.





II. PENSAMIENTO INTER Y TRANSDISCIPLINARIO

Desde la segunda mitad del siglo xx hasta hoy, han ocurrido cambios significativos en el paradigma científico que imperó durante más de tres siglos, identificado comúnmente como positivismo lógico (Martínez, 2010).

El término paradigma científico lo introduce Thomas Kuhn y lo define como un conjunto de “supuestos teóricos generales, leyes, y técnicas que adoptan los miembros de una comunidad científica” (citado por Ugas, 2005: 39). Un paradigma funciona como un principio rector del pensamiento.

Con el espíritu de segmentación del objeto del conocimiento, introducido por el método de Descartes, se fundaron las disciplinas científicas y humanísticas, y cada una de ellas desarrolló metodologías propias. La psicología delimitó su campo de estudio como “la psique, o la conducta individual”; entre sus corrientes, el positivismo se encuentra en la psicología experimental creada por Wilhelm Wundt y el conductismo propuesto por Skinner (1974), los cuales buscan la relación causa–efecto y la explicación determinista en la conducta privilegiando el método experimental.

Por su parte, la sociología se abocó al estudio de las relaciones sociales. Entre sus primeros representantes tenemos a Augusto Comte, quien en su Filosofía de la ciencia sostiene tres principios que sustentaron el positivismo: la unidad del método científico, la exactitud de las ciencias naturales y la vocación predictiva de la explicación científica. Émile Durkheim en Las reglas del método sociológico se propone estudiar “los hechos sociales” como si fueran cosas (Ugas, 2005).

Con Newton, en el campo de la física, se establece la separación ontológica entre el sujeto y el objeto “...el sujeto se sitúa frente al objeto, fuera de él, lo aprehende y conoce; su razón lo divide en sus partes constitutivas, lo mide, lo recompone y, en última instancia, lo manipula y controla” (Ugas, 2005:18). En una breve síntesis, se puede caracterizar al positivismo lógico de la siguiente forma: “privilegia y propugna la objetividad del conocimiento, el determinismo de los fenómenos, la experiencia sensible, la cuantificación aleatoria de las medidas, la lógica formal y la verificación empírica” (Martínez 2012:54).

Desde varias fuentes se van produciendo críticas a estos postulados. La física cuántica incorpora la impredecibilidad de los fenómenos y la causalidad no lineal; la teoría del caos, la indeterminación de los resultados y la creación de orden a partir del desorden; la teoría de sistemas, la multicausalidad debida a las complejas interrelaciones de los fenómenos y la emergencia sistémica del todo como resultado de las interrelaciones entre las partes. Los teóricos de la filosofía del lenguaje descubren que no todas las aseveraciones entran en la clasificación de verdaderas o falsas, tal como lo había afirmado la lógica clásica hasta ese momento. La psicología de la Gestalt mira al individuo no como un objeto de estudio aislado, sino en su contexto sistémico. La biología del conocimiento considera la percepción humana como un fenómeno subjetivo, característico de nuestra especie, que tiene la capacidad de asignarle sentido o de interpretar el dato percibido; y a la producción de conocimiento como la experiencia personal de un sujeto (Martínez, 2012; Echeverría, 2007; Ugas, 2005; Maturana, 2011).

Estos aportes provenientes de distintas disciplinas producen quiebres epistemológicos y una nueva racionalidad científica. El sujeto y el objeto de conocimiento ya no se consideran separados como entelequias, forman parte de un sistema. El sujeto es parte de la sociedad, las instituciones, las organizaciones que quiere conocer y cambiar; su intervención produce cambios, tanto en el fenómeno como en el propio observador. Sujeto y objeto están en constante transformación.

Actualmente transitamos hacia nuevos paradigmas “emergentes”, según la caracterización que hace Martínez (2012), que más allá de las disciplinas tradicionales buscan la transdisciplinariedad, considerándola como una forma de pensar, conceptualizar e interpretar al ser humano y al mundo; que se expresa en una totalidad integral y sistémica (Martínez, 2010).

El pensamiento ecológico - sistémico de Capra (1996) es una expresión transdisciplinar. Sostiene que, para enfrentar los complejos problemas de la humanidad, se requiere un cambio de visión de los fenómenos; ir de retazos o parcelas aisladas a una visión sistémica. Las soluciones no son económicas, políticas, sociales, o ambientales en sí mismas, como tampoco las causas. Hay que mirar la compleja red de interrelaciones que se da en los sistemas sociales.

Igualmente, el pensamiento complejo de Morin (1995) cruza las disciplinas sociales, las integra en una visión unificadora. Su visión del ser humano, como una unidad biológica, física, psíquica, social, espiritual y cultural, lo testimonia. “Cada acto humano tiene una dimensión biológica, psíquica, cultural inseparable. Pensemos por ejemplo en actos como nacer, comer, morir, son multidimensionales” (Morin, 2011).

Por otra parte, la ciencia y el arte, que transitaron por caminos paralelos sin encontrarse, ya no son dos islas sin puente, cada saber aporta un conocimiento legítimo y valioso a la comprensión del mundo, y estos aportes son reconocidos por distintos pensadores de relevancia mundial. Nussbaum (2010) afirma que, sin el aporte de las ciencias humanas, no sería posible la formación de ciudadanía; que la democracia a nivel mundial corre peligro, entre otras razones por la crisis de una educación basada en el progreso técnico. El arte nos dona una experiencia de verdad, dice Zambrano (2005), tan válida como la científica. El predominio de la razón sobre la intuición y la emoción dejó de ser la base de la racionalidad científica. El sujeto está en el mismo territorio que el objeto, son parte de un sistema.

De la inter a la transdisciplina

La aspiración de lograr un conocimiento unificador que de cuenta de la naturaleza del objeto de estudio es un viejo y difícil deseo científico. La vocación disciplinar según la cual se organizaron las universidades está lejos de un cambio promisorio, la reforma educativa pendiente a nivel mundial y en Venezuela en particular no parece estar en la agenda social. Morin (2001) plantea como necesaria una reforma del pensamiento y de la educación para lograrlo.

El primer paso es la investigación interdisciplinaria definida por Martínez (2012:164) como “un proceso de investigación integrador que se realiza entre investigadores con diferentes antecedentes disciplinarios”. En este tipo de investigación la integración se da en el proceso de interpretación mismo y en la metodología y los grupos de investigación se forman en la experiencia con actitudes de inclusión y prácticas de diálogo que dan como resultado una integración sistémica.

En la investigación multidisciplinaria trabaja un grupo de investigadores de diferentes disciplinas en un proyecto común. El grado de integración conceptual y metodológica depende en gran medida del líder del proyecto.

El Cendes en tanto centro experimental de estudios del desarrollo, con más de 60 años de producción de conocimientos tiene una notoria trayectoria en investigación interdisciplinaria, muestra de ello son sus investigaciones (Darwich, 2005). Asumo que es posible avanzar hacia una visión transdisciplinaria creando las condiciones para una reforma necesaria en vista de la naturaleza del objeto de estudio: el desarrollo. En este sentido, en el Área de Teoría y Método de la Planificación del Cendes existe un intento de transitar hacia la transdisciplinaria en un núcleo de investigadores que compartimos una integración teórica; irrumpimos los límites de las disciplinas propias, construimos mapas cognitivos comunes sobre problemas del desarrollo, la planificación, la gestión y las políticas públicas, hacemos explícitos nuestros marcos de referencia, compartimos metodologías múltiples y mantenemos diálogos reflexivos que avivan el pensamiento crítico. (López y García 2015, 2011; Castellano, 2013; Mascareño, 2016). En este camino menciono la línea de trabajo y los diálogos compartidos que tienen el propósito de articular nuestras investigaciones (Castellano, 2017; López, 2017; Renaud, 2017), aún incipiente, que conforman un pensamiento sin jerarquía, con múltiples posibilidades de conexiones, sin la pretensión de integrarlos artificialmente, sino ampliando las posibilidades interpretativas, que podríamos ilustrar con la metáfora del rizoma (Deleuze y Guatari. 1972,1980).

Acepto que el tránsito hacia el pensamiento complejo y la transdisciplina es el gran desafío, la tarea ineludible para una mejor comprensión del contexto en que nos toca vivir y actuar. Aspiro a dar pasos mínimos, balbuceantes en esta dirección. Esta investigación fuertemente interdisciplinaria integra las ciencias sociales al arte y la literatura en un diálogo de saberes o “fertilización cruzada” como camino iniciático hacia la transdisciplina.

Asumo que el reto de la investigación sobre el desarrollo es pensarlo críticamente, con nuevas visiones que lo interpreten desde la dinámica de los sistemas complejos y la transdisciplina o propuestas como las de Sen (2006) y Nussbaum (2012), quienes se sitúan desde lo que las personas consideran digno para sus vidas y la creación de capacidades para lograrlo.

Principios del pensamiento transdisciplinario

Martínez (2012) atribuye tres principios de naturaleza epistemológica al “paradigma emergente”:

a) Conocimiento personal

Reconoce la subjetividad del sujeto en la experiencia del conocimiento. “El sujeto da la forma, moldea o estructura el objeto percibido de acuerdo con sus características idiosincrásicas” (Martínez, 2012:144).

En nuestra mente están presentes, ideas, creencias, valores en las que se inserta lo percibido y le dan significado. El conocimiento será el resultado del encuentro sujeto-objeto “de una dialéctica o de un diálogo” (Martínez, 2012:144).

La recepción de datos no se encuentra en un vacío o en una masa amorfa, lo captado acontece en una persona determinada con su historia particular, su biografía, su concepción del mundo.

b) La metacomunicación del lenguaje

La metacomunicación se refiere a “la comunicación acerca de la comunicación que acompaña al mensaje” (Martínez, 2012: 149). Esto se debe a algunas características del lenguaje. La primera, es el lenguaje no verbal que acompaña al lenguaje sintáctico o gramatical, la expresión corporal, el tono, el contexto que le da una cualidad emergente; y, la segunda, su capacidad autocrítica o reflexiva para cuestionarse sus propios fundamentos.

Es la posibilidad de interrogarnos recursivamente sobre lo que pensamos y sobre el pensamiento, como lo hace Heidegger (2005) en *¿Qué significa pensar?* y lo postulan (Maturana, 1996; Echeverría 2007b) como característica emergente del lenguaje.

En este aspecto es ilustrativo el concepto de autorreferencia como la capacidad que tiene el ser humano de referirse a sí mismo; sin ello no sería posible la filosofía ni las ciencias humanas (Martínez, 2012).

c) El principio de complementariedad

Subraya la multidimensionalidad de los fenómenos y la necesidad de incorporar miradas complementarias desde distintas disciplinas y saberes a la comprensión y explicación de los fenómenos. “La filosofía, la historia, la poesía y el arte pueden ser entendidas como modos diferentes y complementarios de descripción de la misma realidad, cada uno de ellos con su aporte propio, único e insustituible” (Martínez, 2012:88).¹

Aportes del pensamiento transdisciplinario a la gestión compleja

El aporte más significativo del pensamiento transdisciplinario a la gestión compleja es recobrar la visión de totalidad de los fenómenos, vieja aspiración de las ciencias sociales, en contraposición a la segmentación disciplinaria imperante desde Descartes.

En este sentido, es pertinente lo que algunos autores han calificado como “desaprender” (Contreras, 2005). Corresponde en los momentos actuales a salirse de los moldes disciplinarios, con su selección de dimensiones temáticas y metodologías especializadas, y asumir el desafío de recorrer caminos inéditos, de desaprender viejos paradigmas y prácticas, y emprender nuevos aprendizajes transformacionales.

Con el pensamiento transdisciplinar irrumpen posturas epistemológicas consideradas emergentes, fusiones metódicas y diálogo de saberes propicios para enfrentar la multidimensionalidad de la realidad.

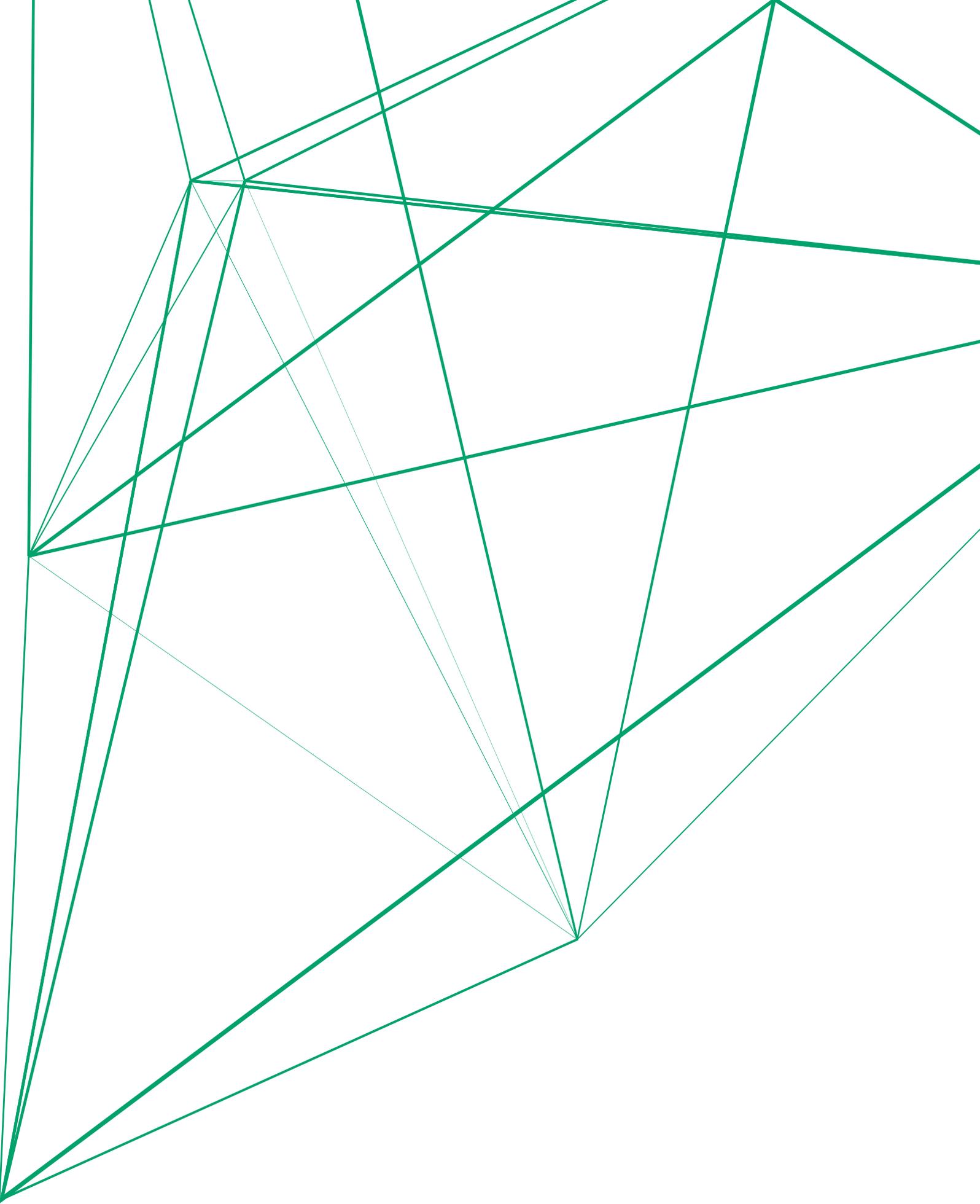
La visión de totalidad es a su vez transdisciplinaria, sistémica y compleja, como los fenómenos que se pretenden interpretar y cambiar. En esta búsqueda coinciden Morin, 2005; Capra, 2010; Martínez, 2012; Ugas, 2012.

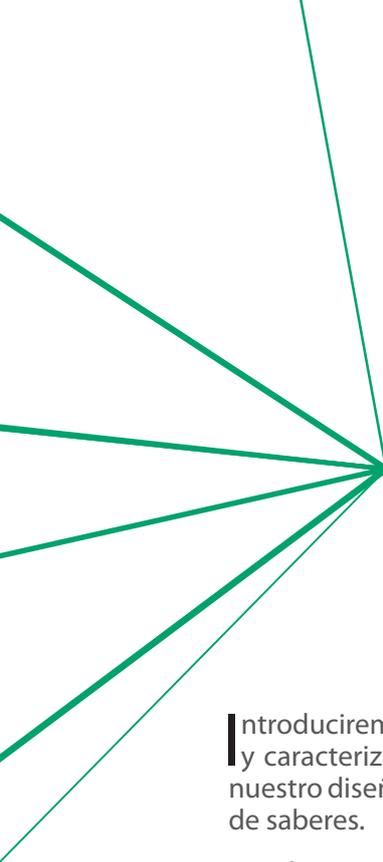
Las diferentes disciplinas asociadas a la gestión compleja tendrán mayor inteligibilidad si aceptan una racionalidad múltiple, respetuosa de los diversos tipos de pensamiento, de la estética y la armonía, sin pretender establecer fronteras ni excluir con metodologías altamente especializadas.

El pensamiento transdisciplinario resulta así un conocimiento emergente que permite cruzar diferentes linderos del conocimiento disciplinar y crear imágenes de la realidad más complejas (Martínez, 2009).

Al irrumpir los límites de las disciplinas, se introduce una gran potencialidad: la integración de los métodos, el uso de metodologías transversales, la creación de narrativas inclusivas, menos especializadas, más generales y de uso común.

¹ “Al cobrar conciencia de esta extraordinaria dotación humana de la autolimitación que nos imponen las antinomias y paradojas del proceso cognoscitivo humano, aún cuando siga siendo una limitación, es crítica, y por lo tanto sólo parcial, es decir no desemboca en un relativismo radical” (Martínez 2012:152).





III. PENSAMIENTO SISTÉMICO

Introduciremos este tema con una breve historia de la teoría de sistemas para luego definir y caracterizar el pensamiento sistémico y, finalmente, mostrar como propiciarlo, siguiendo nuestro diseño de favorecer situaciones de aprendizaje desde miradas que intentan un diálogo de saberes.

Señalaremos algunos hitos; ya hemos mencionado que el paradigma científico dominante durante más de tres siglos, desde Newton y Descartes hasta entrado el siglo xx, se ha calificado como mecanicista y racional porque veía a la naturaleza como una máquina, y la estudiaba mediante el método analítico racional que se impuso en cada disciplina y que consiste fundamentalmente en descomponer el todo en partes y separarlas.

Entre los quiebres importantes a esta perspectiva encontramos la psicología de la Gestalt (Martínez, 2012; Gibbs, 2005) que aporta conceptos relevantes como la noción de totalidades, contrapuesta al parcelamiento imperante hasta la aparición de los primeros artículos de Wertheimer (1912) quien afirma que “la forma más concisa de caracterizar a la psicología de la Gestalt es que se ocupa de las totalidades” (citado por Gibbs 2005:20).

La noción de organización era desconocida para la física clásica; la visión holística y organizativa aportada por la Gestalt es considerada como uno de los aportes incorporado por el enfoque sistémico.

En 1948, Norbert Wiener publicó *Cybernetics*, obra de valiosos aportes al estudio de los sistemas. El autor propuso que los mismos principios controlan los sistemas vivos, mecánicos o sociales, e introdujo el concepto de realimentación como el “método de controlar un sistema, que consiste en volver a introducirle los resultados de una ejecución anterior” (citado por O’Connor y Mc Dermott, 1998:273).

En 1946 se celebra la primera de diez conferencias anuales llamadas “Conferencias de Macy”, que se realizaron en forma de foros o diálogos innovadores entre científicos situados, en su momento, en las fronteras del conocimiento, constituyéndose en ejemplos de la interdisciplina. Contaron con la presencia de Warren McCulloch, Norbert Wiener, John Von Neumann, Margaret Mead, Gregory Bateson, entre otros, quienes introdujeron la perspectiva sistémica a la filosofía de la ciencia, la antropología, la psiquiatría y produjeron nuevas miradas sobre las relaciones individuo-sociedad, ciencia.

Ludwig von Bertalanffy en *General systems theory* define los sistemas como complejos elementos en interacción. Introduce la idea de que los sistemas complejos comparten determinados principios organizativos que pueden desvelarse y reproducirse mediante modelos matemáticos, y surge así la teoría general de los sistemas, centrada más en la estructura que en la función de los mismos, con aplicaciones en distintas disciplinas como la química, la biología, la electrónica y la sociología.

En 1961, Jay Forrester aplicó los principios de la cibernética a los problemas de los sistemas económicos, seleccionando variables de mutuas interrelaciones e influencias (como producción industrial, vivienda) y con ello creó las técnicas de simulación informática en lo que se ha llamado dinámica sistémica.

En 1970, El Club de Roma presentó un modelo de la dinámica sistémica mundial y patrocinó el famoso libro *Los límites del crecimiento* (Meadows, 1972), con grandes repercusiones en la opinión mundial. En esta obra se examinan las posibles relaciones entre contaminación, crecimiento de la población y desarrollo económico. La tesis básica es que, si no se controla el ritmo de aumento de la contaminación y de crecimiento de la población, de la producción de alimentos y del uso de los recursos naturales, en un siglo se habrán superado los límites de crecimiento de la tierra.

Desde la década de 1960 se ha desarrollado una nueva rama de la cibernética que centra su estudio en la relación entre el observador y el sistema sometido a observación, la cual considera que la perspectiva del observador le da sentido a los sistemas al definirlos, seleccionar las relaciones e interpretarlos. Un exponente es Heinz Von Foerster. En esta idea también se pueden considerar los aportes de Humberto Maturana y Francisco Varela (1999) desde la biología del conocimiento quienes sostienen que la percepción es relativa al observador que interpreta y le da sentido desde su subjetividad.

En la misma década, Capra (2004) introduce una visión ecológica y espiritual en el pensamiento sistémico. Su libro *El tao de la física* se convirtió en un best seller y logró una gran difusión en la comunidad científica mundial; en él, el autor expone el cambio de paradigma ocurrido de la física de Newton a la física cuántica. Sostiene, “de la física cuántica aprendí que el mundo material es una red de interconexiones” (Capra, 2014).

Establece un paralelismo entre la física cuántica y las filosofías orientales, las cuales privilegian el conocimiento intuitivo sobre el racional científico, reconocen su incompletitud y enseñan a sentirse parte del cosmos y responsable de su supervivencia.

