

# Espacio Abierto

Es una sección para destacar actividades del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), como de otras instituciones, noticias de interés, cartas al editor, reseñas de libros y de publicaciones periódicas, informes breves, entre otros escritos.

---

## LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS

---

### **Ricardo M. Gil Otaiza**

Farmacéutico. Profesor e Investigador Titular (J) de la Universidad de Los Andes (ULA). Doctor en Educación Mención Andragogía y Doctor en Ciencias de la Educación, con postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones. Escritor con 35 libros publicados en distintos géneros. Exdecano de la Facultad de Farmacia y Bionálisis de la ULA, expresidente de la Academia de Mérida. Miembro Correspondiente Nacional de la Academia Venezolana de la Lengua e Individuo de Número Sillón 5 de la Academia de Mérida. Columnista del diario El Universal de Caracas.

### **Dedico**

*A mi esposa y a mis hijas*

*El doble imperativo antropológico se impone: salvar la unidad humana y salvar la diversidad humana. Desarrollar nuestras identidades concéntricas y plurales: la de nuestra etnia, la de nuestra patria, la de nuestra comunidad de civilización, en fin, la de ciudadanos terrestres.*

### **Edgar Morin**

*Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Edgar Morin. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas: UNESCO – IESALC, Ediciones FACES/UCV, CIPOST, p. 83.

## A MODO DE INTRODUCCIÓN

Nunca antes la noción de cambio, de transitoriedad e impermanencia de la que nos hablaban los antiguos, con Heráclito de Éfeso a la cabeza, así como algunas religiones, se había patentizado con tanta fuerza como a partir de la irrupción de la denominada era tecnológica o digital de nuestros días. Este abrupto cambio dado en nuestras vidas es de tal profundidad y motoriza tantos procesos, que se podría establecer como un punto de inflexión que define un antes y un después en nuestro devenir. Nada escapa a los nuevos derroteros de lo humano, todo es llevado en una suerte de rueda sinfín hacia nuevos horizontes, y al llegar, en una inaudita vuelta de tuerca, es lanzado a su vez hacia disímiles territorios, en los que lo predictivo y lo anticipatorio no son más que vanas tentativas de comprensión frente a lo incomprensible. El devenir de lo humano es en sí un bucle, que en su recursividad realimenta cambio con más cambio (efecto acumulativo), y en ese denso proceso arrastra consigo toda noción de permanencia para dejarnos sobre las arenas de la transitoriedad y el desarraigo.

El ser humano es gregario por naturaleza, busca en todo momento conjuntarse, sentirse parte de un todo, estar de la mano con sus congéneres y entre todos erigirse por sobre la realidad para así alcanzar sus objetivos. Las organizaciones, que nacen de esta forma, aglutinan esfuerzos, talentos, deseos, anhelos y fines comunes, sin que ello deje de lado los deseos más íntimos de la propia realización personal, que deberán estar en plena correspondencia con los de todos, de lo contrario, una pequeña variación, podría generar perturbaciones en el sistema, trayendo consigo más inestabilidad. De hecho, las organizaciones funcionan en esencia como mecanismos de retroalimentación, que dicho sea de paso no siempre son beneficiosos para los propios sistemas y, por ende, para la sociedad. La organización familiar es un claro ejemplo de todo esto, ya que su propio equilibrio y estabilidad están supeditados a las variaciones que se dan en el seno de la misma, generando perturbaciones que la llevan a mecerse entre la permanencia y la extinción. En otras palabras: su equilibrio es su propio desequilibrio. Retroalimentación positiva y negativa se entrecruzan en densas urdimbres articulando tensas alianzas que buscan el cambio (los desequilibrios) y al mismo tiempo la permanencia (estabilidad).

En las siguientes páginas se pretende analizar, desde el género ensayístico, la noción organizacional sobre la base del pensamiento complejo, a los fines de una comprensión signada por la articulación de diversas variables, que posibiliten ver más allá de una dinámica que se expande y se retrotrae hasta hacer de las organizaciones núcleos de cambio de lo humano y, por ende, de la vida.

