

## GESTIÓN COMPLEJA: CLAVE ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN EMERGENTE

Saurimar Grillet Coa<sup>2</sup>

*Tipo de Trabajo: Artículo de revisión*

*Fecha Recepción: octubre 2024 Fecha Aceptación: noviembre 2024 Fecha Publicación: diciembre 2024*

### Resumen

La complejidad es considerada una visión de análisis y reflexión sobre determinados aspectos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, donde su estudio percibe el todo como un sistema interrelacionado, desde el cual no es posible abordar la realidad solo desde una disciplina específica. El artículo tiene como objetivo principal, describir los criterios fundamentales del paradigma de la complejidad en relación a la gestión estratégica organizacional, mostrándose como alternativa para las empresas, ante los desafíos generados por la incertidumbre y los cambios acelerados del entorno a nivel global, los cuales arrojan a las organizaciones en sus distintos ámbitos de desarrollo, siendo un verdadero reto su continuidad y permanencia en sociedades que experimentan profundas transformaciones, que resultan cada vez más diversas y demandantes. Considerando el origen de sus datos, y por su orientación a la generación de nuevos conocimientos, el artículo se desarrolla bajo el tipo de investigación documental, siendo sus principales hallazgos la determinación de al menos cuatro criterios básicos para la gestión de la complejidad en las organizaciones, requeridas en los tiempos actuales y futuros, así como, la relevancia de la aplicación de nuevos enfoques administrativos en lo relacionado a la gestión estratégica organizacional.

**Palabras clave:** Complejidad; Gestión; Organización.

### COMPLEX MANAGEMENT: STRATEGIC KEY FOR THE EMERGING ORGANIZATION

#### Abstrac

Complexity is considered a vision of analysis and reflection on certain aspects of nature, society and thought, where its study perceives the whole as an interrelated system, from which it is not possible to approach reality only from a specific discipline. The main objective of the article is to describe the fundamental criteria of the complexity paradigm in relation to organizational strategic management, showing itself as an alternative for companies, faced with the challenges generated by uncertainty and accelerated changes in the environment at a global level, which envelop organizations in their different areas of development, being a real challenge their continuity and permanence in societies that experience profound transformations, which are increasingly diverse and demanding. Considering the origin of its data, and its orientation towards the generation of new knowledge, the article is developed under the type of documentary research, its main findings being the determination of at least four basic criteria for the management of complexity in organizations, required in current and future times, as well as the relevance of the application of new administrative approaches in relation to organizational strategic management.

**Keywords:** Complexity; Management; Organization.

---

<sup>2</sup> [Saurimarg123@gmail.com](mailto:Saurimarg123@gmail.com) Magister Cs. Administrativas Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela ORCID-ID 0009-0009-5200-9422

## Introducción

En las últimas décadas, el contexto mundial está siendo definido por grandes procesos transformadores e irreversibles como la globalización, la revolución tecnológica y un marcado movimiento poblacional, a los cuales se le suman los efectos mundiales de eventos sanitarios (Pandemia Mundial Covid 19) y eventos políticos con amenazas constantes de conflictos bélicos a escala global, los cuales, por lo general no son considerados como parte de la planeación estratégica por los organismos responsables de las áreas de planificación y economía de la mayoría de los países del mundo.

Esta combinación de procesos genera situaciones y particularidades sociales, políticas, económicas, ambientales y culturales propias de cada país, las cuales en mayor o menor grado resultan difíciles de manejar y procesar en tiempo oportuno, siendo el proceso de gestión empresarial uno de las áreas de desarrollo económico y social mayormente afectado.

En la actualidad, las organizaciones inmersas en una situación de crisis estructural y financiera a escala mundial, perciben la necesidad de transformación hacia nuevos sistemas de convivencia, de producción, de consumo; situación que genera a los gobiernos y líderes empresariales, mayores dificultades a la hora de gestionar sus empresas y/o instituciones; requiriendo con premura cambios en los procedimientos tradicionales de análisis y previsión, basados históricamente en la lectura de los fenómenos peculiares y específicos de cada sector por separado y focalizados en aspectos muy parciales, propiciando cierta negligencia hacia los cambios globales de mayor repercusión.