En *El Punto Crucial* (Capra, 1996) argumenta que el cambio de percepción, necesario para superar los complejos problemas que enfrenta la humanidad, supone adquirir conciencia ecológica que en la práctica lleva a honrar, respetar y colaborar con la naturaleza. Afirma que el sentido de la ecología es comprender la capacidad de la naturaleza para mantener la vida y propiciar la sostenibilidad de las sociedades.

La trama de la vida (Capra, 2010) es una de las metáforas que sostiene a la nueva forma de ver la vida. El mundo ya no se ve como una máquina, sino como una red de interconexiones, como una trama. El patrón básico de organización de todos los seres vivos es la red; una malla de comunicación que tiene dimensiones biológicas, cognitivas, sociales, ecológicas.

En lo que respecta a la definición y caracterización de los sistemas, O'Connor y McDermott (1997:27) sostienen que "un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes".

A su vez, Senge (1992) conceptualiza el sistema como una entidad que asume su integridad y forma, a partir de la interacción de sus partes constitutivas. Sus elementos poseen una conducta y propósito común.

Rapaport (citado por Gibbs, 2005:24) señala que las tres características fundamentales de un sistema son, identidad, organización y propósito o razón de ser. Cada sistema posee fronteras ante el contexto circundante, las cuales son más o menos permeables. Las fronteras pueden ser tangibles como la piel humana o intangible como la membresía de un grupo.

Paúl (1985) identifica en los sistemas abiertos cuatro elementos:

Entradas: mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

Procesamiento: mecanismos, procesos, y acciones mediante las cuales transforma las entradas en salida o resultados.

Salidas: resultados de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

Retroalimentación: constituye una acción de retorno, es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida, por ser menor, restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

Según Castellano (2013) la clasificación y caracterización de los sistemas ha sido tan difundida y utilizada en ciencias sociales que constituyen un acervo común en nuestra comunidad científica, siendo innumerables las referencias. Tomaremos la clasificación y caracterización que cita Castellano para quien los sistemas pueden ser clasificados de acuerdo a los tres criterios siguientes: primero, según aquello que los constituye, pudiendo ser abstractos, cuando sus componentes son intangibles, como las ideas o los conceptos, o físicos, cuando sus componentes son tangibles; segundo, según su nivel de intercambio con el ambiente, pudiendo ser más o menos cerrados o abiertos, en la medida en que su propia sobrevivencia dependa de la sobrevivencia de los otros sistemas que habitan en su ambiente; y tercero, según la naturaleza de su objetivo, pudiendo ser económicos, sociales, culturales, políticos, naturales, o integrales. Los sistemas así definidos comparten en mayor o menor grado las siguientes propiedades (además de las señaladas anteriormente):

Homeostasis, definida como conjunto de fenómenos de autorregulación, que llevan al mantenimiento de la constancia en las propiedades y la composición del medio interno de un organismo, lo cual le permite adaptarse a los cambios del entorno.

Entropía, concepto que es necesario apreciar desde dos puntos de vista complementarios. De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, la entropía significa que los sistemas tienden al desorden a medida que pasa el tiempo; y, de acuerdo con la teoría de la información, significa que se maximiza la incertidumbre en relación con su comportamiento.

Neguentropía, capacidad para importar energía en distintas formas, desde su ambiente, para contrarrestar la entropía y sobrevivir. Los sistemas son insostenibles en la medida en que la entropía supera a la neguentropía.

Propiedades emergentes, capacidad para que el sistema desarrolle propiedades adicionales a medida que evoluciona desde la célula o la pequeña comunidad aislada hasta organismos o sociedades complejas.

Autopoiesis, neologismo de Humberto Maturana que designa la capacidad de un sistema para producirse a sí mismo.

El impacto del pensamiento sistémico en el desarrollo organizacional se hizo notable con la difusión de la obra de Senge (1992), quien posicionó sus propuestas tanto en el mundo académico como en el de la consultoría organizacional. En su libro *La quinta disciplina* propone la práctica de cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, las cuales, en su conjunto y potenciadas por la sinergia del pensamiento sistémico, potencian la capacidad de aprendizaje de la organización para autorregularse y mejorar su desempeño.

Senge define el pensamiento sistémico como “un marco de referencia, un cuerpo de conocimientos y herramientas que propicia una mirada sobre los patrones de interconexiones invisibles o subyacentes y que rige el comportamiento de los fenómenos naturales y sociales” (Senge, 1992:16).

Así, resulta una disciplina (en el sentido de las disciplinas artísticas) para ver totalidades, patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular (Senge, 1992). La esencia de la disciplina del pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque: “ver las interrelaciones en vez de concatenaciones causa-efecto y ver procesos de cambio en vez de instantáneas” (Senge, 1992:97).

Gibbs (2005) señala como características del pensamiento sistémico las siguientes:

Se enfoca en las interdependencias circulares o cerradas, por ejemplo “x” influencia “y”, el cual influencia a “z”, que finalmente influencia a “x”, a diferencia del pensamiento lineal.

Sus recursos son visuales como los diagramas de bucles causales, arquetipos sistémicos, diagramas estructurales. Un diagrama sistémico es un medio poderoso de comunicación.

Tiene una lógica de mapa mental. El lenguaje del pensamiento sistémico se traduce fácilmente en mapas mentales, muy útiles para mostrar las interrelaciones.

Promueve el examen y el cuestionamiento. Los diagramas sistémicos pueden ser medios poderosos para fomentar el diálogo y la comunicación acerca de un problema.

Involucra una visión global que mira a un todo y no sólo a sus partes. Disipa la noción <nosotros versus ellos> puesto que somos partes de un sistema y el resultado emerge de las interrelaciones.

Principios del pensamiento sistémico

Siguiendo a Capra (2010, 2014) y a Senge (1992) identifiqué los siguientes principios distintivos del pensamiento sistémico: **a)** observar las interrelaciones; **b)** observar patrones de comportamiento; **c)** la estructura sistémica modela el comportamiento; **d)** el principio de la palanca.

a) Observar las interrelaciones

Lo más visible de un sistema son los eventos, los hechos que se producen aparentemente aislados, pero no es allí donde se encuentra la explicación del fenómeno, no es en las partes sino en la interrelación donde se produce la emergencia sistémica. Dos notas musicales generan la música, una conversación pública es una interacción entre varias personas, una familia es una díada o tríada en distintos roles, una organización es una malla de vínculos entre sus miembros que a su vez se conecta con otras organizaciones y conjuntos mayores.

b) Observar patrones de comportamiento

Las interrelaciones recurrentes generan patrones de comportamiento de tal manera que cuando ocurre uno o varios eventos se producen otros, predecibles en algún grado. La práctica de la deforestación en las cuencas y la quema en verano produce a su vez mayor sequía, pérdida de propiedades en el suelo, mortandad de especies, desequilibrios ambientales, pérdidas de cosechas, pobreza.

c) La estructura sistémica modela el comportamiento a su vez generada por modelos mentales

En un nivel subyacente más profundo se encuentra la estructura del sistema de carácter multidimensional y dinámica. Es en este nivel donde se generan los patrones de comportamiento asociados a la estructura de incentivos, intereses, motivaciones, capacidades, reglas de juego institucionales formales e informales.

La estructura a su vez fue generada por los modelos mentales de los participantes. En la relación dialógica amo-esclavo, señor-siervo, individuo-organización se va construyendo la estructura.

Según este principio, la estructura es generativa y cambiante, actuando sobre los modelos mentales o marcos de referencia, observando las interrelaciones entre modelos mentales, estructura, patrones de comportamiento y hechos, y actuando según el principio de la palanca.

d) El principio de la palanca

El conocido principio de Arquímedes "Dadme una palanca y moveré el mundo" sirve para denotar que un pequeño evento puede desencadenar grandes cambios, o el mismo "efecto mariposa"; la clave está en descubrir cuál es esa variable o categoría que no está determinada a priori. Somos parte de las interconexiones que causan los problemas y de las soluciones que muchas veces los agravan, de la misma manera que podemos ser parte de los cambios sistémicos.

Aportes del pensamiento sistémico a la gestión compleja

Con la aparición del enfoque sistémico se produce un quiebre epistemológico en la manera de ver el mundo. Ya el objeto del conocimiento no será más un ente aislado, separado de su contexto y del observador. Esta premisa tendrá grandes influencias en casi todas las disciplinas, incluyendo la gerencia, la teoría de las organizaciones, la administración, la psicología, la sociología, para nombrar sólo las ciencias sociales.

Esta nueva perspectiva, que predica la mirada de totalidades, interrelaciones y emergencias sistémicas, cambia la manera de interpretar e intervenir en el campo de la gestión.

Observar a la organización en su multidimensionalidad y de forma integrada introduce visiones inter, multi y transdisciplinarias complejas, con mayor pertinencia para abordar los problemas que tienen que enfrentar los gerentes.

El observador forma parte y construye el sistema observado con su interpretación selectiva del mundo. Así tenemos que reconocer como legítima la variedad interpretativa de los integrantes de las organizaciones y aceptar que los actores, como los llamó Crozier (1981), reinterpretan sus fines y roles e interactúan en múltiples negociaciones y acoplamiento de las decisiones. La organización no es un ente con fines predeterminados e inamovibles, como se entendía tradicionalmente, de allí que puedan coexistir fines contradictorios. Las perspectivas individuales estarán influenciadas por los intereses y valores personales, a los cuales se sobrepone un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

El pensamiento sistémico busca hacer visible la realidad que emerge de las interrelaciones. Así surgen propiedades distintas que no están en las partes por separado; la vida es un maravilloso ejemplo, las instituciones sociales, el clima organizacional, la cultura, el bienestar, el desarrollo.

Desde un punto de vista ontológico, la visión sistémica del ser humano, como lo hace la psicología de la Gestalt, mira a la persona en sistemas, bien sea la familia, las organizaciones, la sociedad. Un elemento no puede ser comprendido en sí mismo, en forma aislada, sino en su red de relaciones con todos los demás.

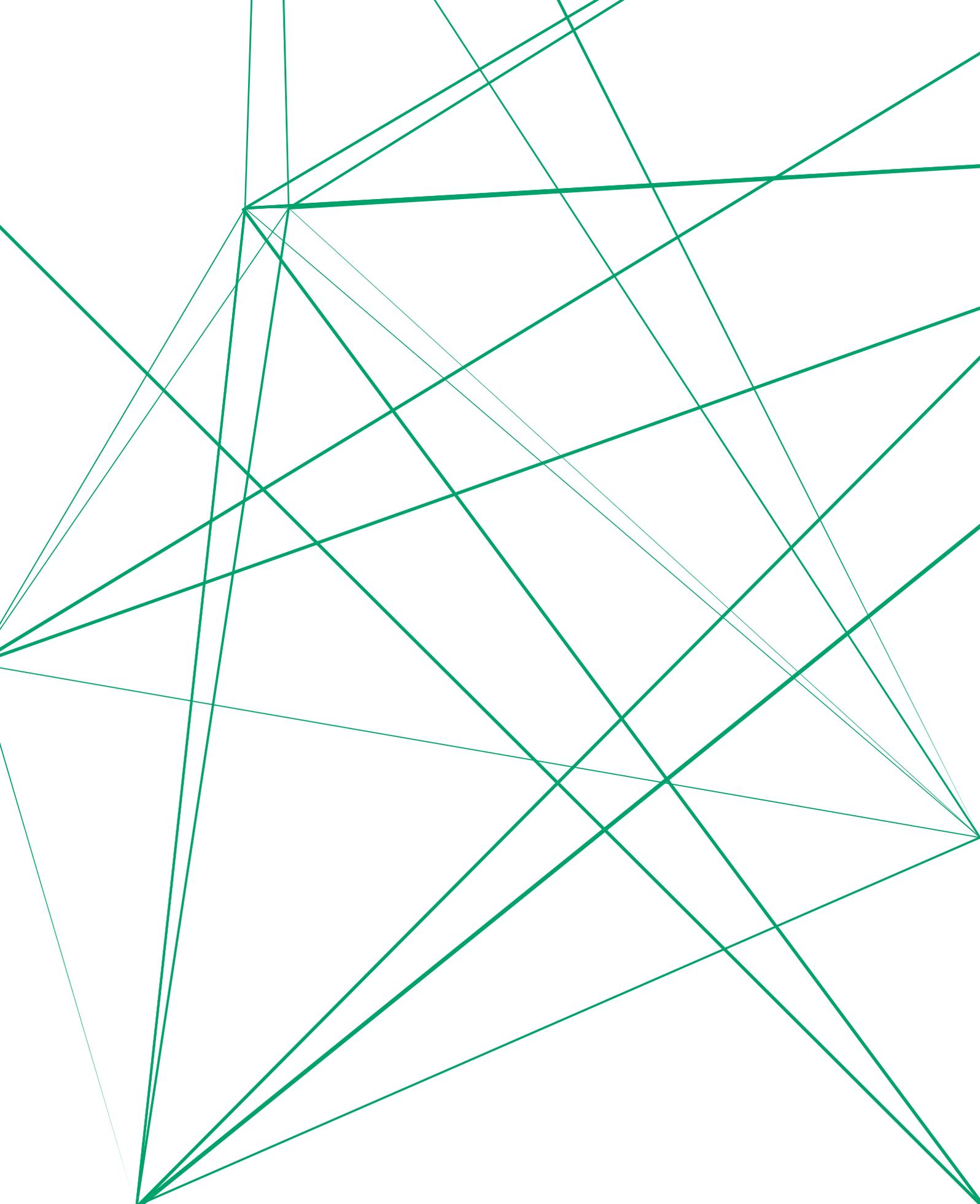
En su vertiente sistémica-ecológica genera una ética de responsabilidad en cada ambiente o contexto en el que se actúa, incluyendo la naturaleza.

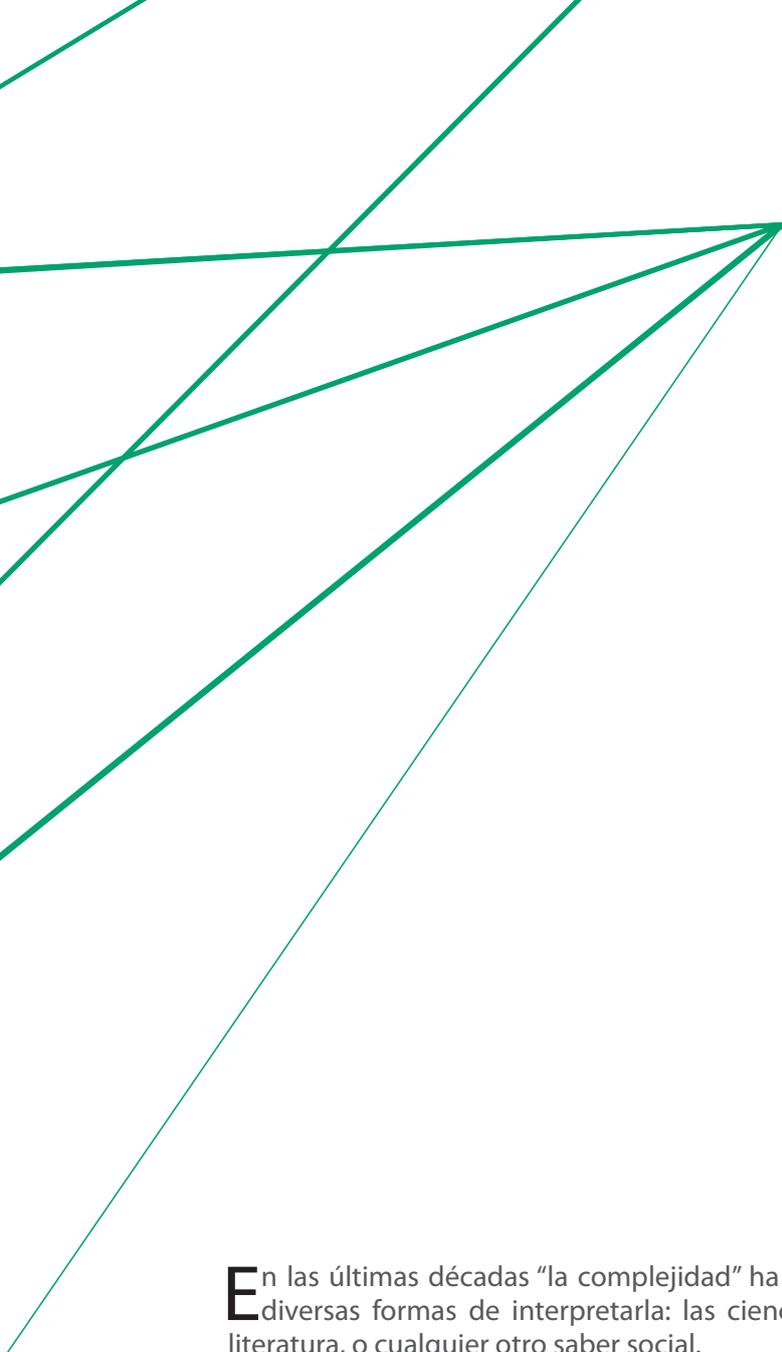
Desde un punto de vista práctico, se propicia una forma distinta de interpretar los problemas que ya no se explican como el resultado de una acción individual, “un culpable”, la mala suerte, personalidades o acontecimientos. Hay que tomar en cuenta que las estructuras modelan los actos individuales y crean condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos y también hay que observar los patrones de interrelaciones con resultados no deseados para los actores.

La influencia de los “recursos materiales”, como la infraestructura, la tecnología, sobre el comportamiento de las personas adquiere visibilidad.

Se asume que el abordaje de los problemas es contingente, depende de cada sistema, sin que exista una mejor solución, ni que ella sea predecible, por lo que el cambio no puede concebirse como la imposición de un modelo concebido a priori, sino como un proceso colectivo de aprendizaje de nuevas formas de interacción social.

La palanca de cambio es inherente a cada sistema, de allí que la comprensión del sistema es indispensable. A lo sumo, se puede reducir tipos de problemas a arquetipos sistémicos, como lo propone Peter Senge, y pensar en soluciones genéricas.





IV. PENSAMIENTO COMPLEJO

En las últimas décadas “la complejidad” ha impactado tanto a la vida humana como a las diversas formas de interpretarla: las ciencias naturales y sociales, la filosofía, el arte, la literatura, o cualquier otro saber social.

La vida en el mundo actual con sus interdependencias de todo tipo, sus interrelaciones, su comunicación mediática instantánea, sus redes masivas, su proceso globalizador en medio de una incertidumbre creciente y de conflictos sin fronteras nacionales, representa un desafío del cual no escapamos en ningún ámbito de nuestro acontecer, bien sea en la cotidianidad privada o en el ámbito público.

Ante este desafío muchos pensadores han introducido nuevas y novedosas interrogantes epistemológicas, teóricas, conceptuales y prácticas que van conformando cosmovisiones complejas y confluyen en una búsqueda de mejores formas de convivencia democrática. Entre ellos, los ya mencionados (Capra, 2010; Prigogine, 1993; Maturana, 2015; Morin, 2009b; Echeverría, 2007b; Nussbaum, 2005; Martínez 2012).

Si la complejidad es un atributo del mundo, el pensamiento complejo es la capacidad de observar e interpretar las interconexiones de lo real. Es una cualidad reflexiva que irrumpe para integrar las disciplinas y los distintos saberes en una epistemología que reconoce el error y lo inacabado del conocimiento.

A este propósito citamos a Morin (2005:32) "a primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico".

Acorde a esta definición, el autor atribuye al pensamiento complejo las siguientes características: reconoce la multi dimensionalidad de los fenómenos; abandona los análisis parciales reduccionistas disciplinares (disyunción, separación); estructura la realidad sobre la base de relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad, inestabilidad, certeza e incertidumbre; incorpora lo inesperado en la emergencia sistémica y en la ecología de la acción.

Para Morin (2006:36), método no significa metodologías o guías a priori que programan las investigaciones. El método que propone se trata más bien de una nueva forma de pensar el mundo, de la construcción de un nuevo sistema de saber. "El fin del método es ayudar a pensar por uno mismo para responder al desafío de la complejidad de los problemas".

En cada sujeto, la acción reflexiva conlleva una paradoja clave: el operador del conocimiento (observador) debe convertirse al mismo tiempo en objeto del conocimiento.

Principios del pensamiento complejo

a) El principio dialógico (Morin, 2009:109)

Puede ser definido como la asociación compleja (complementaria, concurrente, antagonista) de instancias conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado.

Hay una dialógica análisis-síntesis en el pensamiento, en la relación orden-desorden, certeza-incertidumbre, estabilidad-inestabilidad, individuo-organización, individuo-sociedad.

b) El principio recursivo (Morin, 2009:111)

Se refiere a las interacciones, retroacciones de procesos circulares en que los efectos retro actúan sobre sus causas. La idea de bucle recursivo es más compleja que la de bucle retroactivo. Es un proceso en el que los efectos o productos son al mismo tiempo causantes y productores del proceso mismo, y en el que los estados finales son necesarios para la generación de los estados iniciales. De este modo, el proceso recursivo es de una forma tal que se produce/reproduce a sí mismo, a condición de ser alimentado por una fuente, una reserva o un flujo exterior.

c) El principio hologramático (Morin, 2009:112)

Concierne a la complejidad de la organización viviente y a la complejidad socio antropológica. Se puede presentar de esta manera, el todo está en cierto modo incluido en la parte que está en el todo. La organización compleja del todo necesita del todo en cada uno de sus partes que, sin embargo, son singulares. De este modo, la complejidad organizacional del todo necesita la complejidad organizacional de las partes, la cual necesita recursivamente la complejidad organizacional del todo.

De ahí la riqueza de las relaciones hologramáticas:

- a) las partes pueden ser singulares u originales al mismo tiempo que disponen de los caracteres generales y genéricos de la organización del todo;
- b) las partes pueden estar dotadas de relativa autonomía;
- c) pueden establecer comunicaciones entre si y efectuar intercambios organizadores;
- d) pueden ser eventualmente capaces de regenerar el todo.

Los tres principios son recursivos entre sí.

El pensamiento complejo se nutre de la teoría de la información, la cibernética y la teoría de sistemas, este conjunto constituye el primer piso del edificio, según Morin. El segundo piso está constituido por la idea de la auto organización y en el tercer piso se encuentran los tres principios del pensamiento complejo: dialógico, de recursión organizativa y hologramático.