### La complejidad organizacional

Como todo en la naturaleza, en el seno de las organizaciones sociales se hace necesaria la presencia del desorden, ya que de inmediato se activan los mecanismos que hacen posible el que se busque equilibrar los procesos. La homeostasis como mecanismo regulador hace del binomio orden-desorden, en su infinita ambigüedad, la excusa perfecta para introducir en el sistema elementos que permitan el equilibrio. En todo caso, la complejidad organizacional busca que todo se alcance sin imposiciones, sin determinismos ni preconcepciones, ya que “la voluntad de imponer en el interior de una empresa [*y de toda organización*] un orden implacable no es eficiente.”<sup>1</sup>

Si como nos lo dice de nuevo Morin: “Toda organización, como todo fenómeno físico, organizacional y, por cierto, viviente, tiende a degradarse y a degenerar.”<sup>2</sup>, pues podríamos

---

<sup>1</sup> Edgar Morin. (2003). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa Editorial, p. 128.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 126.

terminar aceptando que tal situación sea necesaria a la hora de reconducirse los procesos hasta que los antagonismos se hagan complementarios. En este sentido, la única manera de luchar contra la degeneración es contraponer su opuesto, es decir, la regeneración, lo que evitaría la desintegración y se alcanzaría el equilibrio, y para ello es necesaria la articulación de todos los estamentos organizacionales: su permanente interrelación e interretroacción, su articulación sincrónica y asincrónica, la confluencia perfecta de las líneas de mando, la libertad y a la vez la coerción en los espectros de acción, la búsqueda de los claroscuros que permitan mecerse en el vacío sin el temor a perderse en la nada, la firmeza y al mismo tiempo la flexibilidad en los planes y en las estrategias. Solo en la conjunción de los complementarios antagónicos podemos vislumbrar nuevos horizontes organizacionales, que nos permitan dar la necesaria apertura sin perder de vista las metas planteadas. En otras palabras: mantener la tradición organizacional en medio de nuevos desafíos y experiencias de cambio que la empujen hacia adelante.

Ahora bien, nos alerta Morin, un exceso de complejidad podría ser desestructurante<sup>3</sup>. Tal ambigüedad es posible si entendemos que entre más compleja es una organización, mayor es su capacidad para trabajar con el desorden, lo que permite que se tomen decisiones en las bases sin esperar la respuesta de parte de estructuras verticales de poder y de información, cuya lentitud se podría erigir en un factor de riesgo para el cumplimiento de los objetivos. No obstante, un exceso de libertad y una versatilidad en caída libre, podrían traer graves riesgos de desarticulación y de caos, lo que nos impele a pensar en la libertad de la mano de “una solidaridad profunda entre sus miembros.”<sup>6</sup>, que permita así el sostenimiento de la complejidad, aún más su aumento, sin los riesgos del quiebre y de la nada. Utilizar ambas manos en la dirección de los procesos organizacionales, podría ser un mecanismo seguro a la hora de sopesarse los riesgos de caer en un libertinaje atroz, versus el anquilosamiento de posiciones rígidas e inamovibles que llevan a la inacción y a la pérdida de referentes epocales. La complejidad organizacional podría articular disímiles escenarios de acción, en los que en diversos puntos del estamento u organigrama se ensayen modulaciones: ajustes y desarreglos, avances y regresiones, aperturas y cierres, que generen situaciones buffer que amortigüen los desequilibrios y devuelvan a la organización a su punto de inestable equilibrio.

Las organizaciones sociales están constituidas por personas que tienen a su vez su propia complejidad. Los humanos nos movemos y actuamos sujetos a múltiples variables, cuyos tejidos hacen posible que seamos “uno” y “muchos” a la vez. Gracias a ella somos presas de ambigüedades que nos atenazan, que nos vuelcan hacia adentro (la interioridad) y hacia el mundo, que nos hace responder de diversas maneras frente a similares situaciones y eventos. Solo los humanos armamos de manera consciente planes y estrategias, ya que las otras especies responden solo a los instintos. En esa planeación articulamos pensamientos y acciones, y hacemos lo materialmente posible para transformarlos en objetivos cumplidos a determinados plazos. Somos eficaces a veces y eficientes, otras tantas, gracias a la interrelación de nuestros objetivos personales y familiares con los organizacionales. En esa articulación tendrá que darse, necesariamente, el salto hacia paradigmas diversos que amalgamen el caos y el orden. Empero, las organizaciones, porque están compuestas por personas, son “caórdicas” por esencia, de lo contrario caerían en la petrificación o en el libertinaje. Ambos extremos caras de una misma moneda.