Paralelamente, cada vez son más, los responsables y directivos de gobiernos y las organizaciones que reconocen el mundo desde una perspectiva más compleja, donde la ocurrencia de infinidad de eventos, situaciones y acciones se entremezclan y relacionan, siendo necesario bajo este panorama trascender los paradigmas, formas y métodos tradicionales que hasta nuestros días siguen siendo empleados

para comprender una realidad que no puede ser simplificada, si el objetivo verdadero es obtener respuestas que se aproximen de una forma más completa a los requerimientos de las sociedades y sus diferentes estructuras.

Según autores como Morin (1999), existe una incompatibilidad cada vez mayor, honda y peligrosa, por una parte “entre nuestros saberes desunidos, divididos, compartimentados y por el otro, realidades o problemas cada vez más poli-disciplinarios, transnacionales, globales y planetarios” (p.14).

En tal sentido, el paradigma de la complejidad contempla un marco conceptual que de alguna manera permite establecer interrelaciones e intercomunicaciones reales entre las diversas disciplinas, y un diálogo entre especialistas, aplicabilidad de metodologías y lenguajes específicos.

Bajo este contexto, los sistemas complejos, según Morin (1994), se basan, primordialmente, en un abordaje no lineal de la realidad, afianzándose en enunciados como:

1. Un sistema complejo no puede ser analizado, en principio, en forma fragmentaria, este se halla constituido por un sistema de elementos que tiene múltiples sentidos en lo profundo del sistema considerados en un horizonte temporal limitado y puede sufrir transformaciones y cambios bruscos.
2. Se diferencia de un sistema complicado, por el hecho de que la dificultad de predicción no se encontró en la incapacidad de tener en cuenta todas las variables que participan en la dinámica, sino en la “sensibilidad” del sistema a las condiciones iniciales, a las cuales se agregan los efectos de los procesos de autoorganización (procesos que se condicionan por las interacciones de los subsistemas, componentes, y con efecto de aparición de alguna manera espontánea y no predecible de determinadas relaciones de orden).
3. Un sistema complejo muestra una evolución que no se deriva del análisis de sus respuestas a un estímulo dado (bajo la forma de un análisis dinámico),

sino que su dinámica y su evolución requieren de abordajes específicos y variados.

Es así como, desde el ámbito organizacional, los escenarios emergentes que se perciben, configuran y reconfiguran acciones y transformaciones en los ámbitos socio educativos, productivos y culturales, como consecuencia de un ambiente de sociedad globalizada y altamente influenciada por la tecnología, impulsan el surgimiento de nuevos desafíos para la gerencia de éstas organizaciones, haciendo necesario una nueva forma de pensamiento que demanda la construcción de nuevos modelos conceptuales y nuevas formas de actuar y pensar, que paralelamente, faciliten la activación de sinergias humanas para poder convivir con los cambios impuestos por la sociedad que continuamente se torna más diversa y demandante. Este panorama conlleva el repensar la idea de sistema, organización y gerencia, desde una perspectiva más elaborada y alineada a los nuevos paradigmas y formas de pensamiento.

Por tal motivo, el objetivo de este artículo se centra en describir los criterios básicos que relacionan el paradigma de la complejidad, en relación a la gestión estratégica organizacional, como alternativa para dar respuestas desde las prácticas administrativas, a las transformaciones estructurales de las sociedades actuales y venideras.

### **Metodología**

De acuerdo al origen de los datos, el artículo está orientado al aporte de nuevos conocimientos, y se enmarca bajo el esquema de investigación documental, la cual es definida por Arias (2012) "...como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales y electrónicas..." (p.27).

En este sentido, se llevó a cabo la consulta y revisión de fuentes impresas y electrónicas entre las que se mencionan, libros, investigaciones doctorales, revistas

científicas, páginas web. De igual forma, se consultaron documentos audiovisuales como videoconferencias de expertos y estudiosos de los temas relacionados al paradigma de la complejidad y su aplicabilidad en el ámbito organizacional.