A. Siete saberes para la educación del futuro

De forma complementaria, Morin propone siete saberes, ampliamente difundidos especialmente en educación, para conformar una cosmovisión compleja y actuar con una ética del género humano o ciudadanía planetaria (Morin, 1999).

I. Las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión. Aprender a reconocer que cometemos errores provenientes de: las percepciones o limitaciones de nuestros sentidos; la mente, por la dificultad que tenemos de distinguir entre lo subjetivo y lo objetivo; el intelecto, originados en las teorías e ideologías; las racionalizaciones que pretenden racionalizar lo irracional; los paradigmas que nos encierran en espacios mentales estrechos; y lo inesperado.

II. Los principios de un conocimiento pertinente, ecológico que muestra las interacciones, de las partes con el todo. Todo tiene que ver con todo.

III. Enseñar la condición humana. Es indispensable la conciencia de que somos parte de la naturaleza, seres biológicos con capacidad para asignar sentido valorativo a nuestra propia vida, a las relaciones sociales y a la cultura. Estamos dotados de un cerebro productor de procesos mentales que interactúan con las dimensiones culturales del entorno. Somos seres donde convergen la razón y las emociones. Somos individuos productores de sociedad y al mismo tiempo de especie humana. Conformamos una sola especie, diversa y múltiple. Somos seres con conciencia.

IV. Enseñar la identidad terrenal. Vivimos en una era planetaria, donde cada vez más observamos procesos globales y al mismo tiempo heterogéneos; muchas tensiones entre diferentes religiones, movimientos políticos, brechas sociales y políticas, conflictos territoriales latentes. Aceptar la herencia histórica con el propósito de generar movimientos alternativos con una conciencia planetaria.

V. Enfrentar las incertidumbres. Toda acción es una apuesta, lleva la incertidumbre en sí misma, su resultado depende del entorno y del azar.

VI. Enseñar la comprensión intelectual e intersubjetiva. Comprender al otro en sus diferencias históricas, culturales, políticas; convivir en la pluralidad y tolerar las diferencias.

VII. La ética del género humano. La democracia y la ciudadanía planetaria, son, en esencia, las dos grandes finalidades ético-políticas de la humanidad en el presente milenio.

Estas proposiciones de Edgar Morin representan una perspectiva que abre posibilidades desafiantes para pensar la gestión y las decisiones en entornos complejos. La multidimensionalidad de la acción gerencial requiere de visiones transdisciplinarias y de la integración de saberes, para su mejor interpretación y evaluación. Las dimensiones técnicas de las decisiones atraviesan distintas disciplinas y las superan puesto que incluyen además aspectos valorativos, emocionales y éticos.

Aportes del pensamiento complejo a la gestión compleja.

Son múltiples los aportes del pensamiento complejo a la gestión compleja. Representa una nueva manera de ver el mundo, un nuevo saber en construcción, un quiebre en la manera de enseñar y aprender que apenas se inicia en algunas comunidades de aprendizaje.

Enseñar la condición humana, propone Morin (1999) como el primer saber esencial a la educación. Enseñarla reconociéndonos como personas en cada acto, en el aula, en las organizaciones, en la sociedad, agregamos nosotros.

Considerar al ser humano como una unidad biológica, física, psíquica, espiritual y cultural, sin que una dimensión prive sobre la otra. Cada acción es multidimensional; satisfacemos las necesidades biológicas de acuerdo a una cultura y a una manera personal de hacerlo. Las emociones tienen una base bioquímica, el cuerpo posibilita las funciones mentales, el desarrollo del lenguaje, la reflexión que lleva a la conciencia.

Desde un punto de vista epistemológico, el pensamiento complejo es un “paradigma emergente”, según la caracterización de Martínez (2012), que irrumpe el conocimiento disciplinar y cuyos principales aportes son:

I. La integración del sujeto y el objeto del conocimiento. El gerente en tanto sujeto cognoscente y actor social forma parte indisoluble del fenómeno, situación o sistema donde actúa, como bien señaló ya Matus (1992).

Igualmente resulta pertinente el concepto de claro como aquel lugar a partir del cual un ser humano se constituye en observador. (Echeverría, 2007b; López y García, 2011; Renaud, 2013).

II. El reconocimiento de la incertidumbre y lo inesperado en los fenómenos complejos.

El azar, las derivas y las bifurcaciones están presentes en el contexto de las decisiones y las acciones sociales y gerenciales. Una vez que ocurre una acción genera reacciones, ocurren eventos inesperados, cambian las relaciones entre los actores, los patrones, las reglas implícitas o explícitas que los rigen. En este sentido, la acción es una apuesta; sus resultados no son totalmente predecibles (López y García, 2011).

III. La propuesta de un método cuyo propósito es ayudar a pensar por uno mismo, basado en principios, más que en metodologías o procedimientos rígidos.

IV. El principio dialógico es útil para comprender las relaciones antagónicas y complementarias entre la persona y la cultura organizacional, y entre distintos actores sociales en conflicto. La identidad de las organizaciones son productos de las relaciones permanentes de sus miembros, sus reglas implícitas, sus valores. En tanto participantes contribuimos a ella al mismo tiempo que resistimos sus mandatos.

V. El principio recursivo está presente en los fenómenos de intensificación o atenuación de algunos resultados exitosos o negativos que se refuerzan a sí mismos, como por ejemplo los círculos virtuosos.

VI. El principio holográfico nos revela la complejidad de cada acción que encierra en sí misma al todo que está en la parte.

Una persona en tanto miembro de una organización se comporta según su cultura, democrático, autoritario, flexible, justo, egoísta (parte y todo al mismo tiempo).

VII. La integración de saberes.

Nadie duda que el conocimiento científico sea un saber “metódico”, riguroso, indispensable para intentar comprender el mundo, menos aún en contextos académicos; pero al mismo tiempo sabemos que es incompleto y que la formación profesional, técnica excluyó mayoritariamente durante siglos otros saberes como la literatura y el arte. El aula era un espacio para la formación técnica y en nombre de la objetividad se dejaron fuera las emociones, la afectividad y las intuiciones.

En el teatro, las novelas y el cine podemos observar todas las dimensiones de una persona: cuerpo, emocionalidad y lenguaje, dirán unos; espíritu, otros; conciencia, alma, sufrimiento, pasiones, destino. La multiplicidad de roles sociales, la tensión individuo-sociedad, las contradicciones individuales, la capacidad de transformación personal, los múltiples contextos y los eventos inesperados o emergentes que pueden hacer cambiar a una persona o un sistema.

A su vez, la poesía nos enseña una condición existencial que nos conecta con el misterio de la vida, nuestro mundo interior, los otros, la naturaleza, el cosmos. Los poetas han captado el sufrimiento, la compasión, el terror, el envejecimiento humano, Los bajos sentimientos presentes en todos los ámbitos de la acción social y por ende en la acción gerencial (Renaud, 2013).

Otro gran aporte del pensamiento complejo a la gestión compleja, podríamos catalogarlo como un aporte cívico:

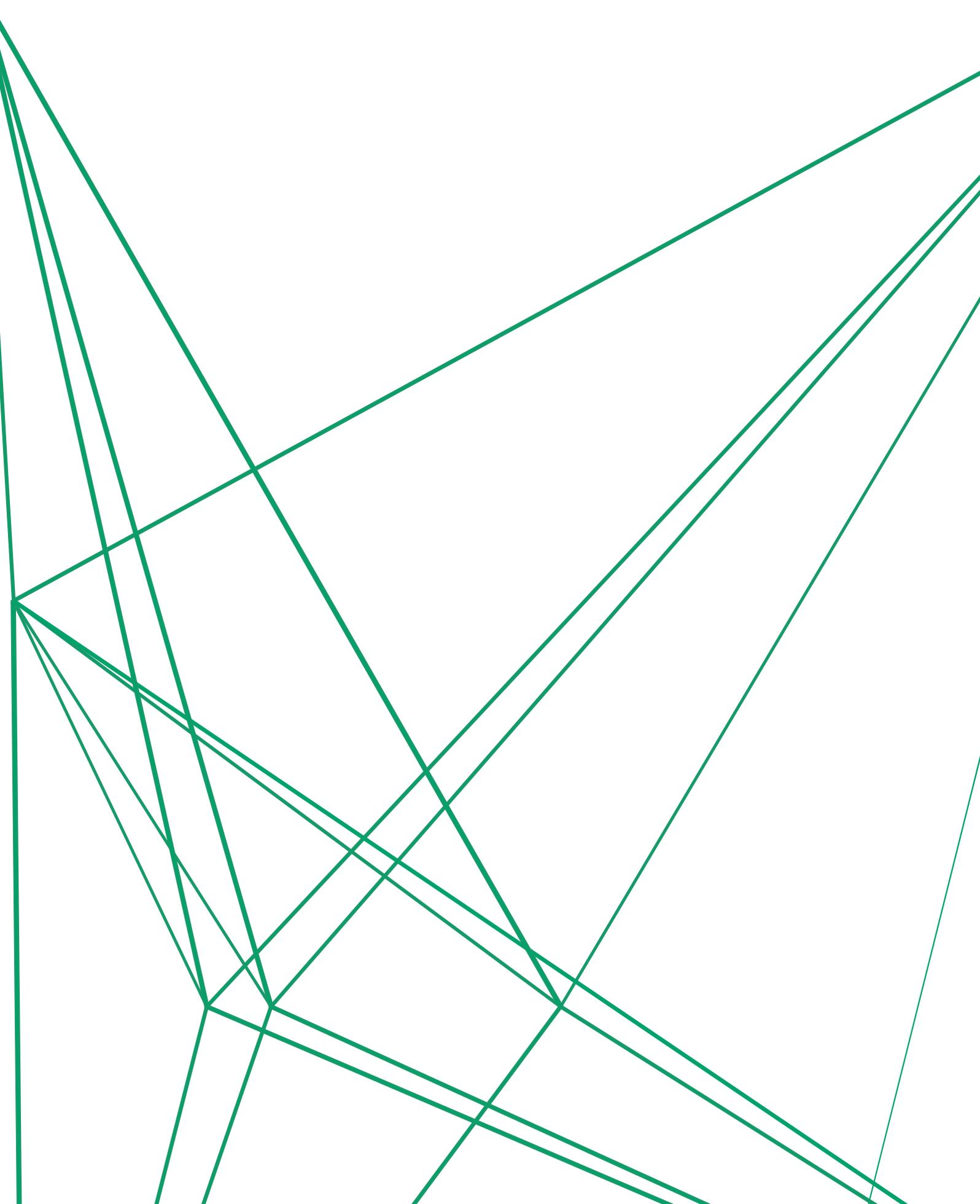
“La democracia y la ciudadanía planetaria, son en esencia, las dos grandes finalidades ético-políticas de la humanidad en el presente milenio para ello debemos formar ciudadanos capaces de afrontar los problemas de su tiempo” (Morin, 1999:68).

Bauman (2007) en “Los retos de la educación en la modernidad líquida” sostiene que la formación universitaria no debería dedicarse exclusivamente a la formación científica, sino, sobre todo, a formar ciudadanos que recuperen el espacio público del diálogo y sus derechos democráticos.

A su vez, Nussbaum (2010) insiste en que para mantener viva la democracia a nivel mundial, hay que rescatar el aporte de las ciencias humanas y el arte en la educación para formar ciudadanos autónomos en su capacidad de pensar por sí mismos, sensibles a las carencias humanas y a la naturaleza, con perspectiva crítica sobre la sociedad y las tradiciones y fines colectivos, como la búsqueda del bien común y el respeto a los derechos humanos.

Destacamos la coincidencia entre (Morin, 1999; Bauman 2007; Nussbaum, 2010) sobre la necesidad de formar ciudadanos como garantía de la democracia y los aportes de las ciencias humanas a la convivencia social.

Como bien lo expresan estos tres pensadores, la formación de gerentes es mucho más que instrucción técnica; el impacto de las decisiones en contextos interdependientes que se entrelazan con lo global nos enfrenta a la pregunta recursiva del para qué desde una perspectiva de convivencia ciudadana.



V. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez proviene de dos términos griegos usados para definir el arte de dirigir las operaciones militares. Se usaba en la antigua Grecia en el siglo V a.C. para identificar a quien debía conducir al ejército a la victoria o evitar la guerra. Sun Tzu, estratega chino, escribió *El arte de la guerra* 500 años a.C.

En la gerencia comienza a utilizarse fuertemente este concepto después de la segunda guerra mundial, desde la década de los años cincuenta, referido a los sistemas de planificación que comienzan a introducir las empresas. A partir de entonces, el desarrollo teórico y la incorporación en las prácticas gerenciales han sido notorios.

Aunque en la bibliografía referida al tema suele confundirse el pensamiento estratégico con la planificación estratégica, muchos autores, a partir de Mintzberg (1999) que ha criticado la planificación estratégica por su excesiva formalización y pretensión de predictibilidad y destacado lo intuitivo del pensamiento estratégico, señalan sus diferencias. El pensamiento estratégico es una manera de pensar que persigue situar al decisor en condiciones superiores a las iniciales y la planificación estratégica es un enfoque de planificación con una larga trayectoria y una metodología ampliamente difundida por las escuelas de estrategia, usada para hacer planes de distintos tipos (Román, 2010; Omaha, 2004; De Kluyver, 2001; Liedtka, 1998; Heracleous, 1998; Pérez, 2014).

Sabemos mucho más de la planificación estratégica, su teoría y métodos que del pensamiento estratégico y de cómo propiciarlo en los gerentes; tema pendiente, elusivo y más complejo, al cual intentamos una primera aproximación.

Definimos pensamiento estratégico como una forma de pensar o razonar de carácter intuitivo, divergente y creativo que emerge de la experiencia de un decisor en un contexto específico, con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él. Pensamiento estratégico es intuición práctica para aprovechar oportunidades

El carácter intuitivo, creativo y divergente del pensamiento estratégico es destacado por diversos autores, entre ellos, Román, 2010; Omaha, 2004; De Kluyver, 2001; Mintzberg, 1999; Liedtka, 1998; Heracleous, 1998; Pérez, 2014.

En *Safari* a la estrategia (Mintzberg y otros, 1999) se presentan cinco definiciones de estrategia y la evolución de las 10 escuelas de estrategia más importantes en el mundo de la gerencia de empresas, desde sus inicios en los años 50, hasta final de siglo pasado.

Las cinco definiciones son: I. como plan, II. guía o rumbo de acción en el futuro, III. patrón o coherencia de conducta en el tiempo, IV. posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades y, V. perspectiva mental y estratagema, o maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor. Estas definiciones se corresponden con alguna de las escuelas que se identifican a continuación.

Es notorio que las primeras escuelas tengan en común un carácter prescriptivo. La escuela de Diseño (Selznick, 1957; Andrews, 1965), la escuela de Planificación (Ansoff, 1965; Steiner, 1969) y la escuela de Posicionamiento (Porter, 1980) concibieron la creación de estrategias como un proceso formal y sistemático. Y su influencia en las escuelas de negocios y el mundo empresarial sigue siendo notable, constituyéndose en el paradigma dominante, según señalan los estudios bibliométricos.

Con las escuelas descriptivas se van planteando distintas interrogantes a la tradición metódica de la planeación. La escuela Empresarial (Schumpeter, 1950) centra su atención en el proceso visionario del líder; la Cognitiva (March y Simon, 1957) concibe la estrategia como una perspectiva mental individual, un fenómeno que ocurre en la mente; la escuela de Aprendizaje (Quinn, 1980, Prahalad y Hamel, 1990) describe la formación de estrategias como un proceso de aprendizaje incremental, adaptativo; la escuela de Poder (Alison, 1971, Salancik, 1978) interpreta la creación de estrategias desde la mirada del conflicto de intereses y del juego político que ocurre en las organizaciones, y considera que surge como producto de las negociaciones; la escuela Cultural (Rhenman y Norman, 1960) destaca el carácter social, colectivo de la estrategia; la escuela Ambiental (Hannan y Freeman, 1977) percibe al entorno como determinante en el proceso estratégico y finalmente la escuela de Configuración (Chandler, 1962; Mc Gill y Mintzberg, 1990) intenta integrar los aportes de las otras escuelas, sin proponer una metodología a priori a cada proceso, ni exclusiva desde el punto de vista conceptual.

Mintzberg (2014) hace una distinción entre las estrategias formales o *deliberadas* que surgen del proceso formal de la planificación con un alto contenido analítico y las estrategias *emergentes* de carácter intuitivo, y para ejemplificarlas usa la metáfora del artesano que modela la arcilla y crea una figura sin tener una idea previa de la forma final. Este proceso de creación es una mezcla de intuición, experiencia, conocimiento y contacto con la arcilla, y una idea flexible de una figura final. En el mundo real coexisten los dos tipos de estrategias, difícilmente hay deliberación absoluta o total emergencia, aunque en teoría y en la práctica se haya dedicado mayor espacio a las premeditadas.

En la metáfora de modelar la arcilla, la creación de estrategia es algo más que un proceso mental racional; incorpora una dimensión corporal, subjetiva, emocional, de aprendizaje, totalizante, artesanal. Estas dimensiones lucen insoslayables en el acercamiento al pensamiento estratégico.

El énfasis en el pensamiento estratégico más que en la formalización metódica es una tendencia reciente que abre posibilidades a la capacidad de respuesta de los gerentes en un contexto de creciente complejidad e incertidumbre, frente a lo que algunos consideraron el agotamiento de la planificación (Mintzberg, 1998; Heracleous 1998; Liedtka, 1998; Román, 2010; Parker y Stacey, 1996).

La otra vertiente de las últimas décadas ha sido la integración del pensamiento sistémico, complejo y estratégico, y la incorporación del paradigma de la complejidad a la interpretación de los sistemas humanos; en este aspecto seguimos a Morin, 2005; Snowden, 2010; Parker y Stacey, 1996; Stacey, 2003; Prigogine, 1993; Castellano, 2013; Payares, 2011; Navarro, 2000.

Desarrollar la habilidad para distinguir los contextos según su grado de complejidad, desde uno simple -donde las relaciones causa efecto son conocidas- a otro caótico -donde las relaciones causa efecto son incognoscibles, impredecibles, de final abierto- y actuar en consecuencia, es el gran reto del pensador estratégico en tiempos de creciente complejidad e incertidumbre.

Esta distinción también es útil para solventar el debate entre la pertinencia del pensamiento estratégico y la planificación estratégica. Stacey distingue la administración ordinaria de la extraordinaria; la primera es pertinente en los sistemas lineales y la segunda en los no lineales. Es posible integrar las dos administraciones, dependiendo del problema a atender.

Por su parte, Mintzberg (1999) dedicó gran parte de su trabajo a la articulación entre pensamiento estratégico y planificación estratégica. Uno no sustituye a la otra. El primero antecede a la segunda. Del pensamiento estratégico emergen las estrategias que serán operacionalizadas en los planes.

A partir de estos aportes y de los señalados anteriormente, referidos al pensamiento ontológico y al pensamiento complejo, podemos asumir que el reto de la planificación estratégica es generar el contexto para pensar estratégicamente y propiciar las conversaciones que le den sentido al cambio organizacional. Más que un asunto de líderes visionarios que se encuentran en el vértice de la pirámide organizacional y motivan al resto para que los sigan, se trata de generar cultura estratégica con apertura y procesamiento de la información generada por el entorno y las demandas sociales.

Al colocarnos en la posición de gerentes y hacer una reflexión fenomenológica, según lo propone Echeverría (2007a) encontramos que nuestros pensamientos apuntan más hacia lo difuso que a lo ordenado, a lo dinámico que a lo secuencial, a lo intuitivo que a lo lógico, a la experiencia acumulada que a la sistematicidad. Esta vía reflexiva es una alternativa complementaria a las investigaciones que intentan indagar sobre las mentes de los estrategas, como lo proponen Simon (1957), Omaha (2004), y más recientemente Tversky y Khaneman (2003), quienes modelan comportamientos no racionales en la toma de decisiones introduciendo el concepto de "atajos heurísticos".

Principios del pensamiento estratégico

a) Situarse en un claro

El punto de partida del pensamiento estratégico alude al quién, al qué y al dónde ¿dónde estamos parados para actuar? ¿Cuál es la situación a intervenir?

b) Anticiparse al futuro

Un carácter distintivo del pensamiento estratégico es su referencia al futuro. Ese mirar al porvenir es el elemento que motiva la decisión que está por tomarse. Se aprende del pasado y se actúa en el presente visualizando una situación por crear que suponemos mejor que la actual.

c) Identificar contextos y actores

Identificar el tipo de contexto y los actores que pueden estar a favor o en contra es clave para pensar la estrategia. Las opciones son completamente distintas si nos encontramos en un contexto simple o en otro complicado, complejo o caótico, y si el balance intuitivo de actores nos favorece o nos perjudica.

d) Síntesis creativa

El pensamiento intuitivo y creativo es directo e inmediato, sin intervención de la deducción o la razón. Es la chispa espontánea que surge del dominio personal del oficio, del conocimiento implícito de los recursos de la organización y sus potencialidades, del “savoir faire” subyacente, del ensayo y el error. La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas, la síntesis personal del conocimiento intuitivo.

e) Pensar en opciones

Generar opciones distintas, antagónicas o complementarias es el propósito final del pensamiento estratégico. A mayor opciones, mayor grado de libertad en las decisiones.

Consideraremos las propuestas de tres autores para orientarnos estratégicamente:

Matus (1992) en su clasificación de problemas estructurados y semi estructurados; Snowden (2010) en su identificación de los cuatro entornos que se pueden encontrar en las organizaciones: simple, complicado, complejo y caótico; y Stacey (2002) con su propuesta de selección de acciones dependiendo del grado de certeza y acuerdo del asunto a resolver.

Carlos Matus y la distinción de problemas

Problemas estructurados

Los problemas estructurados son aquellos “cuyas variables están dadas, son enumerables, conocidas o finitas” (Matus, 1992:240) y para analizarlos y enfrentarlos utilizaremos las técnicas de análisis de procesos, ecuaciones lineales.