Nos mecemos en el abismo a cada instante, y en ese movimiento péndulo-elipsoidal arrastramos consigo luces y sombras, aciertos y errores, articulación y desarraigo, lo que se traduce necesariamente en una complejidad que busca estabilizar el sistema. Pero como hemos visto, nada es estático, todo responde a factores, y la confluencia de los mismos luce como un estallido de partículas que en pleno caos chocan entre sí, rebotan para regresar a su seno y reiniciar de nuevo el proceso hasta el infinito. Pero nada de esto es lineal, es elipsoidal, y en cada movimiento

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 130.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 131.

envolvente incorpora elementos de su entorno para hacerse sinérgico y exponencial, de allí su impronta fundamental en el cambio personal y organizacional.

Nuestra interacción en la sociedad y, con ella, en las organizaciones, responde a un innato sentido de pertenencia a un “algo”: una familia, una tribu, un país, un mundo. Sin embargo, deberá ser mayor nuestro sentido de pertenencia a la especie humana, ya que de ella parte nuestro andar y nuestro entorno de relaciones, y nos condiciona en el devenir. Arrastramos con nosotros atavismos, cultura, ideologías, historia familiar, educación, formación, deformación, tradiciones, mitos, religión, y hasta nuestros propios fantasmas, lo que trasluce, necesariamente, una fuerte carga y un gran peso, y por más que intentemos actuar libres de todo esto, siempre aflorarán sus atisbos y sus huellas. Esa complejidad es nuestra y la compartimos con los otros en el seno de las organizaciones, aunque sea desde lo antagónico, lo que genera fuertes y necesarias tensiones que buscan el camino de los acuerdos y las convenciones. Estas congruencias e incongruencias forman parte de la esencia de todo conglomerado organizacional a escala macro o micro, y hasta se podría afirmar que son consustanciales a su razón de ser. De hecho, caos y orden establecen así sus propios espacios y coordenadas y hasta se mimetizan, pasando por meras desavenencias que forman parte de aquello que hemos dado por llamar como cultura organizacional. Convivimos en medio de entornos complejos, interaccionamos con los otros, nos fundimos en el mismo magma de principios y valores, aunque no los compartamos o estemos en franca oposición, pero el Real Ser impone, deja su impronta, y ante el mundo somos unidad y diversidad. Ergo, el más elegante Deber Ser.

Nuestra ambivalencia late a cada instante, aflora sin pretenderlo y nos marca como un tizón en el ahora. Estamos conformes en medio de la más profunda disconformidad existencial, y es aquí en donde entra en juego la posibilidad de rebelarnos frente a la realidad y cambiar de rumbo, de romper con la linealidad pasado y futuro hasta hacer de nuestras vidas un portentoso viaje a la exploración de los abismos.

Desde nuestra propia complejidad nos abrimos a la complejidad del mundo, interactuamos, desafiamos lo establecido, buscamos vasos comunicantes con el entorno y establecemos una dialógica que conjunta miradas distintas, que las interpela, que las enriquece en un afán de respuestas. Avanzamos y regresamos, zigzagueamos, nos perdemos en los intersticios del ser y así atisbamos desde nuestro Yo Interior a los otros seres, hasta hacernos hallazgo y comunicación. La mirada del otro se hace fundante con la nuestra, ya que la complementa en medio de nuestras más profundas contradicciones existenciales, pero solo así nos reconoceremos en ese mismo espejo de la humanidad.

Salimos del seno de la más importante de las organizaciones, que es la familia, y nos insertamos en la sociedad planetaria fragmentada en nacionalismos, en ideologías y en trincheras, y en su vastedad oceánica nos perdemos hasta caer en la nada, que es a la vez la búsqueda de referentes ontológicos que nos permitan “ser” en medio de la espesura. Esa necesidad de ser como eje aglutinador de nuestra esencia, es la que nos impele a conjuntarnos, a interaccionar, a buscar en medio de las diferencias puntos en común y así trazarnos objetivos y metas. Nos organizamos y esta acción es en sí misma el comienzo de todo, ya que ponemos sobre la mesa nuestras diferencias y nuestros encuentros, y sobre esta base antagónica nos hacemos complementarios y necesarios a la vez. Esto es lo que explica el que como humanidad hayamos perdurado. Los biólogos y genetistas dirán que la permanencia se halla en nuestros genes, en nuestra marca de fábrica, pero estas partículas nada podrán hacer si nuestra voluntad no está puesta al servicio de nuestros más caros anhelos de realización y de avance en medio de la oscuridad de los tiempos.