De la misma manera, se utilizaron técnicas de análisis de contenido, como parte del procedimiento de interpretación de los resultados, apoyados en el uso de fichas y dispositivos electrónicos como instrumentos de registro y almacenamiento de la información.

### **Resultados y Discusión**

Según Morin (1994), “Para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad” (p. 55). Hasta la actualidad, la ciencia se ha sustentado en el paradigma de la simplicidad, entendido como el proceso de alcanzar el conocimiento mediante la observación del objeto de estudio, pero, aislándolo de toda perturbación, cortando los hilos que lo relacionan con otras variables que sobre este influyen y de alguna manera, también son determinantes de su comportamiento. En este particular, Morín (1994), afirma “...la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (p. 17).

Desde esta perspectiva, cuando se asume que el todo se constituye de cada parte, pero, a su vez, cada parte por sí sola no es ni explica el todo, ni el todo tiene la capacidad de explicar a la parte, se comienza a pensar desde la visión compleja. Considerando así, que ese todo, en este caso la organización, es tan solo un componente de un ecosistema organizacional mucho más amplio y complejo, que no puede ser visualizado e interpretado desde un solo ángulo, es allí, donde se requiere de diversidad de visiones sobre un objeto de estudio para acercarse a un conocimiento casi completo, llegando de esta forma, al campo de la transdisciplinariedad, componente inseparable de la complejidad.

Para investigadores del tema, como Rivas (2006), se pueden sintetizar al menos seis (6) grandes fases de evolución del pensamiento estratégico, que va desde la asignación de los recursos presupuestarios, hasta la realización de predicciones de escenarios. En dichas fases, se percibe con facilidad, que la estrategia es combinada, rediseñada y aplicada según el contexto existente para esos periodos de tiempo, aunado, a la constante búsqueda de adaptabilidad por parte de quienes dirigen las organizaciones a permanecer vigente y productivos en los ambientes en los cuales se desarrollan y de los cuales forman sin duda parte activa, sean o no conscientes de esta visión. En el siguiente cuadro, se aprecia, las visiones que ha tenido el pensamiento estratégico a lo largo del tiempo:

**Cuadro 1:**

**Evolución del Pensamiento Estratégico**

| Evolución del Pensamiento Estratégico |   |                             |  |                                   |                                      |  |
|---------------------------------------|---|-----------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Fases de Evolución                    | Generación 1                                  | Generación 2                | Generación 3                                 | Generación 4                      | Generación 5                         | Generación 6                                       |
| <b>Nombre del Modelo</b>              | Presupuesto Control Financiero                | Planeación Largo Plazo      | Planeación Estratégica                       | Administración Estratégica        | Dirección Estratégica                | Gestión estratégica de la Complejidad              |
| <b>Paradigma</b>                      | Planeación Financiera Básica.                 | Dirección por Extrapolación | Dirección Por Anticipación Cambio Incipiente | Dirección para Orientar El Cambio | Dirección por Problemas Estratégicos | Gestión de la Complejidad                          |
| <b>Objetivos</b>                      | Enfoque de Corto Plazo Cumplir el Presupuesto | Predecir el Futuro          | Anticipar el Cambio                          | Orientar el Cambio                | Crear Futuro                         | Gestionar la realidad como un todo sin Fragmentar. |