Problemas cuasi estructurados

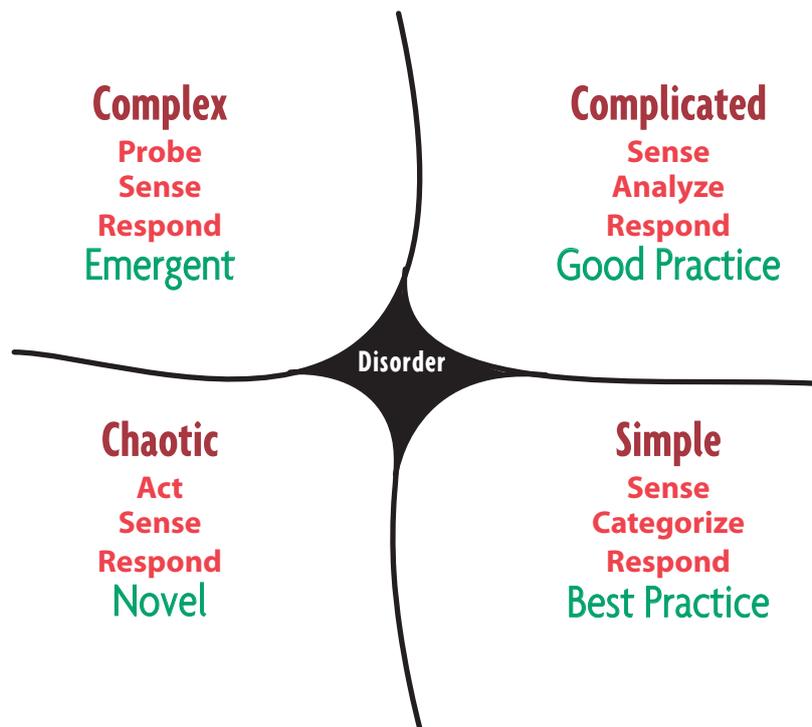
Los problemas cuasi estructurados son aquellos cuyas reglas de determinación no son precisas, ni invariables, ni iguales para todos. La eficacia de su solución es debatible (Matus, 1992:240). En el análisis de estos problemas es conveniente usar el flujograma situacional.

Problemas inestructurados en situaciones de contingencia

Si parafraseamos a Matus (1992) podemos considerar otra opción para incluir problemas que ocurren en sistemas creativos impredecibles, porque dependen del cálculo interactivo de actores en situaciones de conflicto e impredecibilidad.

Dave Snowden y la identificación de contextos

Snowden (2010) propone orientarse estratégicamente tomando en cuenta el contexto en el que desarrolla la organización como lo muestra la Figura 2:



Fuente: Dave Snowden, The Cynefin Framework 2010

■ Figura 2: La identificación de los contextos

Contextos simples

En el cuadrante simple, las relaciones causa efecto son conocidas y la estrategia o propuesta de intervención se orienta hacia comprender el problema, categorizarlo y responder a la cuestión con una mejor práctica.

Contextos complicados

En el segundo cuadrante encontramos las situaciones complicadas, ante las cuales se sugiere la intervención de expertos, puesto que la relación causa efecto no es evidente y es conveniente llegar a una solución producto del análisis y la experiencia de los mismos; considerada una buena práctica.

Contextos complejos

El tercer cuadrante incluye las situaciones complejas, cuya resolución ocurre en el dominio de prácticas emergentes y la experimentación en las situaciones generadas con la intervención.

Contextos caóticos

El cuarto cuadrante comprende las situaciones caóticas, que requieren de intervención inmediata con un desconocimiento de relaciones causa-efecto, y gran cantidad de variables fuera de control. En la solución se interviene directamente con prácticas nuevas, bajo la responsabilidad de grupos comando y de control.

Ralph Stacey y la matriz certeza/acuerdo

Stacey (2003) propuso una matriz de gran utilidad para los decisores que les permite seleccionar sus acciones dependiendo del grado de certeza y el nivel de acuerdo del asunto a resolver.

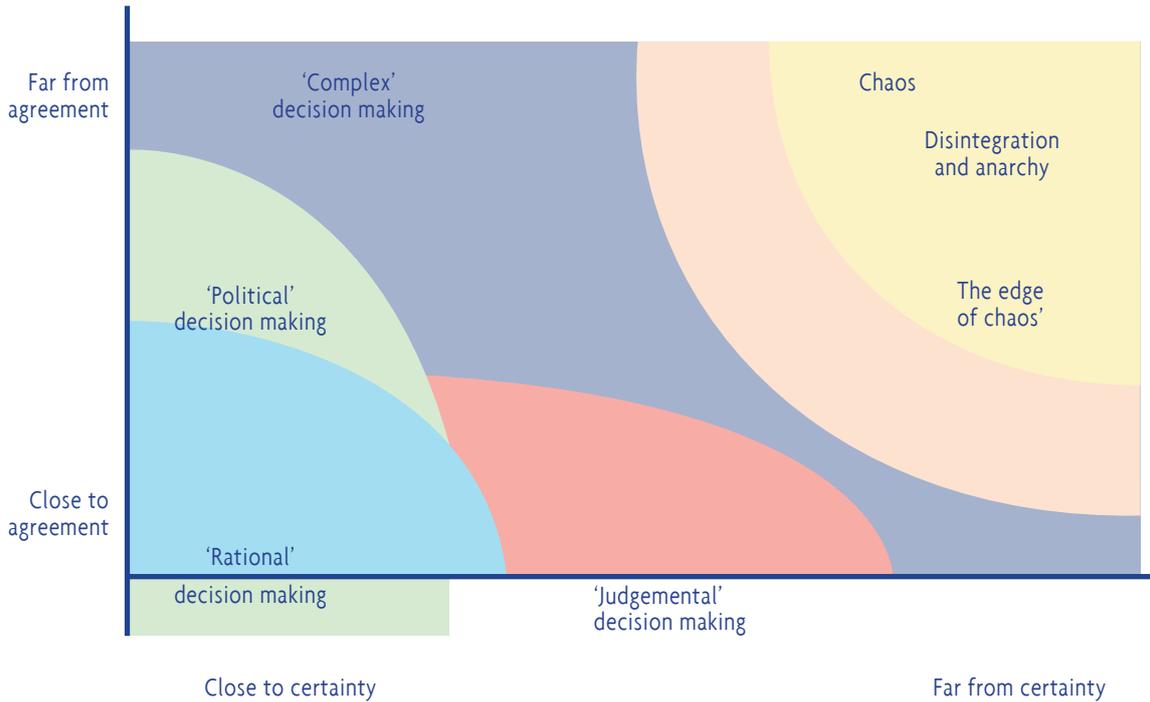
La matriz se construye sobre dos ejes: incertidumbre y acuerdo.

En el eje horizontal, se representa el continuum de mayor certeza a mayor incertidumbre. La certeza se refiere al conocimiento de la relación causa efecto por comportamientos anteriores; en este caso es posible extrapolar la experiencia pasada para predecir el resultado que se gestiona en el marco de la "administración ordinaria". La mayor incertidumbre se da en situaciones caóticas, impredecibles, únicas; las soluciones son emergentes y los resultados de final abierto; y el modelo de gestión se corresponde con la "administración extraordinaria".

En el eje vertical se visualiza el nivel de acuerdo sobre el tema a resolver en el grupo u organización. El punto de mayor acuerdo se corresponde con un liderazgo fuerte, capaz de controlar la situación, y el punto de mayor desacuerdo se sitúa en la frontera del caos. Es la zona de inestabilidad limitada que incita a la creatividad y la innovación. Igualmente nos movemos de un modelo de "administración ordinaria" en la zona del acuerdo a otro de "administración extraordinaria" en la zona del desacuerdo.

La utilidad de la matriz consiste en reconocer que el arte de la práctica de la gestión depende de la habilidad para identificar el tipo de contexto en el que se toman las decisiones y la actuación en consecuencia.

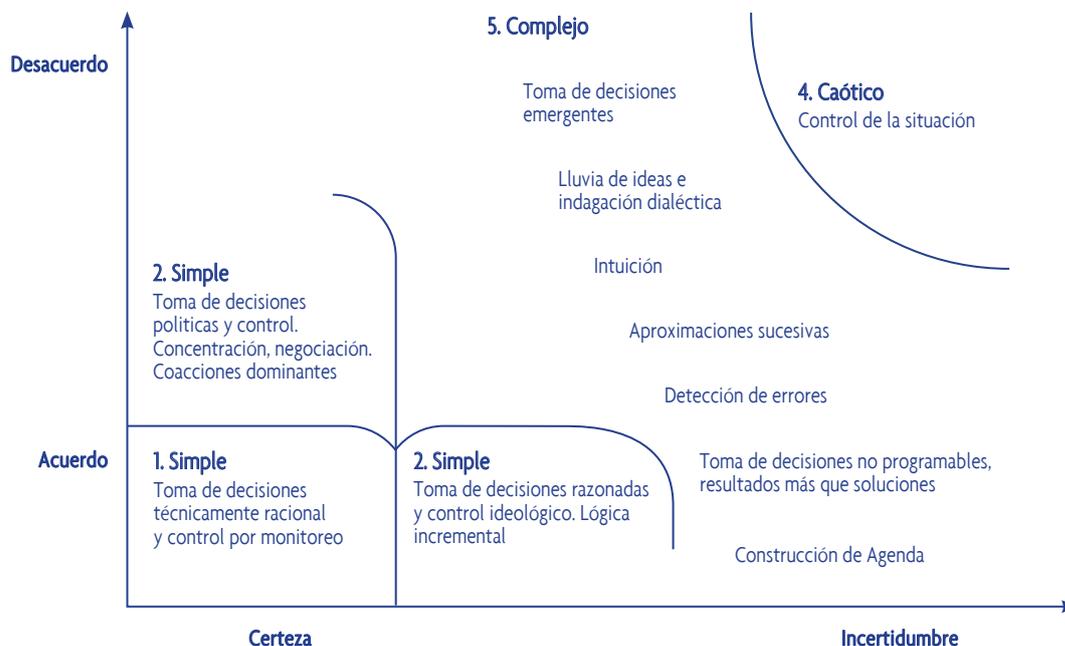
En la zona de mayor acuerdo y certidumbre es posible actuar según el modelo de la administración ordinaria que consiste fundamentalmente en cómo llevar a la práctica la estrategia y alcanzar los objetivos. Se actúa en un paradigma compartido, incorporado en la estructura jerárquica, los roles previamente establecidos, los sistemas formales y las distintas dimensiones de la filosofía de gestión. Por el contrario, en la zona de mayor incertidumbre y desacuerdo nos situamos en la frontera del caos, bordeada por la zona de la complejidad. En estas dos zonas es conveniente usar la administración extraordinaria cuyo discurso es irruptivo, no utiliza el circuito racional, propicia la activación de los grupos informales, las coaliciones y se cuestiona el status quo y los paradigmas compartidos. Seguidamente se presenta, en la Figura 3, la Matriz de Ralph Stacey (2003).



Fuente: Stacey RD. *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity* 2003

■ Figura 3: Matriz certeza acuerdo

Si vemos en conjunto las propuestas de Snowden (2010) y Stacey (2003), podemos observar lo conveniente de tomar decisiones y proponer estrategias, o intervenir dependiendo de la complejidad del entorno y del grado de certeza y acuerdo sobre el tema a tratar. Esta gama de opciones podemos observarla en la Figura 4.



Fuente: Adaptado de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

■ Figura 4: Estrategias y decisiones según contexto

El cuadrante de mayor certeza y acuerdo coincide con el caracterizado por Snowden (2010) como entorno simple, y el tipo de problemas sería estructurado, según Matus (1992). La toma de decisiones es técnicamente racional y el control por monitoreo.

Si nos alejamos de la certeza en un entorno complicado, la toma de decisiones es razonada, se requiere intervención de expertos y el cambio se corresponde con el incrementalismo lógico. Si nos alejamos del acuerdo, se activarán las negociaciones y las coaliciones dominantes para imponer el cambio. En un entorno complejo, de mayor incertidumbre, la toma de decisiones no es programable, se procede a la construcción de agenda entre los distintos actores. En un entorno complejo de mayor desacuerdo la toma de decisiones es muy dinámica, más intuitiva, siendo muy útil la indagación dialéctica.

Si el entorno se vuelve caótico son pertinentes las estrategias de control de la situación; en estos casos puede producirse la anarquía, la desintegración o la negación generalizada.

Aportes del pensamiento estratégico a la gestión compleja

Si definimos pensamiento estratégico como una forma de “modelar estrategias”, podemos considerar los siguientes aportes como cruciales para los gerentes:

I. El quiebre de la concepción prescriptiva de la estrategia.

Minztberg (2014) con la metáfora de modelar la estrategia y el concepto de estrategia emergente, rompe con la tradición de la planificación estratégica como proceso normativo para la formulación de estrategias, tal como hacen las escuelas más difundidas de planificación.

II. El reconocimiento de la intuición y el saber acumulado en la formación de estrategias.

El pensamiento estratégico combina la intuición, la creatividad, el saber-hacer, las preferencias, de forma sintética. Es mucho más que un exclusivo acto cognitivo, es una acción y en ese sentido involucra al ser humano en su unidad biológica, psíquica, social, cultural.

III. El reconocimiento de la impredecibilidad del cálculo interactivo.

Matus (1992) enfatiza el carácter relacional-dinámico de la estrategia y la incertidumbre que la constituye, al igual que Dixit y Nalebuff (1991), quienes sostienen que la esencia de la estrategia es la interdependencia de las decisiones de los jugadores. Los actores sociales establecen relaciones dialógicas interdependientes, la acción de cada uno depende de lo que haga el otro, que resulta impredecible; en palabras de Parker y Stacey (1996), tienen un carácter de retroacción.

La preminencia del carácter emergente del pensamiento estratégico sobre el analítico sistémico de la planificación estratégica.

IV. La oportunidad y pertinencia de generar estrategias emergentes en tiempo real.

El pensamiento estratégico es indispensable en la gestión porque las oportunidades se presentan inesperadamente y aprovecharlas puede ser la clave del éxito. Las estrategias emergentes surgen en el momento oportuno sin esperar el largo proceso de la planificación estratégica.

Finalmente, se plantea una hipótesis frente a la pregunta de si ¿es posible enseñar a pensar estratégicamente? Para quienes ven en los líderes visionarios condiciones innatas es posible incrementar en ellos su capacidad de pensamiento estratégico. Quienes apostamos por las capacidades grupales, la cooperación interdependiente y la creatividad del pensamiento colectivo aceptamos el desafío de aprender individual y grupalmente en la práctica de conversaciones estratégicas, diálogos reflexivos, discusiones de casos, revisión retrospectiva de decisiones y sus consecuencias (Harvard Business Review, 2012).



VI. DE LA GERENCIA A LA GESTIÓN COMPLEJA

El término gerencia es utilizado de manera heterogénea en la literatura especializada. Es numerosa la bibliografía y también múltiples los enfoques desde los cuales gerentes y académicos hemos entendido y explicado el hacer de quienes tienen, dentro de las organizaciones, las responsabilidades más amplias, heterogéneas y complejas. Una comprensión integral de lo que hace el gerente pasa también por la comprensión de las organizaciones - ellas son el entorno inmediato en el que se ejerce la gerencia - y del individuo como ser social complejo.

Marcar un mapa de ruta en la evolución de la gerencia se hace necesario para atender los retos y los desafíos que siguen aún pendiente (transdisciplinariedad, caoticidad) como para generar reflexiones y opciones que tomen sentido en contextos organizacionales y geo políticos específicos, y contribuyan al aprendizaje transformacional. Se señala la necesidad de superar los enfoques simplistas, lineales y deterministas en la comprensión y práctica de la gerencia. Es interés de la autora privilegiar su caracterización desde modos de pensamiento pertinentes a una manera de abordar la complejidad.

Desde la definición de Fayol (1916) se han generado aproximaciones teóricas, metodológicas y prácticas dispersas o recogidas en diferentes escuelas de pensamiento que han intentado marcar la ruta ofreciendo principios, modelos y herramientas que moldeen la acción gerencial y produzcan resultados, y -aunque ello ha permitido avanzar en la construcción de la disciplina - sigue pendiente el desafío de construcciones teórico metodológicas integrales y multidimensionales.

Reconsiderar la vieja premisa de “reinventar la gerencia”, para dar paso a la renovación de quien la ejerce como profesión, pasa probablemente por rehacer las viejas preguntas, ¿cuánto tiene de técnica y cuánto de competencias personales y relacionales, la práctica gerencial? ¿Son o pueden ser las prácticas, exclusivamente racionales?; las valoraciones que se hacen de las distintas opciones de decisión ¿son resultado de la aplicación óptima de la técnica o de la activación contingente –en tiempo y espacio- de un conjunto de competencias racionales e intuitivas, activadas sin certezas absolutas de obtención de resultados pero actuadas –como apuestas- desde el compromiso ético de la sostenibilidad y la ciudadanía?

Son necesarias miradas más integrales –e intuitivas- que convoquen la reflexión y enriquezcan las teorías y modelos para superar los acercamientos determinísticos y lineales de algunos enfoques de gerencia.

Por otro lado, las múltiples definiciones y acepciones del término recogen valores y paradigmas dominantes de las relaciones Estado sociedad. Términos como administración, gestión, dirección, conducción y gobierno han sido utilizados en la literatura especializada, en mayor o menor medida, como sinónimos de gerencia. Interesa para los propósitos de este tema, abordar las diferentes acepciones a las que se ha asociado el término y entenderlas desde el contexto histórico que las ha producido, con un doble propósito. Desde lo académico favorecer una mayor comprensión del fenómeno y brindar nuevas aproximaciones al cuerpo teórico de la disciplina. Desde la práctica, contribuir a la formación y al ejercicio gerencial, en un marco que privilegia la mirada del gerente como ser humano gestionando complejidades.

Nueve metáforas de la organización recogidas por Morgan (1990), diez escuelas de estrategia analizadas por Mintzberg, ocho enfoques de gestión y planificación (López, 2006; Castellano, 2004; Corredor, 2004) y aún “el elefante” sigue incompleto.

Administración y gerencia

En Fayol encontramos una primera mención diferenciada de los términos gerencia y administración. Concibió a la administración como una operación o función, la más relevante de entre seis esenciales que comparten todas las empresas u organizaciones (técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas) independientemente de su tamaño, complejidad y naturaleza.

Administrar, lo definió como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y a la gerencia como la conducción de la empresa hacia su objeto, mediante el aseguramiento de la marcha de las seis funciones esenciales, optimizando el uso de los recursos disponibles (Fayol, 1983).

Se destaca la gerencia como función, centrada en el cargo; con características y responsabilidades asociadas a él (perspectivas científicas, estructuralistas y de relaciones humanas) para la consecución de objetivos.

Gerencia y gestión

Se ha señalado que se trata solo de un matiz semántico la diferencia entre gestión y gerencia, a partir de la introducción del concepto del public management en los Estado Unidos y su progresiva aceptación como anglicismo en Francia. También en España comienza a utilizarse el vocablo de gestión pública, como adaptación del término francés *gestion publique*. En los países latinoamericanos se privilegia el uso del vocablo public management para posteriormente utilizar indistintamente gerencia y gestión (Cabrero Mendoza, 1998; Le Mouel, 1992; Bozeman, 1998).

Etimológicamente, gestión proviene del verbo latino “genere” que significa conducir o dirigir, asociado también al sentido de gobernar. Se refiere a la acción en el seno de las organizaciones y a la consecuencia de gestionar algo.

El concepto de gestión es relativamente reciente, algunos autores han intentado justificar la construcción de las Ciencias de la Gestión como una nueva ciencia social holística, sistémica, estratégica basada en el paradigma de la complejidad, en contraposición a la Administración de carácter operativo y procedimental (López y Mariño, 2010).

La gestión “se relaciona con la acción dentro de las organizaciones, permite establecer las directrices que las conducen a un estado superior de acuerdo con su identidad, fines y propósitos”(López y Mariño, 2010:78).

Organización y gestión

Una mirada interesante de las organizaciones nos la ofrece Morgan (1990) al emplear metáforas o imágenes, nueve en total, que nos hacen comprender de una manera directa y holística los rasgos predominantes de organizaciones determinadas: la organización como una máquina, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, cárceles psíquicas, cambio y transformación, y como instrumento de dominación. Cada una tiene su sentido conceptual y su derivación práctica, sus ventajas y desventajas en la interpretación.

La organización como una máquina es vista en la administración científica propuesta por (Fayol, 1916; Taylor 1915).

Las organizaciones como organismos vivos que responden a necesidades (Maslow, 1942) y a factores sociales más profundos que el salario (Mayo, 1946).

Las organizaciones como sistemas abiertos. Katz y Khan (1966) enfatizan las relaciones de intercambio con el entorno, del cual reciben insumos que procesan y entregan en forma de productos.

Las organizaciones como cerebros, vistas como entidades procesadoras de información, cuya función es reducir complejidad e incertidumbre (Wiener, 1950), y de racionalidad limitada (Simon y March, 1958).

Las organizaciones como cultura o subculturas, con sus modos, prácticas, conversaciones, rituales, códigos de ética, símbolos de poder, valores subyacentes.

Las organizaciones como fenómenos de poder (Crozier, 1981; Morgan, 1990; Allison, 1971). La mirada se centra en los actores y en la manera como estructuran sus acciones y utilizan sus recursos con base en sus intereses.

A estas imágenes, agrego dos: la organización caótica y la organización como red de conversaciones.

En tanto sistemas caóticos, la metáfora nos muestra un “desorden con cierto orden”, patrones ocultos que explican el comportamiento visible, la ocurrencia de eventos inesperados que pueden influir o cambiar significativamente el sistema, impredecibilidad en el largo plazo, multiplicidad de propósitos móviles e intereses, tensiones entre conflictos de actores y la cooperación necesaria para la acción colectiva, y el cambio como emergencia sistémica (Waissbluth, 2008; Payares, 2011).

A primera vista, el número de variables por observar es numeroso y su comportamiento es dinámico; son muchas las dimensiones que están en juego y ver la totalidad requiere una amplia visión. Adicionalmente, las interacciones son múltiples y muchas veces de carácter retroactivo, es decir, se influyen mutuamente y refuerzan sus efectos en sentido positivo o negativo; y tienen un comportamiento no lineal, esto es que un cambio en una variable no predice el impacto en otra, una pequeña modificación en una de ellas puede producir grandes efectos en otra (la metáfora del efecto mariposa).