Generaciones suceden a generaciones y organizaciones sociales suceden, por ende, a organizaciones sociales, y en su dinámica se expanden y se contraen, se unifican y se diversifican, y la clave de todo este denso proceso la hallamos en que nos pensamos como sociedad y actuamos en consecuencia. La recursividad nos explica que somos seres sociales, producto de la

familia y de la sociedad, pero al mismo tiempo somos productores de familia y de sociedad. Este proceso, complejo como ninguno, garantiza nuestra permanencia como seres sociales, insertos en disímiles contextos con los cuales interactuamos en una dinámica en la que somos modelados por el entorno, y a su vez modeladores de los mismos.

Las organizaciones bajo la premisa de lo complejo, son catalizadoras de procesos, los echan a andar, los reinventan en la medida en que avanzan, los realimentan, y los sinergizan hasta alcanzar elevadas cimas. Como hemos visto, a veces hay perturbaciones, interferencias y quiebres, y todo ello incorpora turbulencias y desarticulaciones, hasta que por mecanismos de homeostasis se autorregulan para así alcanzar un inestable equilibrio. Las organizaciones complejas están constituidas por mujeres y hombres complejos en su propia esencia, que se articulan alrededor de los objetivos organizacionales, y hacen de ellos vías para alcanzar sus propias metas personales y familiares, hasta que se logre una complementariedad que esté en correspondencia con dos nociones iguales y distintas a la vez: “uno” y “muchos”; ergo, la persona en su dramática presencia como individuo irrepetible y ambivalente, y el conjunto de los otros, en el que se mira, se reconoce e inserta hasta hacerse una misma entidad ontológica diferenciada. “Es difícil decir si el hombre [*en términos genéricos*] necesita más seguridad o más aventura, comprender hasta qué punto hay antinomia entre la prosa y la poesía que necesariamente tejen su vida; sabemos en cualquier caso que el hombre no sólo tiene necesidad de más inteligencia, necesita también más comunicación, más participación, más amistad, más amor.”<sup>7</sup>

No es fácil la convivencia en el seno de las organizaciones, la elevada complejidad produce a su vez elevadas fricciones y roces que pueden llevarlas a la desintegración. Incidir en aquellos factores que nos hacen más humanos, establece puntos de contacto que relativizan las dificultades y las hace proclives a su disolución. Mecerse entre la seguridad y la aventura, por ejemplo, resulta a todas luces antagónico, pero es fundamental para sopesar en toda su magnitud lo que somos capaces de alcanzar en medio de grandes tensiones. La seguridad no es buena consejera, tenemos que arriesgar desde una sensata planificación de riesgos. Aventurarnos no resulta menos riesgoso, pero para ello se requiere de atisbar horizontes y medir sus pros y sus contras, solo así resulta sana y nos despeja el camino hacia nuevos derroteros. Eso sí, hay que estar preparados para el cambio, porque de lo contrario la aventura será un salto en el vacío.

Seguridad y aventura se complementan en su propia antinomia, pero la complejidad despejará el camino hacia equilibrios e inestabilidades, que propendan a sortear escollos y a echar el resto. En este sentido, “Los gerentes de alto nivel deciden que los líderes de la organización deben dejar de ser tan “duros” en aspectos como el desempeño, la responsabilidad y los resultados. En lugar de eso, deben aprender a escuchar mejor, a ser mejores facilitadores y mejores comunicadores. Deben aprender a ser más sensibles ante los sentimientos y las necesidades de su gente. Deben aprender a sugerir y a persuadir, en vez de demandar y ordenar.”<sup>6</sup> Tal vez esos líderes tengan que aprender también que la vida de todos se mece entre la prosa y la poesía, y de este equilibrio dependerá el que podamos alcanzar los objetivos personales y organizacionales. La prosa y la poesía son esencia antinómicas como el día y la noche, sin embargo, están en constante interacción, se matizan, se pierden ambas en los intersticios de nuestros más profundos deberes y anhelos humanos. De tal suerte, que la prevalencia en el seno de la organización de una o de otra dependerá, eso sí, de cómo sea la cultura organizacional, de cómo estén esas líneas gerenciales y cuán abiertas se hallen ante un mundo diverso y complejo como el que vivimos.

