



EL CONOCIMIENTO Y CAMBIO PERPETUO DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

LAMENTA, PAOLA(*) ARANGUREN ÁLVAREZ, WILLIAMS (**)
CANELONES, ORLANDO(***)

Recibido: 11 - 09 - 2018 Revisado: 21 - 09 - 2018 Aceptado: 21 - 10 - 2018

RESUMEN

El crecimiento y aumento de complejidad de las organizaciones se traduce en una transformación en el diseño y funcionamiento; así como el dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación concebida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema y en la generación de conocimientos. La innovación puede ser vista en dos sentidos: uno amplio en el que se incluyen todos los cambios; y el otro más estricto, denominado por la tecnológica, centrado en el desarrollo de nuevos productos y procesos. La nueva era del cambio producto de la ola tecnológica requiere de organizaciones flexibles que se adapten a esas transformación, de gerentes visionarios con una comprensión del entorno externo e interno (personas), todo alineados a los objetivos de la empresa. En Latinoamérica, aspectos económicos y sociales propios de la cultura deben ser comprendidos junto a todos estos elementos. El siglo XXI abre un sinfín de oportunidades para aquellos que tengan la capacidad de amoldarse y mantenerse a flote.

Palabras clave: Complejidad, sistemas, organizaciones, cambios, conocimiento, gerentes y adaptación.

ABSTRACT

PERPETUAL KNOWLEDGE AND CHANGE FROM THE PROSPECTS OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Growth and increasing complexity of organizations translates into a change in the design and operation; as well as the dynamism of the environment, is for the company a need for innovation conceived as a means of exploiting the opportunities offered by changes in the system and knowledge generation. Innovation can be viewed in two ways: broad one in which all changes are included; and the other tighter, called for technological, focused on the development of new products and processes. The new era of change that the technological wave requires flexible organizations that meet these transformation, visionary managers with an understanding of the external and internal environment (people), all aligned to business objectives. In Latin America, economic and social aspects of culture themselves must be understood with all these elements. The XXI century opens endless opportunities for those with the ability to mold and stay afloat.

Keywords: Complexity, systems, organizations, change, knowledge, managers and adaptation.

(*) Profesora Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, estado Carabobo-Venezuela. Doctora en Gerencia Universidad de Yacambú, Barquisimeto estado Lara. Venezuela Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia. E-mail: paolalamenta@gmail.com

(**) Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo-Venezuela. Doctor en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo (UC-Venezuela). Sociólogo. Especialista en Seguridad Social Mención Gerencia Social. E-mail: waranguren30@gmail.com Lic. En Contaduría Pública. Especialista en Gerencia de Empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora titular a dedicación exclusiva de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", Venezuela. moreestudios@hotmail.com

(****) Profesora Nivel de Agregado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo-Venezuela. Economista. Magister en Administración de Empresas. E-mail: ocanelones@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

El mundo siempre se ha caracterizado por un constante cambio. Los paradigmas actuales de la globalización introducen elementos como la complejidad, la incertidumbre, el caos y la desorganización. El término sistema como conjunto de elementos básicos que interactúan para un fin común es aplicable a cada nivel de escala, ya que existen sistemas y subsistemas dentro de un sistema macro; y en este contexto debemos agregarle una palabra más: complejidad. Hablamos entonces de sistemas complejos, en donde hay un nuevo modo de hacer y entender las cosas.

Para poder entender este nuevo entorno complejo, haremos un análisis de las organizaciones, los individuos, grupos de individuos actuando e interactuando en este marco. Utilizaremos la perspectiva de la teoría evolutiva para entender como los agentes crean modelos internos que construyen aprendizajes y capacidades para enfrentar y manejar este nuevo mundo. Además nos adentraremos en los individuos y grupos de individuos que forman parte de las organizaciones. Su forma de relación y estructura dentro de subestructuras. La forma de pensar ha cambiado. No se pueden aplicar los mismos modelos y esquemas que anteriormente eran exitosos. Las nuevas tecnologías y la información están a la orden constantemente. Todo esto nos lleva a replantearnos y a considerar como debe ser el pensamiento gerencial del siglo XXI.

2. EL CONOCIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS

Los viejos pensamientos y las formas de hacer las cosas dentro de las organizaciones y en el mundo, no se adaptan a la era actual. La ciencia de la complejidad aporta una herramienta que nos permite entender este cambiante entorno. La Teoría



Evolutiva en contraste con la Ortodoxa (el objetivo es maximizar el beneficio o la utilidad) resalta que los agentes con capacidades de computo limitada; buscando satisfacer exigencias de adaptación y sobrevivencia (Simón 1988-1989), en donde la historia importa y se busca reconstruir el proceso a través de la trayectoria evolutiva del objeto de estudio. Es una ley natural de sobrevivencia que hoy en día se mantiene vigente. Esta teoría capta la naturaleza de los agentes, resaltando la adaptación y la práctica que trae. Se resalta el hecho de que se aprende por ensayo error, y que esos ensayos crean nexos más o menos estables con el mundo.