Las interacciones con el entorno son múltiples y de naturaleza divergente; reciben demandas que pueden ser contradictorias o de variados propósitos según los actores involucrados y afectados por ellas; información de múltiples sentidos; responden a necesidades cambiantes de diversos grupos; necesitan insumos de distintos tipos para legitimarse socialmente agregando valor a sus clientes y usuarios.

La recurrencia de las interacciones genera patrones de comportamiento traducidos en prácticas organizacionales. Dichas prácticas reproducen a la organización de una manera "autopoietica", le dan sentido y la mantiene dentro de ciertos límites.

Otra imagen es la interpretación de las organizaciones como red de conversaciones, basada en la corriente filosófica que considera al lenguaje como acción y dimensión constitutiva del ser humano (Flores, 1989; Maturana, 1996; Echeverría, 2007b).

Echeverría (2007b) propone tres principios en la Ontología del lenguaje que resultan válidos para interpretar las organizaciones: los seres humanos somos seres lingüísticos; el lenguaje es generativo y; los seres humanos nos creamos a nosotros mismos en el lenguaje y a través de él. Las organizaciones son fenómenos lingüísticos puesto que todo ocurre en el lenguaje, ninguna interacción o evento ocurre fuera de él. El hecho mismo de "decir" es una acción y lo que se dice tiene consecuencias, genera un estado o situación distinta que antes no existía, provoca una reacción en el otro, produce emocionalidad. En esto consiste su carácter generativo. El lenguaje genera identidad de los grupos de una manera dinámica y recursiva.

Visto así, la organización puede concebirse como una red estable de conversaciones a través de las cuales sus miembros se coordinan entre sí y con el entorno para generar acciones con una direccionalidad específica, asignarles sentido y generar identidad organizacional. Para entender a las organizaciones como una red de conversaciones estables es importante observar cómo se constituye su identidad. No es el nombre, la infraestructura, ni los miembros, puesto que todos estos elementos pueden cambiar. Son las conversaciones específicas para coordinar acciones que se dan de manera recursiva lo que distingue a una organización de otra y le confieren su dinamismo histórico. Sin conversaciones no se genera identidad.

Examinar la estructura lingüística de las organizaciones es una herramienta poderosa para su interpretación y manejo del cambio. Son cuatro los aspectos de dicha estructura: los límites lingüísticos de la organización, la red de promesas mutuas, el trasfondo cultural y la visión compartida.

En su creación, la organización establece sus límites mediante declaraciones sobre sus propósitos, membresía, normas, contratos y en su desarrollo renueva sus acuerdos, promesas mutuas, reclamos, expectativas, en un marco de conversaciones estables. La red de promesas mutuas es el centro de la coordinación de acciones que ocurre en toda la organización de

forma circular. El ciclo de peticiones y ofertas, que constituyen las promesas, origina las decisiones y acciones que le dan vida a la organización. El trasfondo cultural es el espacio de normas y valores subyacentes que nuclea a sus miembros, son las normas implícitas y los valores que los guían producto de la tradición; dicho trasfondo se puede afianzar o modificar resignificando las interacciones. La visión compartida son declaraciones y acuerdos tácitos acerca del rumbo a seguir y cómo alcanzarlo.

Otra dimensión constitutiva del ser humano, igualmente válida para interpretar las organizaciones, es la emocionalidad o estado desde donde actuamos. Las emociones condicionan las acciones y no somos indiferentes ante ellas. No actuamos de la misma manera en una emocionalidad de confianza y respeto que en otra de miedo o antagonismo. Los estudiosos del clima organizacional dan cuenta de lo influyente de factores subjetivos o emotivos en el desempeño organizacional.

Esta mirada ontológica de las organizaciones nos abre un campo distinto a los modelos de análisis tradicionales con base en estructura y procesos, y "humaniza la visión de la organización". Permite observar a profundidad la identidad organizacional y su trasfondo cultural, releva la coordinación de acciones como centro productor de las actividades.

El diagnóstico de la estructura lingüística se convierte en una herramienta de aprendizaje transformacional y de cambio. En síntesis, el carácter generativo del lenguaje le confiere una capacidad transformadora de la realidad y, en consecuencia, lo convierte en un instrumento fundamental de la gestión. La emocionalidad es una dimensión constitutiva presente en cada acción que la condiciona para abrir o cerrar posibilidades.

Otras imágenes emergen de interpretaciones desafiantes, la organización resiliente es una de ellas. Visualicemos organizaciones con capacidad de adaptarse a las situaciones adversas y transformarse sin dejar de cumplir su misión. Es el resultado de procesos que ayudan a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

Planificación y gestión

De la Administración científica se desprendieron como disciplinas autónomas, la gerencia, la planificación y la organización con su subsecuente argumentación teórica, métodos y prácticas, influenciándose mutuamente, cruzando muchas veces los límites en una generalizada polisemia conceptual.

Por las dimensiones teóricas que resuelve y la visión más global sobre la organización, la gestión incluye a la planificación como un elemento del Ciclo de Progreso Estratégico que se puede describir enlazando los siguientes aspectos:

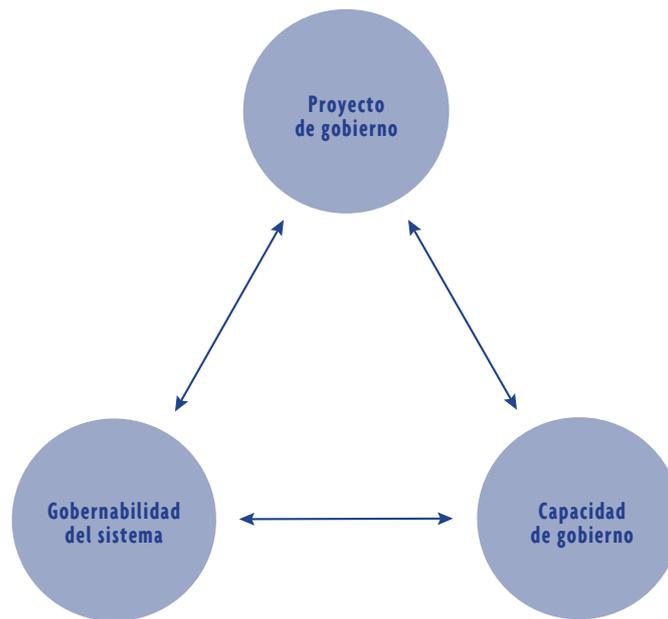
- Direccionalidad: ¿hacia dónde vamos? Visión.
- Viabilidad: ¿cómo lo logramos? Estrategias/pensamiento estratégico.
- Operacionalidad: ¿cuáles son los planes y proyectos? Planificación estratégica.
- Cultura: ¿cómo generamos las prácticas y los cambios? Organización.

Para abordar el Ciclo de Progreso Estratégico, como se observa en la Figura 5, es indispensable introducir la distinción entre planificación estratégica y pensamiento estratégico, puesto que existe una relación complementaria y dialéctica entre ambas. Para aclararla, se plantearán sus diferencias: el pensamiento estratégico es un modo de pensar anticipativo, divergente, intuitivo, creativo y emergente, orientado a generar opciones y a optar por alguna de ellas considerada superior en término de oportunidades, tomando en cuenta que ocurre en entornos e interacciones competitivas; la planificación estratégica es el proceso de estabilización de las estrategias, de operacionalización y programación y control de los recursos. Del pensamiento estratégico emergen las estrategias, que se llevarán a planes y proyectos.



■ Figura 5: Ciclo de progreso estratégico

Un instrumento de gran eficacia para darle sentido a la gestión y a la planificación como mecanismo de cambio social es el “triángulo de gobierno” elaborado por Matus (1992). Las tres variables del triángulo son Proyecto de gobierno, Capacidad de gobierno y Gobernabilidad del sistema como puede observarse en la Figura 6.



Fuente: Carlos Matus. Política, Planificación y Gobierno

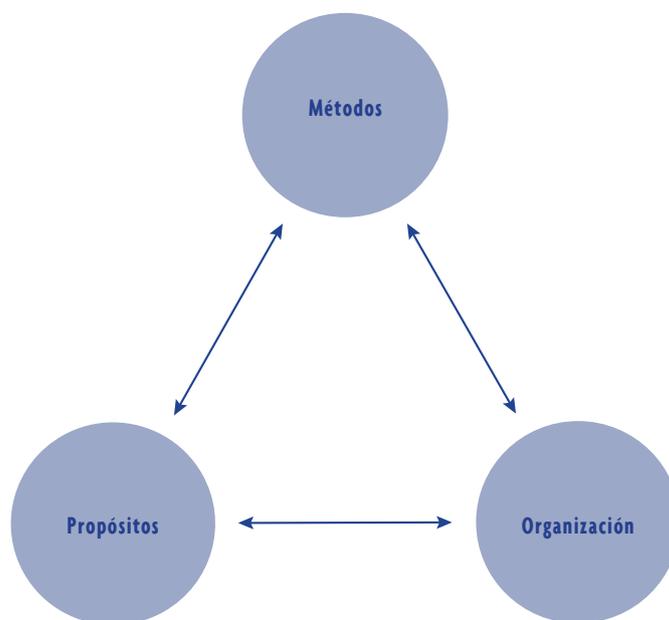
■ Figura 6: Triángulo de gobierno

El Proyecto de gobierno se define por las características propositivas del Modelo de Desarrollo que contiene. Desde nuestro punto de vista, es importante valorar su coherencia interna y su capacidad hipotética para generar desarrollo sostenible, ampliación de los derechos humanos, convivencia democrática, pluralidad, uso ciudadano de los recursos naturales.

Las capacidades de gobierno se refieren a aquellas demandadas al equipo de gobierno y a las organizaciones públicas para conducir el proceso de cambio social hacia los objetivos declarados. Tienen que ver con las aptitudes, métodos y competencias para la dirección política en su sentido más amplio, dentro de las cuales, las capacidades y competencias para gestionar, planificar y liderar los procesos sociales de cambio en entornos complejos, inciertos y conflictivos, son básicas.

La gobernabilidad del sistema es un resultado complejo, puesto que depende de múltiples variables y actores sociales. Desde el punto de vista de un actor, es la relación entre las variables controladas y las no controladas para su proyecto; esto le da un carácter relativo y dinámico. A mayor control de variables, mayor gobernabilidad del sistema para ese actor.

Otra perspectiva útil, para construir un marco de referencia para la reflexión y el diseño de capacidades asociadas a la gestión compleja, es la propuesta del principio de coherencia entre Método, Organización y Propósitos (Testa, citado por López, 2007). Los propósitos definen la direccionalidad del marco estratégico, para alcanzarlos se requiere el desarrollo de capacidades organizacionales apropiadas que los sustenten y las metodologías de trabajo pertinentes; o, dicho de otra manera, los métodos tienen que responder a los propósitos y adecuarse a las capacidades. El equilibrio de estas tres dimensiones explica la gobernabilidad interna, como lo expresa la Figura 7.



Fuente: Jesús López, 2006

■ Figura 7: Coherencia interna

Una mirada conjunta de la coherencia entre Propósitos, Organización y Métodos nos da una visión dinámica de la gestión y permite relacionar la generación de capacidades para el cambio con los propósitos que se persiguen y la pertinencia de los métodos.

A partir de esta herramienta se puede analizar, por ejemplo, la coherencia entre los propósitos de Desarrollo declarados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el desarrollo de capacidades de gestión requeridas para el cambio institucional que supone tales propósitos y el uso de metodologías apropiadas.

En relación al Desarrollo, la Constitución de la República declara:

“El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional, con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía” (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Artículo No 299:11).

Sobre la gestión pública señala:

“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento a la Ley y al derecho” (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Artículo 141).

Y referido al uso de metodologías, demanda una “planificación estratégica, participativa y de consulta abierta” como medio para alcanzar el desarrollo nacional (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Artículo No 299).

En conclusión: a los propósitos de un Desarrollo Humano Sostenible deberán corresponderse: capacidades institucionales y organizacionales de evaluación de resultados en el cumplimiento de los derechos humanos, eficacia en los objetivos organizacionales, transparencia en la administración de los recursos, sometimiento a las leyes y al derecho y métodos participativos en el Sistema de Planificación.

De la gerencia a la gestión compleja

Para orientarnos en la propuesta de gestión compleja recorreremos tres rutas de la gerencia a la gestión compleja, a partir de las invariantes contextuales: complejidad, incertidumbre y conflicto. La primera referida a las perspectivas teóricas y paradigmas recorridos por las disciplinas asociadas, la segunda relacionando las competencias demandadas al oficio y la tercera enfocada en las prácticas organizacionales más utilizadas hasta ahora, y prácticas emergentes que contribuyan al aprendizaje y cambio organizacional.

El primer aspecto que se resalta es la interpretación de la gerencia en el vértice de lo simple, la certeza y el acuerdo, y la gestión compleja en el extremo de lo complejo, incierto y conflictivo, bordeando el caos.

La gerencia en el vértice de lo simple, la certeza y el acuerdo

En este vértice se sitúa el nacimiento con Fayol de la Administración como disciplina y la gerencia como una función superior de la administración, enmarcada en el paradigma cartesiano que define al ser humano como racional, dividido en cuerpo y mente, y al método científico como procedimiento racional, objetivo y analítico.

Se visualizan las organizaciones como máquinas, controlables y predecibles, se estandarizan las tareas y los procedimientos, se separa la actividad manual de la intelectual. No contempla el entorno de la organización.

Considera los conflictos derivados de la no alineación de los intereses individuales y organizacionales, o los invisibiliza, los juzga evitables y los resuelve con base en la autoridad.

La incertidumbre se reduce a resolver incógnitas de funciones simples, se basa en la predictibilidad de los sistemas, proyecta el presente, reduce la información y la controla, concibe el cambio como intervención planeada, las soluciones como repertorios y el plan como una propuesta normativa.

La gestión compleja en el extremo de lo complejo, incierto y conflictivo

La gestión compleja adopta una visión ontológica del ser humano como una unidad biológica, psíquica, espiritual y cultural, constituido por cuerpo, emocionalidad y lenguaje. El lenguaje, en esta visión, es un fenómeno complejo, de carácter generativo, impredecible, que le da sentido a las interacciones humanas y al cambio organizacional y social.

En lo epistemológico, asume la transdisciplina, irrumpiendo los límites de las disciplinas y las integra en una racionalidad científica emergente, abierta y creativa. Interpreta la creciente complejidad de los fenómenos como constitutiva de la realidad y propone al pensamiento complejo como una nueva manera de observar el mundo en su tejido complejo y multidimensional. Incorpora otros saberes al conocimiento científico, como el arte y la literatura.

Incorpora modos de pensamiento: ontológico, transdisciplinario, sistémico, complejo y estratégico, y adopta maneras de pensar por principios. La capacidad de observar, interpretar, optar, decidir y actuar en contextos de complejidad creciente, inciertos y conflictivos, demanda un tipo de saber acumulado, un "savoir faire", un conocimiento subyacente, multidimensional, subjetivo, contingente, emergente que se cultiva como maneras de pensar.

Reconoce la presencia simultánea de orden y desorden, estabilidad, inestabilidad, certeza, incertidumbre, propósitos contrapuestos y objetivos móviles, soluciones de múltiples posibilidades. Asume el holismo y la interconectividad del pensamiento sistémico e interpreta a las organizaciones como sistemas vivos y autopoieticos.

Acepta la incertidumbre y la impredecibilidad en el largo plazo; genera información inteligente para la toma de decisiones y moviliza los recursos para el cambio en secuencias viables de corto plazo. Propone visiones prospectivas para el largo plazo y a la planificación como un proceso de aprendizaje.

Adopta el pensamiento estratégico como síntesis creativa para la generación de opciones y la actuación estratégica. Genera las condiciones de viabilidad de los asuntos clave tanto internos como externos.

Definición de gestión compleja

Con base en la propuesta, se define la gestión compleja como una manera de pensar, conversar y actuar centrada en las decisiones, acciones; sus consecuencias para la organización; los sujetos que participan en ella; la sociedad y el planeta.

Aceptando que el método nos refiere al entramado conceptual y al orden que sustenta la propuesta; y la metodología, a la articulación, secuencia y herramientas a usarse; se presenta la Figura 9, que sintetiza los modos de pensar y la articulación entre pensar por principios, desarrollar competencias, generar prácticas organizacionales y ejercitarse con situaciones de aprendizaje que propicien los modos de pensamiento.

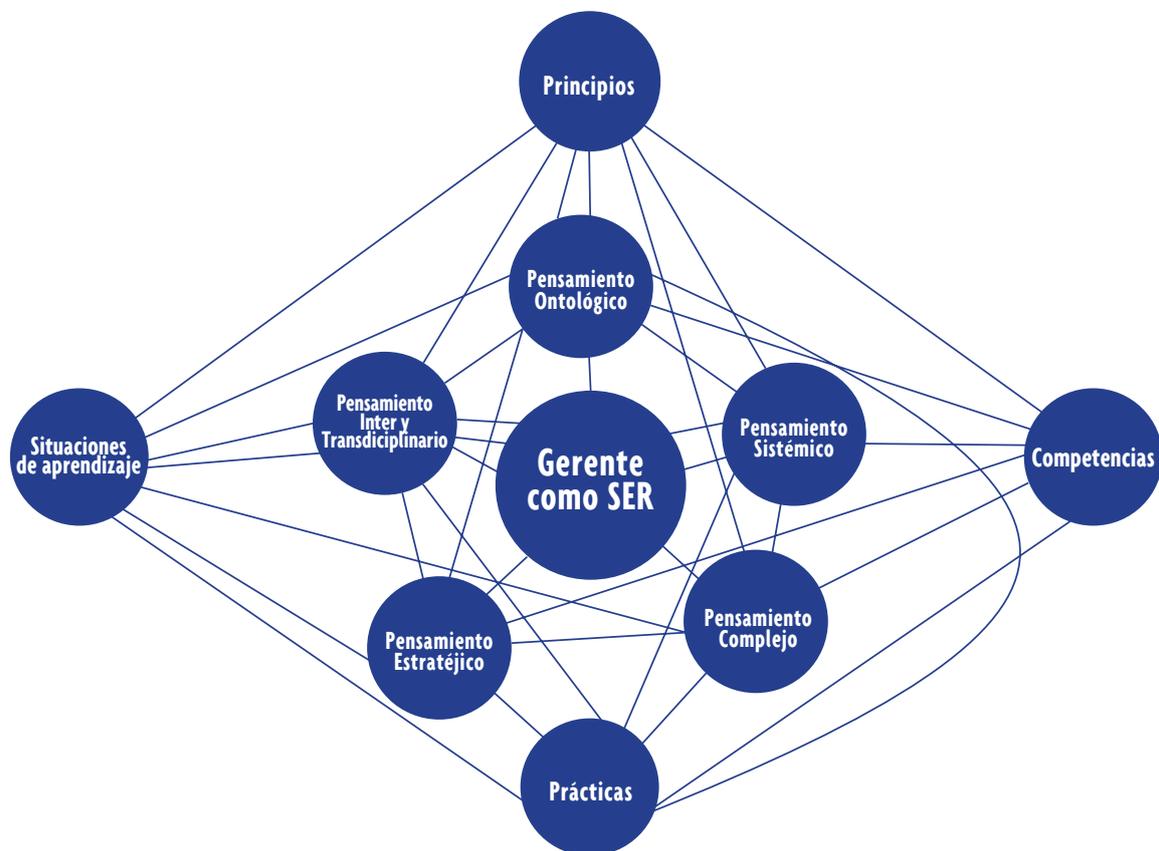


Figura 9: La gestión compleja

Competencias asociadas a la gestión compleja

En la manera como se asume la gestión compleja en esta propuesta se parte de la premisa del gerente como ser, de la gerencia “triuna” en tanto ciencia, arte y oficio, de las prácticas organizacionales como centros de intervención y de las decisiones y las acciones como foco de atención. Abordar el tema de las competencias permite articular las distintas dimensiones mencionadas.

Este tema ha adquirido relevancia en las últimas décadas en la educación universitaria y en la gerencia, replanteando el asunto del desempeño individual y organizacional de lo netamente cognitivo a las actitudes, motivaciones, emociones y capacidades.

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, capacidades cognoscitivas o características individuales que demuestran distintivos personales para un desempeño particular.” (Boyatzis, citado por Hay Group, 1990:28).

En cada acción gerencial se pone en situación una multidimensionalidad de capacidades que muchas veces no reconocemos. Algunas de ellas tienen un alto impacto en el desempeño o resultados de las decisiones y las acciones. Si observamos las competencias individuales y organizacionales, y desarrollamos aquellas que potencian los resultados, estaremos generando condiciones para un desempeño pertinente a la gestión compleja.

Hay muchas formas de clasificar las competencias, una innumerable bibliografía al respecto y propuestas prácticas diversas desde distintos énfasis. En esta propuesta se utilizará la diferenciación entre competencias personales, que reúnen aquellas propias de la persona de manera individual; competencias relacionales, que incluyen la manera como se dan las interacciones distintivas del oficio; y competencias técnicas, referidas al dominio cognitivo del rol de gerente en cualquiera de sus dimensiones. Se privilegia la condición de persona que nos caracteriza, la manera particular de “estar en el mundo”, con nuestro núcleo de emociones, creencias y valores que condicionan nuestros juicios y nuestra forma de actuar.

Se consideran nucleares como competencias personales, el pensar, el meta aprendizaje, la educación de las emociones, la conciencia del cuerpo y la “conciencia plena” de lo que somos.

Entre las competencias relacionales resultan indispensables a la gestión compleja, las competencias conversacionales, el liderazgo transformacional, la negociación, la cooperación y el compromiso con la comunidad (Alles, 2002).

Las competencias técnicas se refieren a las teorías sustantivas sobre el desarrollo y la sociedad, y a las teoría procesales de la gestión, esto es; la exploración y revisión permanente del estado del arte teórico, práctico, la experticia en el uso de Cajas de Herramientas según los contextos, la construcción de modelos de gestión, el desarrollo de procesos gerenciales, la integración o generación de métodos, intervenciones complejas en las organizaciones y el desarrollo de nuevas teorías, instrumentos y técnicas.

A. Competencias personales

El pensar

El pensar es una competencia del ser humano que en su capacidad reflexiva se pregunta sobre el pensamiento y sobre sí mismo (Heidegger, 2005).