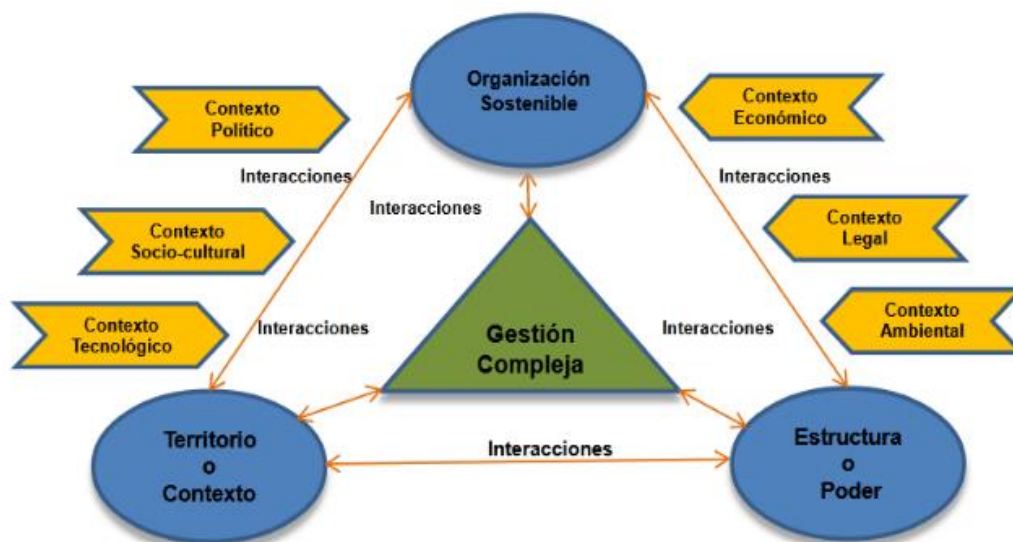
Fuente: Elaboración propia, a partir de Rivas (2006)

Bajo este contexto, es necesario argumentar que, en la actualidad, considerada la sexta generación, donde la tarea de los gerentes no se circunscribe a la asignación de recursos monetarios para proyectos y predecir cuál será el futuro de la organización. El Gerente moderno debe diseñar y dirigir estrategias, creando el futuro día a día, gestionando la realidad como una totalidad infragmentada.



Por su parte, Etkin (2015), resalta la importancia del concepto “sustentable” en el ámbito complejo, donde el concepto de interacción se hace básico, porque para que algo sea sustentable debe estar enlazado, con diferencias, pero el punto de equilibrio es la organización. En este particular, señala como mínimo cuatro elementos presentes en el contexto de estos ambientes: actitud colaborativa entre los actores, uno necesita del otro; existencia de incertidumbre, referido a situaciones inciertas y sobrevenidos; existencia de discontinuidad, es decir, el lapso en que ocurren los cambios es cada vez menor; y por último, el entramado, donde todo tiene que ver con todo, es decir, es lo opuesto a la relación secuencial y lineal entre medios y fines, y es donde aparecen las llamadas bifurcaciones.

Siguiendo este orden de ideas, y luego de consolidar y analizar los datos obtenidos de las diversas fuentes de información, y con la intención de proyectar una visión consolidada de lo que se pretende con la presentación del artículo de investigación, se muestran a continuación, los criterios básicos que deben existir y hacer vida en una organización y el entorno donde se desarrolla, a objeto de lograr la aplicabilidad de herramientas de gestión estratégica desde los principios del pensamiento de complejo:



**Figura 1.** Criterios básicos para la gestión de la complejidad en las organizaciones/ Elaboración Propia, según información recopilada.

De la figura se puede determinar de manera puntual:

1. Organización Sostenible: referido a los espacios de producción, de manera cohesiva, basada en sistemas de gobernanzas, que se articulan en sus diferentes niveles (Nacional, regional y local) de acuerdo a los objetivos planteados.
2. Gestión Compleja: desde donde se generan los diagnósticos del contexto, análisis de las interacciones, evaluaciones, así como el diseño de estrategias y toma de decisiones de acuerdo a las políticas, entendiéndose como política, las acciones que permitan integrar diversos sectores de un territorio delimitado, de acuerdo a la interacción influenciadas por la economía, lo social, lo cultural, y ambiental. En este sentido, se coordinan los programas, proyectos e iniciativas de acuerdo a las características propias del entorno.
3. Estructura o Poder: Delimitación de límites, de acuerdo a las competencias, bien sea de organizacionales, institucionales, o de comunidad. Hace alusión a la democracia controlada pero participativa, permitiendo la expresión interna y externa de los actores que conforman el todo.
4. Territorio o Contexto: es el espacio donde convergen las diferentes interacciones, que lo hacen desarrollar características de relaciones y/o interacciones colaborativas, marcado por la incertidumbre propia del espacio, con comportamientos disruptivos, donde se forman los entramados, y se generan las demandas colectivas e individuales a la vez.