Si afuera late la vida, dentro deberá latir también, y para ello debemos partir de la premisa de que todos los miembros de la organización forman parte del género humano, que no son piezas de una marca, ni bienes tangibles e intangibles, sino talento y esencialidad, que tras cada pecho

<sup>5</sup> Edgar Morin. (2002). Introducción a una política del hombre. Barcelona: Gedisa Editorial, p. 42.

<sup>6</sup> Oren Harari. (2003). Secretos de liderazgo de Colin Powell. México: McGraw-Hill Interamericana, p. 158.

palpita un corazón y muchos anhelos que nos igualan en una línea única e indivisible: la existencia y su portentosa pluridimensionalidad. Que la inteligencia, la comunicación, la participación, la amistad y el amor, no son entelequias, ni utopías, ni siquiera lugares comunes, sino realidades que se abren a cada instante, que nos unen, que nos empatizan, que nos vinculan en una densa trama de hilos que se mueven a nuestro pesar, que nos acercan y nos alejan, que cruzan senderos, que abren nuevos horizontes y se echan a volar.

## Reflexiones finales

La complejidad en el seno de una organización no llega por casualidad, ni siquiera por la decisión de las altas esferas, ni por el empeño deliberado de parte de sus líderes; la complejidad es un bucle recursivo que nos arroja a todos en un mundo interconectado, que se particulariza en cada ser y en cada conglomerado, que en una suerte de movimiento elipsoidal nos envuelve, nos concentra y nos disgrega a la vez, y nos empuja a cada instante a ser más de lo que somos, pero también a ser menos de lo que atienden nuestros propios talentos, de allí sus riesgos. La complejidad en las organizaciones es la trama, la urdimbre y la orquestación multivariable que hace realidad que en el seno de las mismas discorra y fluya la vida con todas sus aristas, encuentros y desencuentros, pero con el compromiso cifrado en el logro de objetivos y de metas comunes, que hagan de todos quienes forman parte de las mismas, hacedores de un mismo proceso y de una misma manera de entender la gerencia, y a la vida misma.

## Epílogo

“La fe en el hombre y en las fuerzas autónomas que lo sostienen se han conmovido hasta el fondo. Las altas torres se han derrumbado. Demasiadas esperanzas se han quebrado en el corazón de los hombres. ¿Era el destino del ser humano intentar su supremacía y su independencia?, ¿estaba esta hora inscrita ya en los papiros de la eternidad?”

**Ernesto Sabato**

### *La resistencia*

“La hominización culmina en un nuevo comienzo: lo humano.”

**Edgar Morin**

### *La cabeza bien puesta*

“La razón por la que la verdadera felicidad sólo llega compartiendo es que la necesidad humana de conexión es muy profunda. Desde el nacimiento, hay muchas fibras que nos conectan con la comunidad humana.”

**Manfred Kets de Vries**

### *La ecuación de la felicidad y los retos de la vida*

“La palabra trascendencia, en sentido literal, quiere decir: llegar más allá. ¿Más allá de qué? Más allá de nuestros límites físicos y temporales. El puntal de toda una filosofía de vida.”

**Jorge Bucay**

## El camino de la espiritualidad

---

Ernesto Sabato. (2000). *La resistencia*. Bogotá: Seix Barral, p. 141.

Edgar Morin. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión, p. 41.

Manfred Kets de Vries. (2005). *La ecuación de la felicidad. Ideas claras sobre la felicidad y los retos de la vida*. Barcelona: Amat Editorial, p. 72.

Jorge Bucay. (2010). *El camino de la espiritualidad. Llegar a la cima y seguir subiendo*. Barcelona: Círculo de Lectores, p. 135.

## REFERENCIAS

Bucay, J. (2010). El camino de la espiritualidad. Llegar a la cima y seguir subiendo. Barcelona: Círculo de Lectores.

Harari, O. (2003). Secretos de liderazgo de Colin Powell. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kets de Vries, M. (2005). La ecuación de la felicidad. Ideas claras sobre la felicidad y los retos de la vida. Barcelona: Amat Editorial.

Morin, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas: UNESCO – IESALC, Ediciones FACES/UCV, CIPOST.

Morin, E. (2002). Introducción a una política del hombre. Barcelona: Gedisa Editorial.

Morin, E. (2002). La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Buenos Aires: Nueva Visión.

Morin, E. (2003). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa Editorial.