Para aprender a pensar tomamos un camino interrogante largo, incesante, nos preguntamos ¿qué significa pensar? Aprendemos el pensar en la medida que atendemos lo que da que pensar.

El pensar es una praxis que acontece como aprendizaje que se interroga, no sólo sobre qué se requiere para realizar correctamente el pensamiento, sino y sobretodo, qué merece pensarse.

El pensamiento ontológico

Es la capacidad de pensar al ser humano desde múltiples disciplinas con el propósito de buscar nuevas respuestas a la convivencia humana.

Quien piensa ontológicamente observa la manera que tenemos los seres humanos de “estar en el mundo”; la interrelación entre cuerpo, emocionalidad y lenguaje, la unidad biológica, psíquica, espiritual y cultural que nos constituye y se expresa en cada una de nuestras acciones.

Pensar ontológicamente nos permite constituirnos como observadores y situarnos en un claro, entendido como el espacio desde donde explicamos el mundo e intervenimos (Echeverría, 2007; Matus, 1997).

El pensamiento transdisciplinario

Es la capacidad de pensar, interpretar y explicar el ser humano y el mundo con una visión de totalidad integral.

Se trata de mirar sin los límites de las disciplinas científicas, integrando conocimiento y metodologías.

El pensamiento sistémico

Se refiere a la capacidad de observar los fenómenos como totalidades en sus interrelaciones y patrones de comportamiento que dependen de estructuras subyacentes, con el propósito último de explorar e intervenir en los puntos de apalancamiento del sistema.

Operacionalmente, el pensamiento sistémico se define por la capacidad de comprender y describir la estructura del sistema descomponer y caracterizar los elementos que lo constituyen; identificar, tanto, las variables esenciales y los actores clave del entorno, los acontecimientos, su trayectoria y tendencia, como la red de relaciones internas del sistema; observar y comprender procesos globales; observar las emergencias sistémicas; determinar las condiciones contextuales para el cambio; y activar “palancas” que lo impulsen (O’Connor y McDermott, 1998 y Senge, 1994).

El pensamiento complejo

Es la capacidad de observar e interpretar las múltiples interconexiones de lo real; ese tejido complexus de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico (Morin, 2005:32).

Es un modo de pensar que implica cómo y hacia dónde se orienta el pensamiento para vincular orden, desorden y organización (Ugas, 2012).

Operacionalmente, el pensamiento complejo observa las asociaciones complejas (complementaria, concurrente, antagonista) de instancias conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado; bucles recursivos o procesos en que los efectos o productos son al mismo tiempo causantes y productores del proceso mismo; los estados finales son necesarios para la generación de los estados iniciales y la complejidad del todo y de las partes que están en el todo.

El pensamiento estratégico

Es una forma de pensar o razonar de carácter intuitivo, divergente y creativo que emerge de la experiencia de un decisor en un contexto específico, con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él.

El pensador estratégico se reconoce como observador y se sitúa en una dimensión espacio temporal. Se pregunta ¿dónde estamos parados o cuál es el claro para actuar, cuál es la situación a intervenir, a quienes afecta, dónde queremos estar, con quién contamos, con qué recursos, en qué contexto nos corresponde actuar y cuál es la mejor opción?

Meta aprendizaje

El aprendizaje es un juicio en el que se compara la capacidad de acción efectiva de una persona o un grupo en dos momentos diferentes en el tiempo. Puede ser por imitación, por enseñanza o autónomo.

Meta aprendizaje es el desarrollo de aquellas habilidades que permiten aprender cómo se aprende, cuáles factores limitan los aprendizajes, cómo identificarlos y hacerse cargo de ellos de manera de superar aquellas limitaciones que están a nuestro alcance superar, y desarrollar al máximo las condiciones, talentos y aptitudes que poseemos. Para ampliar el meta aprendizaje podemos identificar la inquietud que lo motiva, preparar el estado de ánimo y la corporalidad para el aprendizaje, conectarnos con nuestros conocimientos o experiencias anteriores, construir nuestro camino de interrogantes y atender ese camino (Echeverría, 2010).

Aprendizaje transformacional

El aprendizaje es un tipo de acción que conduce a un cambio de la acción. Su propósito es incorporar nuevas formas de hacer algo, nuevas distinciones, explicaciones de los fenómenos e interpretaciones de los hechos.

Operacionalmente es posible un aprendizaje de primer orden, si el cambio ocurre a nivel de las acciones; de segundo orden, si el cambio ocurre en el observador en un nivel instrumental y; transformacional si se producen cambios en los marcos de referencia como observadores.

Los cambios de un aprendizaje transformacional se muestran en la efectividad de las acciones, en las interpretaciones, el acontecer en la vida y en su impacto en las condiciones de nuestra existencia (Echeverría, 2007^a).

Educar las emociones

Las emociones son fuerzas propulsoras de la acción, procesos esenciales para el ser humano, reconocibles y al mismo tiempo no controlables. Son específicas y reactivas, dependen del evento que las generan. Se consideran neutras en el sentido que no son ni positivas ni negativas en sí mismas, podemos calificarlas según las reacciones que producen. Cuando las emociones se prolongan en el tiempo se convierten en estados de ánimo o trasfondo desde el cual actuamos.

Para escoger las emociones a educar se sugiere contextualizarlas socialmente según su influencia positiva o negativa. En principio, para atender el propósito de la convivencia democrática y el civismo se consideran básicas: la confianza, la compasión, la solidaridad, el miedo, el odio, el resentimiento.

Educar las emociones significa observarlas e intervenir en ellas. Esto es posible tanto identificando las condiciones externas que las producen como influenciando la manera como se reacciona.

La psicología clínica nos aporta distintas maneras de intervenir las emociones según las corrientes conductista, psicoanalítica, cognitiva, neurolingüística, gestáltica, positiva; de ellas se alimenta el coach ontológico y la "conciencia plena" para modular o influenciar las emociones a nivel individual y organizacional.

Nuevas maneras complementarias a la educación de las emociones surgen, como por ejemplo, las sugeridas por (Nussbaum, 2010; Morin 1999, Ordine 2013; Mèlich, 2003) y la mía propia, quienes usamos la literatura como medio fértil para comprender las emociones humanas y propiciar socialmente las emociones que posibiliten la convivencia democrática.

Así se entiende la capacidad de conmovir que tienen la poesía y el arte; y la asignación de sentido que propicia la imaginación literaria, atributos que no poseen la ciencia y la tecnología. En esta exploración se inscribe esta propuesta.

Conciencia corporal

Refiere al reconocimiento, comprensión, manejo y cuidado del cuerpo como expresión de un dominio superior de la mente y las emociones. Es la capacidad de sentir, escuchar, mover y cuidar el cuerpo producto de una reaprendizaje consciente capaz de modificar estilos de vida.

Concierne al re-aprendizaje del cuidado consciente rescatando la memoria corporal natural que guarda la estructura genética, un tomar conciencia del cuerpo y su movimiento como elemento expresivo en el espacio y el tiempo.

Conciencia plena

Es la capacidad de sentirse y percibirse como unidad biológica, psíquica y espiritual, con uno mismo, con los otros y con el cosmos; y actuar en concordancia. Es la máxima armonía del sí mismo con la fuerza creadora universal o el saber universal.

B. Competencias relacionales

Conversacionales

La interacción típica de la gestión compleja es la conversación para la coordinación de acciones que surge con el propósito de la intervención conjunta de dos o más actores (Echeverría, 2007a). Los “actos lingüísticos” básicos son: declaraciones, promesas (peticiones y ofertas) y afirmaciones.

Las declaraciones generan una realidad que antes de ellas no existía; muchos actos administrativos descansan en el poder que tiene alguien para enunciar dichas declaraciones, por ejemplo, un contrato, la designación de cargo, inicio y cierre de procesos de licitación, la declaración de sí o no. Las declaraciones pueden ser válidas o inválidas según la autoridad o poder de quien las haga.

Las promesas son aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa se compromete a realizar una acción futura con la aceptación de quien la hace y quien la recibe. Al prometer algo se desencadenan dos procesos, el hacerlo y el cumplirlo, en un contexto que comprende un orador, un oyente, una acción y un tiempo. Los dos movimientos de las promesas son las peticiones y las ofertas. Las peticiones se hacen para solicitar algo o dar una instrucción o dicho de otro modo obtener una promesa del oyente. Las ofertas las hace el oyente para aceptar las peticiones.

Las afirmaciones son actos lingüísticos que conforman el contexto de la coordinación de acciones, son descripciones de la realidad, que pueden clasificarse en verdaderas o falsas según las evidencias empíricas en que se sustenten.

El escuchar

Es una competencia básica para la coordinación de acciones y el aprendizaje, consiste en interpretar u otorgarle sentido a lo que oímos.

A este respecto, es útil distinguir entre motivaciones precedentes a las acciones y las inquietudes que residen en el oyente, y le dan sentido a las acciones. Cuando escuchamos, escuchamos inquietudes, relatos, que nos llevan a hacernos una idea sobre el actuar del otro.

Para observar las conversaciones es preciso demarcar el contexto que condiciona y le da sentido; el estado emocional de la conversación, puesto que este predispone a la acción; y la historia personal de quien habla y quien escucha. La confianza y la credibilidad son factores básicos en la escucha porque afectan la forma en que somos escuchados.

Liderazgo Transformacional

Es la capacidad de influenciar a otros, de movilizarlos en una dirección deseada. El ejercicio del liderazgo se orienta a acciones transformadoras, al cambio de las organizaciones, instituciones, comunidad o sistemas en donde participamos. El foco es la influencia y la persuasión dialógica, no la autoridad. El líder transformador realiza oportunas lecturas de inquietudes; genera nuevos espacios en la coordinación de acciones; confianza por la credibilidad en sus argumentaciones, por la validez de sus declaraciones, lo razonable de sus decisiones, la empatía y legitimidad de las narrativas que construye, las posibilidades de acción que ofrece, la responsabilidad que asume sobre las consecuencias de sus acciones.

La cooperación

Conviene construir un marco de referencia pertinente para interpretar la cooperación humana en contextos complejos y desarrollar competencias que tiendan a juegos cooperativos.

En principio, las organizaciones se construyen por una respuesta a la necesidad de cooperación de un grupo para lograr algo, pero aun así, el fenómeno cooperativo no resulta un hecho a priori ni permanente en el tiempo. La dinámica de las prácticas organizacionales cotidianas podría observarse como una metáfora de la “complejidad de lo efímero”, múltiples jugadores participando en un juego social, con sus reglas y estrategias. Cada acción de uno provoca una reacción impredecible en los otros jugadores que pueden escoger entre la cooperación y el conflicto, en múltiples matices, desde la coerción hasta la negociación. Los jugadores participan en múltiples juegos, hacen sus apuestas, movilizan sus recursos y generan capacidades de aprendizaje para aprovechar oportunidades.

¿Cuál es la base de la cooperación? El incentivo para cooperar es el resultado de un cálculo que hace un jugador sobre el riesgo para sus intereses, dice Crozier (1981). Este cálculo es complejo, se da en situaciones de ambigüedad, con información incompleta, tiempo limitado y enfrenta la impredecibilidad de la reacción del otro o el cálculo interactivo (Matus, 2000).

Desde la perspectiva de la teoría de juegos, es indispensable la creación de condiciones para que la cooperación emerja como resultado de las interacciones de los jugadores (López y García, 2015). La generación de confianza entre los jugadores en relación a la creación de las situaciones deseadas, el respeto a las reglas de juego y los acuerdos, y la construcción de significados comunes mediante narrativas incluyentes - aún en medio de la divergencia y la negociación- favorecen la ampliación del espacio de posibilidades para generar compromisos de acción en juegos cooperativos.

En el extremo opuesto a la cooperación se encuentra la confrontación o los juegos suma cero, que imposibilitan la participación de los jugadores en propósitos comunes, con altísimos costos.

Jugar el juego social de la cooperación y el conflicto, y aprender sobre la contribución de cada uno hacia los juegos deseados es una competencia clave del gerente.

Negociación

Es la capacidad para lograr acuerdos con los otros y orientarse por principios de objetivos comunes en lugar de intereses individuales o particulares. Para negociar se busca el espacio común para la acción donde el óptimo es el de mayor beneficio para todos o un tipo de juego de ganar-ganar.

Orientación a la comunidad

El bien común como interés general, los intereses colectivos, la permanente atención a la comunidad da un sentido distinto a la eficacia o rentabilidad organizacional.

Se expresa en la actitud hacia la comunidad donde se desarrolla la gestión, la empatía para identificar y escuchar las necesidades, incorporar las peticiones, viabilizar las propuestas y la búsqueda de resultados incluyentes.

C. Competencias técnicas

El uso de Cajas de Herramientas

Una Caja de Herramientas es un conjunto de instrumentos y técnicas seleccionados que tiene a su disposición el gerente para resolver tanto los procesos de gestión como los asuntos específicos a atender.

La selección de los instrumentos y técnicas depende de su pertinencia según los objetivos a alcanzar, el grupo que las utiliza, el tipo de organización, el tiempo disponible y el contexto de la situación.

Participé en la elaboración de La Caja de Herramientas de Planificación y Gestión utilizada por el Cendes (Castellano, López y Renaud, 2009). En ella se presentan instrumentos de planificación y gestión, útiles para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto; y resolver procesos de planificación y gestión.

En la actualidad se presta especial atención al contexto en el que se toman las decisiones. En la Figura 10 se presenta una clasificación del uso de las herramientas según contextos.

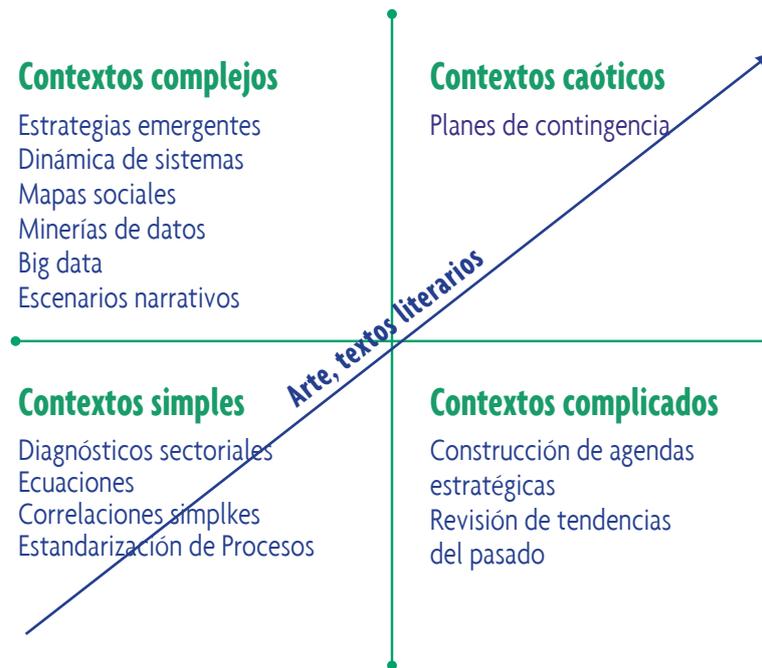


Figura 10: Uso de herramientas según contextos

Construcción de Modelos de Gestión

Un Modelo de gestión es una manera concreta de dar respuesta a las invariantes clave de la gestión: direccionalidad, viabilidad, operacionalidad y procesos.

En lugar de proponer un Modelo a priori se trata de co-crear modelos de manera participativa que se conviertan en marcos de referencias útiles para pensar y actuar en función de las visiones de los actores responsables de la gestión.

Para construir Modelos de Gestión se identifican los componentes del modelo, se abordan y exploran las dimensiones teóricas y se seleccionan las herramientas pertinentes para resolver cada componente.

De esta forma se tienen en cuenta las siguientes consideraciones: el qué y el para qué determinan el cómo, y los métodos y herramientas deben responder al tipo de organización. Este es el principio de coherencia entre Propósitos, Métodos y Organización señalado con anterioridad. A continuación se presenta en el Cuadro 2 un esquema tentativo para la construcción de Modelos de Gestión.

I Cuadro 2: Construcción de Modelos de Gestión

Invariantes de la Gestión Interrogantes	Dimensión teórica	Ficha Técnica: Caja de Herramientas
Direccionalidad ¿Hacia dónde vamos?	Misión Visión Valores Objetivos	Misión, Visión, Objetivos, Valores Evaluación de lineamientos estratégicos
Viabilidad ¿Cómo lo logramos?	Estrategias	Estrategias: selección de estrategias
¿Cuáles son las tendencias del entorno? ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas?	Entorno económico Entorno social Entorno político Entorno institucional Entorno ecológico Entorno internacional	Análisis de tendencias
¿Cuál es la situación interna de la organización? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades?	Análisis interno: Estructura organizativa, Sistemas gerenciales y finanzas, Infraestructura y equipos, Cultura	Análisis interno de la organización
¿Cuáles son las estrategias?	Estrategias deliberadas y emergentes	Matriz FODA
Procesos ¿Cuáles son los procesos?	Procesos clave	Análisis de procesos medulares
¿Cuáles son los cambios necesarios para mejorar la gestión?	Gestión del cambio	Gestión del cambio

Otras competencias técnicas conciernen, por una parte, a las teorías procesales de las disciplinas asociadas a la gerencia, sus métodos e instrumentos y, por la otra, a las teorías sustantivas referidas al Desarrollo y los campos de intervención donde se desempeñan las organizaciones.

Las prácticas de la gestión compleja

Las prácticas organizacionales constituyen otra de las dimensiones que conforman esta propuesta de gestión compleja, a la par de los principios y situaciones de aprendizaje, que en su conjunto están orientados a favorecer el desarrollo de los cinco tipos de pensamiento, teniendo como centro el ser y el hacer del gerente en contextos intra, inter y trans organizacionales.

En su caracterización de la organización como proceso, Malavé (1999) destaca el carácter progresivo de la construcción de las prácticas organizacionales, el esfuerzo y el paso a paso que requieren hasta llegar a imponerse como orden natural. De esta manera define la práctica organizacional como una serie de acciones que, repetidas y entrelazadas en la cotidianidad de la organización, llegan a imponerse como un orden particular, como una rutina o “la manera” de hacer algo. Malavé (1999) desdibuja el concepto de frontera organizacional e introduce en contraposición el uso de redes de relaciones, prácticas organizacionales y aprendizaje como un mecanismo de cambio organizacional que nos abre un camino para explorar nuevas prácticas asociadas a la gestión compleja.

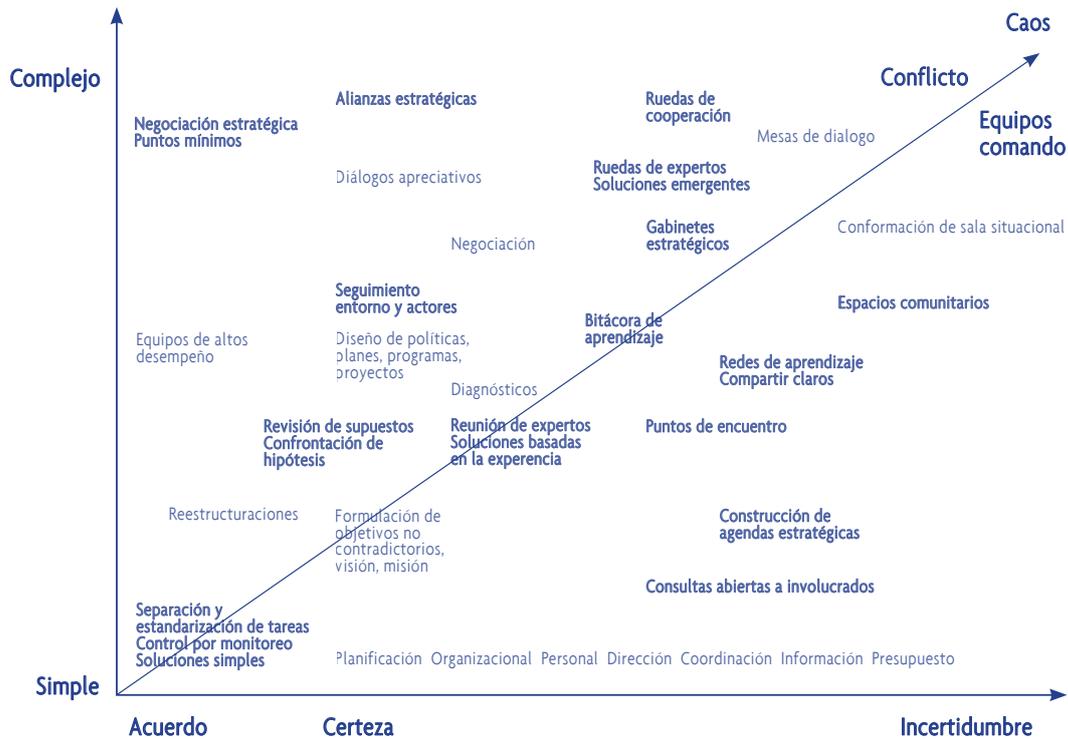
Con esta mirada, una manera interesante de intervenir en las organizaciones y generar cambios sistémicos es a través de sus prácticas organizacionales. En términos de Matus (1992), cambios en la “fenoestructura” que se institucionalizan y se mueven hacia la zona de la “genoestructura”.

Gatewood y Riordan (citado por Tejada y Arias, 2005:297) destacan el carácter instrumental de las prácticas y las consideran “mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados”, ya que forman y afectan las percepciones acerca de las prioridades y énfasis que la organización pone en sus principios: señalan, comunican y refuerzan aspectos priorizados por la organización y los comportamientos asociados esperados por parte de sus miembros.

En el contexto de la gestión compleja asumo las prácticas como centros de intervención y de la acción, considerando que reforzar o inducir la realización de determinadas prácticas conlleva a favorecer concomitantemente el desarrollo de las actitudes, conductas, competencias necesarias para apoyarla y que, en su conjunto, forman capacidades. En el día a día, las organizaciones son sus prácticas recurrentes, las cuales le permiten reproducirse y legitimarse en la sociedad es allí donde se manifiestan como sistemas vivos y complejos.

Para las organizaciones que esperan intervenciones más integrales, humanas, democráticas, creativas y con resultados, actuar en concordancia a lo interno y en su relación con el medio, introduciendo cambios en las prácticas y procesos que conforman la gestión, es una condición necesaria.