En tal sentido, desde esta forma de pensamiento, las organizaciones hacen vida en un entorno complejo y de alta incertidumbre que les demanda capacidad de aprendizaje y auto-organización, siendo imprescindible aprender a gerenciar la incertidumbre y la complejidad; pasando de la realización reiterada de tareas concretas, a la habilidad de generar expectativas y motivación a sus colaboradores; pasar de la capacidad de trabajo individual a la capacidad de trabajo en equipo; de



una formación técnico-específica a una formación integral que permita la comprensión y anticipación adecuada de los fenómenos y tendencias del contexto.

Por su parte, la innovación como elemento clave de toda organización emergente o en proceso de transformación, se presenta como una de las herramientas fundamentales dentro de la gestión compleja, que abarca otros aspectos sumados a los aportes tecnológicos en este ámbito, y que se ven reflejado en la capacidad e implementación de novedosos métodos y procedimientos para el desarrollo de sus productos y/o servicios, así como también, en nuevas y efectivas formas de organización.

### **Conclusión**

De manera tradicional en la literatura relacionada a la organización, los conceptos de equilibrio y estabilidad han sido recurrentes, llegando a aparecer ambos como una meta que ha de perseguir los niveles gerenciales para alcanzar el éxito. De esta forma, desde la organización científica del trabajo hasta los modernos enfoques contingentes se encuentran de manera repetida propuestas que sostienen, de forma más implícita que explícita, que las organizaciones han de ser gestionadas hacia estados de equilibrio y de estabilidad.

En este contexto, el paradigma de la complejidad surge como resultado de la organización del todo bajo la presión de infinitas combinaciones de interacciones simultáneas, donde abundan cada vez más, interrelaciones no-lineales, expresándose la interacción de las partes que lo componen (el todo), es decir, la complejidad se manifiesta en el sistema mismo, dando paso a modelos más antirracionalistas para el entendimiento del fenómeno organizativo, que dejan de lado los conceptos de equilibrio y estabilidad, referidos al histórico pensar del modelo racional de organización.

Desde este escenario, y considerando la realidad política, social, económica, cultural y ambiental de los países, unida a la dinámica organizacional que forma parte de ella, la organización no puede ser comprendida y explicada solo por

modelos totalmente analíticos o cartesianos, que excluyen un sin fin de variables necesarias para la comprensión integral de los fenómenos actuales. Es en este punto, donde la gerencia estratégica asume una importancia sin precedentes, teniendo bajo su responsabilidad, y a través de la aplicación nuevos y/o combinados enfoques administrativos, que faciliten la consolidación y permanencia de sus organizaciones en el mercado, dentro de ambientes de incertidumbre, complejidad e inestabilidad en los diferentes niveles, bien sea mundial, regional y local.

Es así como, la determinación de criterios básicos para la gestión de la complejidad en las organizaciones, facilita la identificación y desarrollo de actividades de dirección, establecimiento de relación, acción y ajuste, entre otras cosas, con la generación de lecturas profundas de los diferentes contextos, análisis de las múltiples interacciones, evaluaciones individuales e integrales a la vez, el diseño de estrategias y toma de decisiones de acuerdo a las acciones que permitan integrar diversos sectores de un territorio delimitado, que consideran la influencia de ámbitos como lo económico, social, cultural, ambiental y tecnológico.

### Referencias

- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Sexta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Etkin, J. (2015), [FCEUNAL Facultad de Ciencias Económicas – UNAL] (2015, Diciembre 17) “La complejidad en Organizaciones”. Recuperado de <https://youtu.be/-L-EAh5DoMo?si=7aBbxTABdTEyY9ay>
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro (Trad. Mercedes Vallejos Gómez). París Francia: Editorial Santillana/UNESCO.
- Morin, E. (1994). Introducción al Pensamiento Complejo. [archivo PDF]. Recuperado de <https://cursoenlineasincostoedgarmorin.org>
- Rivas, L. (2006). “Implicaciones de la teoría de la complejidad en la organización, los procesos, los empleados y los modelos de dirección estratégica” [archivo PDF]. Recuperado de [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).