

Gestión de la complejidad en las organizaciones La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado

JORGE ETKIN

Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2011

por COROMOTO RENAUD MAITA*

pp. 145-147

¿Cómo interpretar y enfrentar la complejidad creciente de las organizaciones en contextos cada día más inciertos y conflictivos?

Esta pregunta sigue inspirando a investigadores y definitivamente exige renovación teórica y práctica a los que se ocupan del campo de la gerencia. Jorge Etkin nos proporciona su visión en un intento de contribución al análisis y la conducción de las organizaciones desde una perspectiva de la complejidad que se distingue por reconocer la coexistencia del orden y el desorden, la objetividad y la subjetividad, la razón y la sinrazón, la competencia y la colaboración.

En el plano teórico introduce conceptos que permiten ampliar la lectura de la organización como un sistema sociotécnico, complejo y adaptativo, con comportamientos cambiantes por efectos de la interacción de variables controlables y no controlables. Y, desde un punto de vista práctico, propone colocarse como directivos en función de gobierno más que como gerentes técnicos que deciden exclusivamente o con predominio de una racionalidad económica. Desde la función directiva se integran los saberes técnicos y subjetivos, se reconocen las motivaciones y las tramas y juegos de poder, concediendo a la gobernabilidad de la organización una función política primordial a ejercer por parte de los directivos. La capacidad reflexiva y de aprendizaje de la organización le permite superar crisis e innovar, manteniendo sus rasgos de identidad.

Se destaca la función de la dirección sustentada en formas de relación comunicativa que operan de manera circular y no solamente en un sentido jerárquico. Las decisiones directivas tienen una multidimensionalidad, técnica, económica, social, cultural, ética y distintas vertientes: los propósitos o blancos móviles, las demandas de los actores sociales y las legítimas demandas de la sociedad.

* Profesora-investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes, de la Universidad Central de Venezuela.

Correo-e: cororenaud@gmail.com

La gestión de la complejidad en las organizaciones no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles, sino en la integración de saberes técnicos y *de fondo*, como llamó Jürgen Habermas a los supuestos conocidos y compartidos en la organización.

El libro aborda cuatro grandes temas; el primer tema describe y analiza los rasgos de la organización, como sus propósitos, estructuras y procesos. Se plantea la distinción entre los elementos proyectados y los emergentes. Se estudian los procesos recursivos que estabilizan y mantienen a la organización cohesionada alrededor de su núcleo de identidad. También se analizan los procesos de cambio que la movilizan y le permiten cambiar sus estructuras para atender los nuevos requerimientos de la organización.

El segundo tema está destinado a distinguir los criterios disponibles para tomar las decisiones directivas que fijan tanto los resultados deseados como la elección del modelo de organización más adecuado para alcanzar dichos logros.

En el tercero se analizan componentes del proceso decisorio en la tarea directiva. Se marcan los elementos racionales y socioemocionales, la influencia de las pautas culturales y los procesos simbólicos (imágenes, visiones) que intervienen en la apreciación de la realidad. Se destaca el peso de los sistemas defensivos, las resistencias, y la diversidad de opiniones en las comunicaciones y a la hora de pasar a la acción. En un plano crítico se plantean las posibles brechas entre el discurso y la práctica de los directivos cuando buscan conquistar la voluntad de los individuos. Se explica cómo las imágenes y los juegos de lenguaje se emplean tanto para comunicar como para disimular las estrategias de poder.

El cuarto está dedicado a profundizar sobre la organización como un acuerdo entre la diversidad de actores sociales que conforman su base constitutiva, los cuales tienen sus derechos, plantean sus necesidades y demandan los servicios de la institución. El concepto de buen gobierno se sintetiza como la adopción de un rumbo reconocido, la gestión transparente y participativa, el acuerdo para superar las oposiciones internas, y el poner a la organización en sintonía con las demandas y necesidades de la comunidad.

En síntesis, los temas básicos del libro se refieren a la dirección en una realidad compleja. Se destaca la relevancia del cambio no planeado, del aprendizaje basado en la crítica del orden vigente y en la consideración de las ideas de los integrantes que plantean una imagen renovada de la organización. Se sostiene que los criterios de racionalidad en las decisiones directivas deben ser completados con las medidas de carácter ético y político que hacen a la idea del buen gobierno de la organización.

Finalmente, sostiene Etkin, la complejidad no es sólo cuestión de resolver problemas operativos, sino de tomar posición para enfrenar y superar la compleja relación entre los círculos virtuosos y las tramas perversas en la organización. Un llamado a la responsabilidad social atraviesa toda la obra.

Esta perspectiva apunta a la revisión y renovación de las visiones tradicionales de improntas normativas de la gerencia, y plantea nuevas preguntas o aspectos a tomar en cuenta como la ética y la responsabilidad social, que complejizan más las dimensiones tanto en la formación de gerentes como en la toma de decisiones de los directivos. No se ofrece un manual de técnicas o procedimientos ni fórmulas para el éxito, sino secuencias de interrogantes subyacentes para estar atentos ante fenómenos emergentes y el desarrollo autocrítico de buenas prácticas en función de gobierno, apuntando a maneras de pensar, comunicar y de actuar: la integración de saberes, las perspectivas múltiples, la observación de lo emergente, del cambio no planeado, de las motivaciones y las condiciones socioemocionales de los diversos actores internos y externos, la reflexividad y el aprendizaje, la comunicación circular, las redes comunicacionales y finalmente la toma de decisiones con bases éticas y responsables socialmente.