En la Figura 11 que sigue a continuación, se muestra un inventario de las prácticas que han venido siendo utilizadas con resultados en determinados escenarios según niveles de complejidad, grados de incertidumbre y conflicto.



■ Figura 11: Prácticas Organizacionales

Sin pretender hacer un listado exhaustivo de prácticas organizacionales, que de alguna manera se encuentran suficientemente documentadas en numerosas propuestas o caja de herramientas, si hemos estimado y valorado unas pocas que podrían representar, en su forma y en su esencia poderosas maneras de ser y hacer para lidiar con la complejidad en el día a día gerencial.

Se estima que son prácticas organizacionales que relevan los principios que rigen esta propuesta y favorecen los tipos de pensamientos y competencias asociadas y valoradas en la gestión compleja.

A continuación se presenta en el Cuadro 3 un resumen de las prácticas de la gestión compleja con una breve caracterización.

■ Cuadro 3: Prácticas organizacionales de gestión compleja

Equipos comando	Grupos ad hoc, de choque, conformados para atender situaciones emergentes y altamente complejas que demandan decisiones y organización rápida para la acción
Ruedas de expertos	Encuentros ordinarios / extraordinarios para cultivar los tipos de pensamiento en el análisis de problemas, evaluación de conveniencia y viabilidad de posibilidades
Gabinetes estratégicos	Encuentros ordinarios para favorecer la comprensión de la realidad global. Favorecen la aplicación del principio del observador/ grupos conformados para compartir y desarrollar visiones estratégicas. También favorecen la Construcción de agendas estratégicas y el Compartir claros
Mesas de diálogo	Encuentros para atender situaciones complejas e impulsar la capacidad generativa del lenguaje en los compromisos de acción y los juicios y meta juicios o representaciones, asociadas a los resultados de las acciones
Redes de cooperación	Redes colaborativas en torno a asuntos precisos y comunes
Redes de aprendizaje	Encuentros regulares, virtuales o presenciales, tiempo real o diferido, internamente o con organizaciones afines para el intercambio de información, apreciación de la realidad y monitoreo de indicadores, entre otros
Diálogos apreciativos	Encuentros regulares presenciales para compartir claros y favorecer la comprensión del papel del lenguaje en el intercambio de percepciones sobre situaciones emergentes / ordinarias. Favorecen el desarrollo de competencia lingüística, comunicativa y poder comunicativo
Consultas abiertas a involucrados	Encuentros regulares ellos – nosotros, para conocer percepciones sobre el impacto de las acciones sobre la realidad y realizar correcciones
Puntos de encuentro	Espacios de encuentro habilitados en la organización para fomentar la conversación, el saludo afectuoso, la lectura, la atención del cuerpo, entre otros
Espacios comunitarios	Espacios para el encuentro regular con la comunidad donde hace vida la organización, para reconocer y permitir ser reconocido, para vivir y hacer cultura local
Bitácoras de aprendizaje	Narraciones reflexivas usadas para el aprendizaje transformacional y los reencuadres de marcos de referencialocal

Situaciones de aprendizaje

Como estrategias, para favorecer el desarrollo de los modos de pensamiento asociados a la gestión compleja, se proponen contextos de aprendizaje contruidos por la interacción grupal para resolver dimensiones teóricas y poner en práctica competencias personales, técnicas y relacionales orientadas a desarrollar conocimientos útiles para la acción.

Seguidamente se indican, en los Cuadros del 4 al 8, situaciones de aprendizaje a realizar por dimensión teórica asociada a cada modo de pensar, integrando otros “saberes” o formas de conocimiento provenientes del arte para relevar así la premisa enunciada al inicio, de sus significativos aportes sobre la condición humana, la acción social y las prácticas organizacionales.

■ Cuadro 4: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento ontológico

Tema/Asignación	Actividad
<p>1. La condición humana Leer poema</p>	<p style="text-align: right;">Terredad, Eugenio Montejo</p> <p style="text-align: right;">Estar aquí por años en la tierra, con las nubes que lleguen, con los pájaros, suspensos de horas frágiles. Abordo, casi a la deriva, más cerca de Saturno, más lejanos, mientras el sol da vuelta y nos arrastra y la sangre recorre su profundo universo más sagrado que todos los astros. Estar aquí en la tierra: no más lejos que un árbol, no más inexplicables; livianos en otoño, henchidos en verano, con lo que somos o no somos, con la sombra, la memoria, el deseo hasta el fin (si hay un fin) voz a voz, casa por casa, sea quien lleve la tierra, si la llevan, o quien la espere, si la aguardan, partiendo juntos cada vez el pan en dos, en tres, en cuatro, sin olvidar las sobras de la hormiga que siempre viaja de remotas estrellas para estar a la hora en nuestra cena aunque las migas sean amargas</p>

I Cuadro 4: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento ontológico

Tema/Asignación	Actividad
<p>2. Cuerpo, emocionalidad y lenguaje en los personajes</p> <p>Ver película</p> <p>Observar la dimensión humana de los personajes, escribir un mini ensayo de una cuartilla máximo y realizar un conversatorio</p>	<p style="text-align: center;">The Lady o La Dama (2011)*</p> <p>Co-producción francesa y británica, dirigida por Luc Besson, basada en la vida de la activista birmana Aung San Suu Kyi, Premio Nobel de la Paz en 1999. Suu es hija de un líder demócrata, participa en lucha contra la dictadura militar, estuvo 15 años presa y fue liberada en 2010. Es una excelente biografía que nos permite conocer todos los personajes, afectos familiares, creencias religiosas, ideales políticos, valores y cualidades personales</p> <p>*Disponible en YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=mu3eU1YeQ4k&t=27s</p>
<p>3. Conversaciones</p> <p>Ver película</p> <p>Identificar actos lingüísticos, expresión corporal y emocionalidad. Observar como la conversación se entrelaza de un jurado a otro y el resultado es una emergencia sistémica</p>	<p style="text-align: center;">Twelve angry men o Doce hombres en pugna*</p> <p>Obra dramática escrita por Reginald Rose, para la televisión llevada al cine en tres versiones y al teatro. En 1957 Sidney Lumet dirige una premiada versión.</p> <p>Los doce hombres son jurados y les corresponde juzgar a un adolescente acusado del asesinato de su padre, once de ellos argumentan sobre la culpabilidad del joven, uno de ellos no. Se entabla un intenso debate.</p> <p>*Disponible en YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=ngbEpZ0tTjI</p>
<p>4. Emociones y decisiones</p> <p>Escribir una crónica y bitácora</p> <p>Narrar una experiencia donde se haya experimentado el miedo, y una bitácora reflexiva sobre la influencia del miedo en las decisiones</p>	<p style="text-align: center;">Enseñanzas de Don Juan, Carlos Castañeda extracto</p> <p>“Cuando un hombre emprende el camino del aprendizaje, no tiene claros sus objetivos. Su propósito es débil, su intención es vaga. Sueña con recompensas que nunca se materializarán, ya que no sabe nada de las dificultades del aprendizaje”.</p> <p>“Lentamente comienza a aprender, poco a poco primero, a grandes pasos después y sus pensamientos pronto entran en colisión. Lo que aprende no es nunca lo que esperaba, o imaginaba, así que empieza a sentir miedo. Aprender no es nunca lo que uno se imagina. Cada paso del aprendizaje es una nueva tarea y el miedo crece sin cesar y sin piedad. El camino del hombre que aspira al conocimiento se convierte en un campo de batalla”.</p> <p>“Así, el hombre ha tropezado con el primero de sus enemigos naturales: ¡el miedo! Un enemigo terrible, traicionero y difícil de vencer. El miedo se oculta en cada recodo del camino, acechando, esperando. Y si el hombre, aterrado en su presencia, se retira, su enemigo habrá logrado poner fin a su aprendizaje”.</p> <p>“¿Qué le pasa al hombre que se vuelve atrás, asustado? Nada, salvo que nunca aprenderá. Nunca se convertirá en un hombre de conocimiento. Tal vez sea un rufián agresivo, o tal vez sea un alfeñique miedoso; de cualquier manera, será un hombre derrotado. Su enemigo habrá puesto fin a sus anhelos de saber”.</p>

I Cuadro 5: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento inter y transdisciplinario

Tema/Asignación	Actividad
<p>1. Conocimiento personal</p> <p>Ver película</p> <p>Relacionar vida y obra en Hanna Arendt</p>	<p style="text-align: right;">Hanna Arendt</p> <p>*Disponible en YouTube:https://www.youtube.com/watch?v=zS8lfHAQQUs</p>
<p>2. Complementariedad</p> <p>Mostrar distintas formas de acercarse a los fenómenos: científica, literaria, poética, fotográfica y musical</p> <p>Escribir una descripción de Caracas en media cuartilla y compartirla.</p> <p>Identificar las dimensiones que seleccionó para describir la ciudad.</p> <p>Identificar las conexiones entre su historia personal y los criterios o preferencias para describir la ciudad.</p> <p>Preparar una exposición sobre Caracas desde distintas miradas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo Urbano - Cuento - Pintura - Poesía - Música 	<p style="text-align: right;">Caracas desde distintas miradas</p> <p style="text-align: right;">Miedo, Héctor Torres extracto</p> <p>Every man... every man has to go through hell to reach paradise. Max Cady</p> <p>Después de todo, en Caracas se vive como en cualquier ciudad del mundo.</p> <p>Se vive, se crece, se busca, se encuentra como en todas partes. Se pierde, se gana, se enamora y se despecha como en cualquier ciudad del mundo. En Caracas se puede conocer la sorpresa del primer beso, del concierto de despedida, de la primera cama, de la inesperada reconquista, del último amor. Como en cualquier ciudad del mundo. Podría decirse que, como en cualquier ciudad del mundo, en Caracas la gente hasta puede aspirar a ser feliz.</p> <p style="text-align: right;">De no ser por el miedo...</p> <p>...El hombre no podría explicar qué le había pasado. Sólo sabía que su mujer y su hija aparentemente estaban a salvo y que un carro se estrelló contra una pared a unos pasos de ellos y que escucharon un disparo que debía guardar relación con su pierna ensangrentada. Por eso la mujer del hombre dejó escapar su miedo y comenzó a insultar a la china, tildándola de insensible. Eso, por supuesto, aterrizó aún más a la china, por lo que blandió un largo tenedor en contra de sus agresores.</p> <hr/> <p style="text-align: right;">Carpa y otros cuentos, Federico Vegas extracto</p> <p>Dice amar a Caracas... Quizá lo que él siente por este valle luminoso sea más una amistad perfecta que uno de esos amores alimentados por alardes irresponsables, fijaciones arrogantes y preferencias fruto de la ignorancia</p>
<p>3. Revisión de supuestos</p> <p>Leer cuento</p> <p>¿Cuáles supuestos le fallaron a la Señora Kampt?</p>	<p style="text-align: right;">El Baile, Irène Nemirovsky (2006)*</p> <p>La Señora Kampt celebra que al fin su esposo ha conseguido fortuna económica y quiere ser aceptada por la aristocracia parisina, para hacerse conocer planea metódicamente un baile en su casa, con doscientas personas. Antoinette, su hija de catorce años le pregunta si podrá asistir y le dice que no, (ni siquiera un cuarto de hora). Inesperadamente Antoinette interviene decisivamente en el resultado. Los señores Kampt esperan ansiosamente los invitados. ¡Pobre mamá! dice Antoinette al verla llorar por el fracaso de su proyecto.</p> <p>Disponible en pdf. http://bibliotecas.unileon.es/tULEctura/files/2015/03/Nemirovsky-Irene-El-Baile.pdf</p>

■ Cuadro 6: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento sistémico

Tema/Asignación	Actividad
<p>1. Identificar interrelaciones sistémicas</p> <p>Leer Poema</p>	<p style="text-align: right;">Los enigmas, Pablo Neruda</p> <p>Me habéis preguntado qué hila el crustáceo entre sus patas de oro y os respondo: El mar lo sabe. Me decís qué espera la ascidia en su campana transparente? Qué espera? Yo os digo, espera como vosotros el tiempo. Me preguntáis a quién alcanza el abrazo del alga Macrocostis? Indagadlo, indagadlo a cierta hora, en cierto mar que conozco. Sin duda me preguntaréis por el marfil maldito del narwhal, para que yo os conteste de qué modo el unicornio marino agoniza arponeado. Me preguntáis tal vez por las plumas alcionarias que tiemblan en los puros orígenes de la marea austral? Y sobre la construcción cristalina del pólipo habéis barajado, sin duda, una pregunta más, desgranándola ahora? Queréis saber la eléctrica materia de las púas del fondo? La armada estalactita que camina quebrándose? El anzuelo del pez pescador, la música extendida en la profundidad como un hilo en el agua?...</p>
<p>2. Escuchar canción</p>	<p style="text-align: right;">Todo se transforma, Jorge Drexler</p> <p>Disponible en YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=QfhEKpFiepM</p>
<p>3. Ver película</p> <p>Interrogantes:</p> <p>¿A qué llama Capra, el punto crucial?</p> <p>¿Cuál podría ser una meditación ecológica, desde el punto de vista de Sonia, la científica?</p> <p>¿Sobre qué quiere llamar la atención el poeta?</p> <p>¿Cuál es el énfasis del político?</p>	<p style="text-align: right;">Mindwalk (1990)* Senderos de la mente</p> <p>Dirigida por Bernt Capra, basada en el libro El punto crucial de Fritjof Capra. La trama de la película se desarrolla en forma de una larga conversación entre tres personajes: una científica noruega, que investiga sobre la teoría cuántica de campos, un político americano y ex-candidato a presidente, de reflexiones prácticas y el poeta Thomas Harriman, ex redactor de discursos políticos. Mientras recorren el Mont Saint Michel se conocen casualmente ante un reloj renacentista y entablan un diálogo sobre Descartes, la visión del hombre como una máquina y la investigación de la física cuántica, la teoría de sistemas, la ecología y la política enfatizando las interrelaciones de las múltiples dimensiones de la vida.</p> <p style="text-align: right;">*Disponible en YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=E8s0He0560g</p>

I Cuadro 7: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento complejo

Tema/Asignación	Actividad
1. Leer poema	<p>El aleteo de una mariposa, Coromoto Renaud</p> <p>Una mariposa aleteó y en sus alas crucé el atlántico Una tarde de lluvia en el Barrio Latino una transeúnte abrió el paraguas para guarecerme en la Rue de Seine encontré a Picasso, Dalí, a Matisse escondidos tras unas máscaras africanas Abrí una puerta y seguí un camino inesperado Una frase dicha en otra lengua me despertó de un sueño Otra mariposa voló Una petición me regresó al origen Una mariposa quebró la calma aleteó dentro el deseo tembloroso rompió los huesos uno por uno produjo la tormenta un tsunami en el cuerpo vértigos y acompasamiento danza y quietud una mirada una palabra inició el fuego</p>
2. Leer poema	<p>Fuera del supermercado, Antón Julián</p> <p>Ha caído un rayo de odio repentino La gente corre de un lado a otro El rayo anuncia truenos Una lluvia negra cubre las veredas Una nube de cuervos vuela en contra del viento Un borracho escupe sangre sobre la tierra Dicen que pronto habrá una guerra en Europa Aunque a lo lejos aparece, diminuto, un lucero ¿Cuándo terminará de hacerse el mundo?</p>

■ Cuadro 7: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento complejo

Tema/Asignación	Actividad
<p>3. Observar los principios del pensamiento complejo</p> <p>Ver película</p> <p>Comentarla –desde el punto de vista del pensamiento complejo, escribir un mini ensayo y realizar un conversatorio</p>	<p>La vida de los otros, Das Leben der Anderen, 2006</p> <p>Transcurre en Berlín este durante los últimos años de existencia de la República Democrática Alemana y muestra el control ejercido por la policía secreta (Stasi) sobre los círculos intelectuales.</p> <p>La historia comienza en 1984. La Stasi vigila cada día la vida de sus compatriotas. Gerd Wiesler, convencido comunista y superior de la Stasi, es elegido para la vigilancia del conocido dramaturgo y poeta Georg Dreyman. Su misión consistirá en encontrar algún indicio que permita inculparlo y prohibir sus obras.</p> <p>La trama y el desenlace denso y lleno de matices no ocurren según lo esperado</p> <p>*Disponible en YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=AXmr7SN1oL4</p>
<p>4. Observar los principios del pensamiento complejo</p> <p>Leer cuento</p> <p>Escribir un breve comentario sobre las dimensiones de la complejidad en los cuentos y compartirlo</p> <p>Jorge Luis Borges, El Aleph, El jardín de los caminos que se bifurca,</p> <p>Los dos reyes y los dos laberintos,</p> <p>La lotería de babilonia</p>	<p>Jorge Luis Borges, El Aleph (extracto)</p> <p>Vi el populoso mar, vi el alba y la tarde, vi las muchedumbres de América, vi una plateada telaraña en el centro de una negra pirámide, vi un laberinto roto (era Londres), vi interminables ojos inmediatos escrutándose en mí como en un espejo, vi todos los espejos del planeta y ninguno me reflejó, vi en un traspaso de la calle Soler las mismas baldosas que hace treinta años vi en el zaguán de una casa en Fray Bentos, vi racimos, nieve, tabaco, vetas de metal, vapor de agua, vi convexos desiertos ecuatoriales y cada uno de sus granos de arena, vi en Inverness a una mujer que no olvidaré, vi la violenta cabellera, el altivo cuerpo, vi un cáncer en el pecho, vi un círculo de tierra seca en una vereda... vi la delicada osatura de una mano, vi a los sobrevivientes de una batalla, enviando tarjetas postales, vi en un escaparate de Mirzapur una baraja española, vi las sombras oblicuas de unos helechos en el suelo de un invernáculo, vi tigres, émbolos, bisontes, marejadas y ejércitos, vi todas las hormigas que hay en la tierra, vi un astrolabio persa, vi en un cajón del escritorio (y la letra me hizo temblar) cartas obscenas, increíbles, precisas, que Beatriz había dirigido a Carlos Argentino, vi un adorado monumento en la Chacarita, vi la reliquia atroz de lo que deliciosamente había sido Beatriz Viterbo, vi la circulación de mi oscura sangre, vi el engranaje del amor y la modificación de la muerte, vi el Aleph, desde todos los puntos, vi en el Aleph la tierra, y en la tierra otra vez el Aleph y en el Aleph la tierra, vi mi cara y mis vísceras, vi tu cara, y sentí vértigo y lloré, porque mis ojos habían visto ese objeto secreto y conjetural, cuyo nombre usurpan los hombres, pero que ningún hombre ha mirado: el inconcebible universo</p>

I Cuadro 8: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento estratégico

Tema/Asignación	Actividad
<p>1. Un problema simple puede volverse complicado</p> <p>Interrogantes:</p> <p>Reconstruya la preparación de El Baile como un proyecto emprendido por la Señora Kampt.</p> <p>En el proyecto de preparación de El Baile, ¿Bajo cuáles emociones actuaron la Señora Kampt y Antoinette? ¿Cuál evento tiene efecto mariposa?</p>	<p style="text-align: right;">El Baile, Irène Nemirovsky (2006)*</p> <p>La Señora Kampt celebra que al fin su esposo ha conseguido fortuna económica y quiere ser aceptada por la aristocracia parisina, para hacerse conocer planea metódicamente un baile en su casa, con doscientas personas. Antoinette, su hija de catorce años le pregunta si podrá asistir y le dice que no, (ni siquiera un cuarto de hora). Inesperadamente Antoinette interviene decisivamente en el resultado. Los señores Kampt esperan ansiosamente los invitados. ¡Pobre mamá! dice Antoinette al verla llorar por el fracaso de su proyecto.</p> <p style="text-align: right;">Disponible en pdf. http://bibliotecas.unileon.es/tUlectura/files/2015/03/Nemirovsky-Irene-El-Baile.pdf</p>
<p>2. Pensamientos emergentes. Mi acción depende de la tuya.</p> <p>Leer cuento</p> <p>Identificar actores, acciones, intenciones estratégicas y resultados. Comentar la capacidad estratégica de las protagonistas y los pensamientos emergentes</p>	<p style="text-align: right;">La perla , Yukio Mishima extracto</p> <p>El 10 de diciembre era el cumpleaños de la señora Sasaki. La señora Sasaki deseaba celebrar el acontecimiento con el menor ajeteo posible y solamente había invitado para el té a sus más íntimas amigas, las señoras Yamamoto, Matsumura, Azuma y Kasuga, quienes contaban exactamente la misma edad que la dueña de casa. Es decir, cuarenta y tres años.</p> <p>Estas señoras integraban la sociedad “Guardemos nuestras edades en secreto” y podía confiarse plenamente en que no divulgarían el número de velas que alumbraban la torta. La señora Sasaki demostraba su habitual prudencia al convidar a su fiesta de cumpleaños solamente a invitadas de esta clase.</p> <p>Para aquella ocasión la señora Sasaki se puso un anillo con una perla. Los brillantes no hubieran sido de buen gusto para una reunión de mujeres solas. Además, la perla combinaba mejor con el color de su vestido.</p> <p>Mientras la señora Sasaki daba una última ojeada de inspección a la torta, la perla del anillo, que ya estaba algo floja, terminó por zafarse de su engarce. Era aquel un acontecimiento poco propicio para tan grata ocasión, pero hubiera sido inadecuado poner a todos al tanto del percance. La señora Sasaki depositó, pues, la perla en el borde de la fuente en que se servía la torta y decidió que luego haría algo al respecto.</p> <p>Los platos, tenedores y servilletas rodeaban la torta. La señora Sasaki pensó que prefería que no la vieran llevando un anillo sin piedra mientras cortaba la torta y, muy hábilmente, sin siquiera darse vuelta, lo deslizó en un nicho ubicado a sus espaldas.</p> <p>El problema de la perla quedó rápidamente olvidado en medio de la excitación producida por el intercambio de chismes y la sorpresa y alegría que producían a la dueña de casa los acertados regalos de sus amigas. Muy pronto llegó el tradicional momento de encender y apagar las velas de la torta. Todas se congregaron agitadamente alrededor de la mesa, cooperando en la complicada tarea de encender cuarenta y tres velitas. Tampoco podía esperarse que la señora Sasaki, con su limitada capacidad pulmonar, apagara de un solo soplo tantas velas y su apariencia de total desamparo suscitó no pocos comentarios risueños</p>

■ Cuadro 8: Situaciones de aprendizaje para propiciar pensamiento estratégico

Tema/Asignación	Actividad
<p>3. Observar los principios del pensamiento estratégico en la actuación de distintos actores</p> <p>Ver película</p>	<p>INVICTUS, William Ernest Henley</p> <p>Fuera de la noche que me cubre, Negra como el abismo de polo a polo, Agradezco a cualquier dios que pudiera existir Por mi alma inconquistable. En las feroces garras de la circunstancia Ni he gemido ni he gritado. Bajo los golpes del azar Mi cabeza sangra, pero no se inclina. Más allá de este lugar de ira y lágrimas Es inminente el Horror de la sombra, Y sin embargo la amenaza de los años Me encuentra y me encontrará sin miedo. No importa cuán estrecha sea la puerta, Cuán cargada de castigos la sentencia. Soy el amo de mi destino: Soy el capitán de mi alma</p> <p>Disponible en pdf: https://www.youtube.com/watch?v=zqXbPbvuQ8&list=PLoHG_EgsxRdNSeTvt3L4PXeV5p2ioFYn6</p>
<p>4. La inmersión en un evento caótico</p> <p>Leer crónica</p> <p>Identificar las características de una situación caótica y la estrategia de intervención</p>	<p>Al borde del caos, Axel Blanco Castillo Extracto disponible en pdf</p> <p>Salí del Retén de Catia el 27 de febrero de mil novecientos ochenta y nueve. El cabo Peñaloza me lanzaba mi bolsa de plástico. Dentro tenía los escasos artilugios de mi antigua vida: reloj, billetera, una llave y unos lentes oscuros. —Aquí te espero, dijo sarcástico.</p> <p>—Espérame senta’o, le dije. Había vivido literalmente un infierno, en la completa acepción de la frase. Ocho años protegiéndome hasta de mi sombra.</p> <p>—Escogiste un mal día para salir. Venezuela se volvió loca. En verdad, tal vez no saldría, era cuestión de tiempo para que suspendieran las excarcelaciones. — ¡El saqueo! —gritó</p> <p>Peñaloza—. Los caraqueños saquean las bodegas, las tiendas, los centros comerciales, creo que se llevan hasta las piezas de los museos. Justo al momento de franquear el portón, Peñaloza leía la orden de suspensión. Ningún preso podía salir hasta nuevo aviso. Se puso las manos en la cabeza al verme pasar la autopista y alejarme. La guardia y la policía estaban en la calle, tratando de poner orden a las turbas que venían a romper las santamarías de las bodegas y supermercados. Vi con mis propios ojos a los dueños gritando sin voz en medio de los saqueadores, tratando de evitar lo inevitable</p> <p>http://palabrerias.com.mx/cuento-al-borde-del-caos-autor-axel-blanco-castillo/</p>



Conclusiones

El arte de concluir una investigación es siempre inconcluso, un umbral donde se originan nuevas preguntas. Está expuesto a los errores del conocimiento derivados de las limitaciones de las percepciones y la subjetividad personal, de las teorías y paradigmas que nos sirven de marcos de referencia. Es el arte de presentar el hilo argumentativo y los aportes de la investigación.

Destaco, en primer lugar, el propósito deontológico compartido con los que actúan en función del desarrollo de libertades y capacidades, del bien común y la belleza. El aporte primordial de la gestión compleja es un aporte cívico; frente a la complejidad de los problemas contemporáneos a nivel nacional y mundial, la democracia y ciudadanía planetaria son un imperativo ético. Mi voz se suma a las voces de Morin, 2009b; Bauman, 2007; Nussbaum, 2005; Sen, 2006; Ordine, 2013; Maturana, 2015; Capra, 2010; Zambrano, 2004; Paz, 2003; Cadenas, 2000; Montejo, 2007; Rojas Guardia 2013; Caldera, 2009; Mèlich, 2003, entre muchos otros, en un intento de cultivar la humanidad.

Aprender a pensar es un camino incesante, lo dijo Heidegger (2005). El gran mal de nuestro tiempo es que no pensamos. ¿Por dónde comenzar? ¿Por la búsqueda de la rentabilidad y la eficiencia de las organizaciones? o ¿por una mirada compleja de la totalidad? Hacerlo de manera ontológica, transdisciplinaria, sistémica, compleja y estratégica es el reto que asume la gestión compleja.

¿Cómo propiciar en los gerentes estos modos de pensar?, ¿cómo situarlos frente a la complejidad creciente del contexto?, ¿cómo sopesar las consecuencias de las decisiones?

Propongo cultivar pensamientos múltiples, pensar por principios que nos conducen al cultivo de dichos modos de pensamiento. Son maneras de introducirse de forma auto reflexiva a las decisiones en cuestión y a los campos de conocimiento en consideración.

Artículo modos de pensar por principios con el desarrollo de competencias integrales, la intervención en las prácticas organizacionales y el aprendizaje reflexivo mediante situaciones pensadas para cultivar los modos de pensamiento. Considero fecundo el uso de la literatura y la poesía como medio para ayudar a pensar la complejidad del ser humano y la sociedad, a cultivar la comprensión de las emociones propias y del otro, la imaginación narrativa y el diálogo reflexivo.

A cada modo de pensar asocio competencias identificadas como básicas para la gestión compleja. Distingo competencias personales, relacionales y técnicas que se ponen en situación de manera complementaria en cada decisión o acción. Asumo la unidad del gerente como ser para el desarrollo integral de sus competencias.

Introduzco prácticas organizacionales capaces de generar aprendizajes y capacidades. Considero las prácticas como centros de intervención y acción sistémicas movilizadoras de mecanismos para el cambio organizacional. Sugiero aquellas que privilegian las redes de aprendizaje y la cooperación entre los múltiples actores relacionados en los asuntos a atender.

Uso situaciones de aprendizaje de carácter reflexivo como medio didáctico para cultivar los modos de pensamiento.

Finalmente defino la gestión compleja como una manera de pensar, conversar y actuar centrada en las decisiones, acciones y sus consecuencias para la organización; los sujetos que participan en ella; la sociedad y el planeta.

Referencias Bibliográficas

Alles, Martha (2003). *Gestión por competencias. El Diccionario*, Argentina, Ediciones Granica S.A.

Argyris, Chris (1993). *Cómo Vencer las Barreras Organizativas*. España. Ediciones Díaz de Santos. S.A.

Argyris, Chris (1999). *Conocimiento para la acción*, España, Ediciones Granica S.A.

Bauman, Zygmunt (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*, España, GEDISA.

Blanco Castillo, Axel (2016). *Al borde del caos*, recuperado de: <http://palabrerias.com.mx/cuento-al-borde-del-caos-autor-axel-blanco-castillo/> Consultado el 5 agosto 2016.

Boone Mary (2007). "Marco para la toma de decisiones del líder", *Harvard Business Review*, noviembre, pp. 69.

Borges, Jorge Luis (2006). *Obras completas*, Argentina, Emecé Editores.

Cadenas, Rafael (2000). *Obra entera*, México, Fondo de Cultura Económica.

Caldera, Rafael Tomás (2008). *Educación en Venezuela*, Caracas, universidad monteávila.

Calvino, Italo (2001). *Seis propuestas para el próximo milenio*, 3ª edición, Colombia, Siruela/Biblioteca Calvino.

- Capra, Fritjof (1996). *El punto crucial*, 2ª edición, Buenos Aires, Editorial Estaciones.
- Capra, Fritjof (2010). *La trama de la vida*, 2ª edición, España, Editorial Anagrama S.A.
- Capra, Fritjof (2014). *Entrevista a Fritjof Capra por la Fundación Shopia*, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=9-bfjzNKVnMr> Consultado el 27 de septiembre 2015.
- Capra, Fritjof (2004). *El tao de la física*, Edición actualizada, España, Editorial Sirio S.A.
- Casassus, Juan (2009). *La educación del ser emocional*, 3ª edición, Chile, Indigo/Editorial Cuarto Propio.
- Castañeda, Carlos (2000). *Las enseñanzas de Don Juan*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Castellano, H., J. López y C. Renaud. (2010). *Caja de Herramientas de Planificación y Gestión*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/ Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Castellano, Hercilio (2004). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Castellano, Hercilio (2011). "Caos y Desarrollo", Revista Cuadernos del Cendes, nº 77, 1-16, Caracas, Universidad Central de Venezuela/ Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Castellano, Hercilio (2013). *Caos y planificación del Desarrollo*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios de Desarrollo (Cendes).
- Castellano, Hercilio (2017). *Complejidad, planificación y desarrollo*, Seminario Interno del Área Teoría y Método de la Planificación, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo, Mimeo.
- Corredor, Julio (2004). *La planificación, nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI*, Caracas, Vadell Hermanos Editores.
- Crozier, Michel y E. Friedberg (1981). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.
- David, Fred (1999). *La Gerencia Estratégica*, Bogotá, Legis.
- De Kluyver, Cornelis (2001). *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Darwich, Gregorio (2005). *Pensamientos plurales. Orígenes de los estudios del Desarrollo en Venezuela*, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo/Universidad Central de Venezuela.
- Deleuze, Gilles y Guatari, Felix (1972). *Capitalisme e schizophrénie 1. L'Anti-Édipe*, París. Minuit.
- Deleuze, Gilles y Guatari (1980). *Capitalisme e schizophrénie 2. Mille Plateaux*, París. Minuit.
- Descartes, René (2002). *Discurso del método. Meditaciones metafísicas, 1637*, 1ª edición, España, Editorial Libsa.
- Dixit, Avinash y Barry Nalebuff (1991). *Pensar estratégicamente*. España, publicado por Antoni Bosch, editorial W. W. Norton & Company.
- Echeverría, Rafael (1997). *El búho de Minerva*, 3ª edición, Chile, J.C.SÁEZ editor.
- Echeverría, Rafael (2007a). *Por la senda del pensar ontológico*, Argentina, Ediciones Granica S.A. /J. C. SÁEZ editor.
- Echeverría, Rafael (2007b). *Ontología del Lenguaje*, Argentina, Ediciones Granica S.A. /J. C. SÁEZ editor.
- Echeverría, Rafael (2009). *El observador y su mundo Volumen I*, Argentina, Ediciones Granica S.A./J.C. SÁEZ editor.
- Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones, la gestión frente a lo imprevisto y lo impensado*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schavarstein (2000). *Identidad de las organizaciones, invarianza y cambio*, 5a reimpresión, Buenos Aires, PAIDÓS

- Flores, Fernando (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*, Chile, Ediciones Dolmen.
- Gibbs, Miguel (2005). *“Competencia de pensamiento sistémico, su incidencia en el desempeño y cambio organizacional”*, Tesis Doctoral, Caracas, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.
- Guerrero, Omar (2009). *“El fin de la nueva Gerencia Pública”* recuperado en <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewArticle/13520> Consultado el 18 noviembre 2016.
- Hay Group (1990). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, España, Editorial Deusto.
- Heidegger, Martin (1989). *Hölderlin y la esencia de la poesía*, Colombia, Anthpropos.
- Heidegger, Martin (1993). *Ser y tiempo*, Barcelona, Editorial Planeta-De Agostini.
- Heidegger, Martin (2005). *¿Qué significa pensar?*, Madrid, Editorial Trotta.
- Heracleous, Loizos (1998). *“Strategy thinking or strategy planning”*. *Rev Longe Rang Planning*, vol 31, núm 3, págs., 481-487, Pergamon Editor.
- Khaneman, Daniel (2003). *“Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una economía conductual”* en: *Revista Asturiana de Economía* RAE Nº 28.
- Kliksberg, Bernardo (1978). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización. La administración científica en discusión*, 3ª edición, Argentina, Editorial PAIDOS.
- Le Mouëll, Jacques (1992). *Crítica de la eficacia. Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*, 1ª edición, España, Ediciones Paidós.
- Liedtka, Jeanne (1998). *“Strategy Thinking: Can it be taught?”*. *Rev Long Rang Planning* vol 31, núm 1, febrero, pp. 120-129.
- López, Jesús (2006). *Planificación y Gestión Pública*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/ Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- López, Jesús (2009). *Talleres de Planificación y Gerencia*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/ Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- López J. y Silvia García (2011). *Jugando a cambiar el juego. Pensar el cambio en ambientes sociales complejos*, Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- López Jesús y Silvia García (2015). *Planificación y cambio en ambientes sociales complejos*, Caracas, Cendes/UCV.
- López, Jesús (2017). *Sostenibilidad, complejidad y cambio social, Seminario interno del Área Teoría y Método de la Planificación*, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo, Mimeo.
- López, Paula y Mariño Andrés (2010). *“Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones”*, en: *rev. fac.cienc.econ.*, Vol. XVIII (2), Diciembre, 75-93, Fundación Universidad Central de Colombia.
- Mascareño, Carlos (2016). *Ciudades, innovación y futuro, nuevos caminos para el Desarrollo Local*, Conferencia dictada en el Consejo Consultivo de la ciudad de Barquisimeto, Sesión Plenaria del 16 de junio del 2016, Barquisimeto, Colegio de abogados de Barquisimeto.
- Malavé, José (1999). *Prácticas organizacionales*, Caracas, Ediciones IESA.
- MAP (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. Selección de textos: Carlos Ramió y Xavier Ballart, VOL.I Colección Lecturas. Serie Administración General, 1ª edición, Madrid, Edita Ministerio para las Administraciones Públicas, Boletín Oficial del Estado.
- Martínez Miguel (2009). *Nuevos paradigmas en la investigación*, Venezuela, Editorial ALFA.
- Martínez, Miguel (2010). *“Bases de la epistemología a comienzos del siglo XXI”*, *Revista IIPSI*, Facultad de Psicología, UMNSM, Vol. 13, Nº 1.

- Martínez, Miguel (2012). *El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica* 2ª ed. México, Editorial Trillas.
- Maturana, H. y Francisco Varela (1999). *El árbol del conocimiento, las bases biológicas del conocimiento humano*, 3ª edición, México, Debate: Pensamientos.
- Maturana, Humberto (1996). *El sentido de lo humano*, 8ª edición, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.
- Maturana, Humberto (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago de Chile, Ed. Dolmen.
- Maturana, Humberto (2011). *La objetividad, un argumento para obligar*, Argentina, J.C. editor/Ediciones Granica S.A.
- Maturana, Humberto (2015). "Entrevista a Humberto Maturana", Programa La belleza de pensar, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ElvGUSpD3rs> Consultado el 5 mayo 2015.
- Matus, Carlos (2000). *Teoría del Juego Social*, 1ª. Edición en español, Caracas, Fundación Altadir, Fondo Editorial Altadir.
- Matus, Carlos (1992). *Planificación, Política y Gobierno*, Caracas, Fundación Altadir.
- Mèlich, Joan-Carles (2003). "La sabiduría de lo incierto. Sobre ética y educación desde un punto de vista literario", Rev Educar, n° 31, pp 33-45, Barcelona.
- Mintzberg, Henry (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning", Harvard Business Review, Enero-Febrero, pp. 107-114.
- Mintzberg, Henry y J. Brian (1997). *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry y otros (1999). *Safari a la estrategia*, Argentina, Granica. Mintzberg, Henry (2014).
- Mintzberg, Henry (2014). *Mintzberg y la Dirección*, España, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mishima, Yukio (2008). *La perla y otros cuentos*, España, Siruela.
- Modzelewski, Helena (2012). "La educabilidad de las emociones y su importancia para el desarrollo de un ethos democrático", Tesis Doctoral, España, Universidad de Valencia.
- Montejo, Eugenio (1994). *Antología*, Caracas, Monte Ávila Editores.
- Montejo, Eugenio (2007). *La Terredad de todo. Una lección antológica*. Selección, prólogo y notas: Adolfo Castañón, Venezuela, Ediciones El otro, el mismo.
- Morgan, Gareth (1990). *Imágenes de la organización*, Madrid, Alfaomega/RA-MA.
- Morin, Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*, Unesco.
- Morin, Edgar (2001). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.
- Morin, Edgar (2005). *Introducción al pensamiento complejo*, 8ª reimpresión, España, Gedisa editorial.
- Morin, Edgar (2006). *El Método 3, El conocimiento del conocimiento*, 6ª edición, Madrid, Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.)
- Morin, Edgar (2009b). *Para una política de la civilización*, Barcelona, Paidós.
- Morin, Edgar (2011). "Entrevista a Edgar Morin", Programa Grandes Pensadores del Siglo xx, Canal Encuentro, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=JPbZtyUZ4IQ> Consultado el 5 febrero 2015.
- Navarro, José (2000). "Gestión de las organizaciones. Gestión del Caos", Revista Organización y Dirección. Universidad Politécnica de Madrid, 23, pp. 136-145.
- Navarro, José (s-f). "Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio", Tesis Doctoral, España, Universitat de Barcelona.

- Némirovsky, Irène (2006). *El baile*, España, Salamandra.
- Neruda, Pablo (1992). *Residencia en la tierra*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, S.A.
- Nussbaum, Martha (2005). *El cultivo de la humanidad. Una defensa clásica de la reforma en la educación liberal*, Barcelona, Paidós.
- Nussbaum, Martha (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Argentina, Katz Editores.
- Nussbaum, Martha (2012). *Crear capacidades*, España, Paidós.
- O'Connor, Joseph e Ian Mac Dermott (1998). *Introducción al pensamiento sistémico: recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*, España, Urano.
- Ordine, Nuncio (2013). *La utilidad de lo inútil. Manifiesto*, España, ACANTILADO.
- Omahe, Kenichi (2004). *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*, España, McGrawHill.
- Parker, David y Ralph Stacey (1996). "Caos, administración y economía. Las implicancias de un pensamiento no lineal", *Rev. Libertas*, Instituto Universitario Eseade, Argentina.
- Paúl, Emiro (1985). *Introducción a la teoría general de los sistemas*. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Publicaciones.
- Payares, Lesbia (2011). "Complejidad y humanidades, conciliando el ser y al devenir", *Revista Cuadernos del Cendes*, n° 77, pp. 17-42, Caracas.
- Paz, Octavio (1992). *El arco y la lira*, 1ª reimpresión, Colombia, Fondo de Cultura Económica.
- Paz, Octavio (2003). *Obras completas*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Pérez Herrera, Juan (2014). *Pensamiento estratégico, concepto y perspectiva*, recuperado en <http://www.miactualidad.com/255-256/64-estrategia.html> Consultado el 15 agosto 2016.
- Prigogine, Ilya (1993). *Tan solo una ilusión*, 3ª edición, España, Tusquets editores.
- Renaud, Coromoto (2013). *Innovaciones en la formación de gerentes: poesía y gerencia*, Caracas, Universidad Central de Venezuela (UCV)/Centro de Estudios de Desarrollo (Cendes).
- Renaud, Coromoto, Ramonetta Gregori y Julieta León (2012). *Siete Noches, Siete Poemas*, Venezuela, Ediciones del Instituto de Cultura del Estado Monagas.
- República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente (1999). *Constitución de la República Venezolana de Venezuela*, Caracas, Gaceta Oficial N° 5.453. Extraordinario del 24 marzo.
- Rodríguez, Rosa María (2011). "Transmodernidad, un nuevo paradigma", en: *Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World*, recuperado en: <http://escholarship.org/uc/item/57c8s9gr> Consultado el 20 septiembre 2016.
- Román Muñoz, Olga (2010). "El pensamiento estratégico, una integración de los sentidos con la razón". *Revista científica Guillermo de Ockland*, vol. 8, núm. 10, julio-diciembre, pp. 23-36, Universidad de San Buenaventura, Colombia.

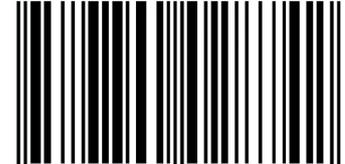
- Rojas Guardia, Armando (2013). *Que es vivir poéticamente*, recuperado en <http://prodavinci.com/2013/10/20/artes/que-es-vivir-poeticamente-por-armando-rojas-guardia/> Consultado el 25 de octubre 2013.
- Schön, Donald (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.
- Sen, Amartya (2006). *Desarrollo y Libertad*, 8ª Edición, Bogotá, Editorial Planeta.
- Senge, P., R. Ross, B. Smith, Ch. Roberts y A. Kleiner (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España. Granica S.A.
- Skinner, Burrhus (1994). *Sobre el conductismo*, España, Editorial Planeta-De Agostini S.A.
- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina. Las organizaciones abiertas al aprendizaje*, Argentina, Ediciones Granica S.A.
- Snowden, Dave (2010). *The Cynefin Framework*, recuperado en: <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8> Consultado el 17 de noviembre 2016.
- Stacey, Ralph (2003): *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall.
- Taylor, Frederick y Fayol Henry (1983). *Principios de la Administración Científica. Administración Industrial y General*, 27ª edición en español México, Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Torres, Ana Teresa (2015). *Fervor de Caracas*, Caracas, Fundavag Ediciones.
- Torres, Héctor (2012). *Caracas muere*, Caracas, Ediciones Puntocero.
- Tsu Zun (1990). *El arte de la guerra*, Venezuela, Panapo.
- Ugas, Gabriel (2005). *Epistemología de la educación y la pedagogía*. Venezuela, Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Ugas, Gabriel (2012). *La complejidad, un modo de pensar*, 3ra edición, Venezuela, Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Ugas, Gabriel (2015). *Cuestiones de Método/logía y Epistemología*, Venezuela, Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- UNESCO (1994). *Modelo de Gestión Gesduca*, Chile, Redplad/Unesco.
- Vegas, Federico (2008). *La Carpa y otros cuentos*, España, Alfaguara.
- Waissbluth, Mario (2008). *Sistemas complejos y gestión pública*, recuperado de: <https://www.mariowaisbluth.com> Consultado el 20 septiembre 2016.
- Watts, Alan (1987). *Psicoterapia del este, psicoterapia del oeste*, España, Editorial Kairós.
- Zambrano, María (2005) *Filosofía y poesía*, México, Fondo de Cultura Económica.



Coromoto Renaud M.

Poeta, docente,
investigadora,
profesora titular
del Centro de Estudios
del Desarrollo Cendes
de la UCV.

ISBN: 978-980-00-2874-2



9 789800 028742