Los procesos de aprendizaje aplicables a todos los ámbitos, establece un nexo con la práctica y los resultados que se obtiene de ellas. Ningún proceso de aprendizaje está excluido del ensayo. Si nos remontamos al simple hecho de aprender a caminar, esto se realiza después de muchos intentos y caídas. Lo mismo ocurre con los individuos en sus procesos de aprendizajes. Mientras más relación y contacto se tenga con el mundo exterior, más aprendizajes se van a ir acumulando que van generando valor y teorías. Simón (1970) planteaba: “El hombre no es solo un animal que aprende; es un animal que encuentra patrones y forma conceptos”.

Partiendo de esta idea, a través de las experiencias, se van creando modelos internos, que visto a través de la Teoría Evolutiva, busca explicar procesos evolutivos de formación de capacidades para la resolución de problemas. Esos modelos internos a su vez (bajo la presión de la acción), surgen: asociados a problemas específicos, son objetivos en la medida en que se asimilan o internalizan y son múltiples como el medio ambiente. Es como si los aprendizajes se almacenaran en celdas internas, que al nuevamente encontrar una situación similar asociamos ese conocimiento y lo aplicamos. Tendremos tantas celdas, como experiencias; y mientras más diverso sea el entorno, más modelos internos se desarrollaran.

Dentro de la complejidad se encuentra inmersa la crisis, que da la oportunidad de crear y recrear viejos modelos internos. El agente se encuentra entonces con un conjunto de programas

que algunos de ellos los desintegra y otros se reutilizan y combinan en otros nuevos. Resulta interesante el proceso de revisión y ajuste que se realizan a estos modelos internos. Porque no solo es la creación, sino que ellos también están sujetos constantemente al contraste de ellos con las situaciones, en busca de soluciones.

Mientras más interacción tenga ese agente con el mundo externo, más modelos internos creará, y en función a sus capacidades decidirá qué modelo aplicar, adaptar o desechar ante una problemática; todo esto a su vez crea fuentes de aprendizajes por vía de retroalimentación con el ambiente o la utilización de modelos internos.

La forma de enfrentar la crisis se realiza recordando el pasado (crea conocimiento), observando el presente (realizando un análisis con los modelos internos) y formulando futuro (en busca de soluciones). El agente ante una situación particular, produce dudas que activan sus capacidades, en donde construye juicios que le permiten seleccionar cuales modelos aplicar para solucionar problemas; y esa resolución implica evaluar, rediseñar y en algunos casos desechar viejos modelos.

Resulta interesante este análisis, ya que los procesos de aprendizajes son producto de actividades propia desarrolladas por los agentes, que crean experiencias que se almacenan como un modelo que puede ser reutilizado en caso de revivir la misma experiencia o crear tantos modelos como experiencias, nutriendo de bloques de construcción que luego deben ser explorados según la capacidad del agente ante una situación específica. Esto es aplicable desde los individuos hasta las organizaciones, ya que ambas forman parte del entorno. El gerente requiere por ende de conocimiento táctico, de evitar la duplicidad de tarea e innovar para generar motivación.

Estos conocimientos, aprendizajes y modelos internos son generados y aplicados por las organizaciones y los individuos dentro de las mismas. Al estar inmersos en un sistema complejo, se requiere que las empresas diseñen estructuras más flexibles,

horizontales, descentralizadas; y que ese cambio como hemos visto, no se debe percibir como un obstáculo, sino más bien como una fuente generadora de conocimientos. En los momentos de crisis es cuando se diseñan estrategias para lograr el objetivo.

Hemos analizado como se genera estructuras de conocimiento a través de experiencias con el entorno en las organizaciones y cómo éstas se adaptan a estos sistemas complejos. Ahora bien, dentro de las organizaciones existen individuos que crean sub estructuras dentro de las mismas llamadas grupos de trabajo, constituidos por características individuales de las personas que los constituyen, proceso de interacción del mismo y niveles grupales. Entender a las organizaciones empieza por tratar de hacerlo a través de los grupos.

Un grupo según Diez (2005) es un conjunto de personas a quien la organización le ha encargado una tarea definida, reportan a alguien como grupo, conscientes de ser designados a ese grupo.

Ese desarrollo grupal se relaciona con la formación, coordinación, desarrollo y adaptación de los individuos que lo integran. Estos grupos forman sistemas complejos dentro de la estructura de la organización, es decir, estamos ante sistemas dentro de sistemas macro. El término complejo no solo se asocia al entorno, ya que la estructura interna de las mismas es reflejo de esa realidad.

Estos grupos vistos internamente tienen su propia dinámica que se basa en interacciones, actividades, sentimientos de los miembros. Sumado a la competencia que genera estímulo para alcanzar nuevas metas y trabajo en equipo. Conocer a los grupos es conocer a las empresas, ya es que una parte de ella.

Todo este contexto descrito anteriormente nos lleva a centrar nuestro enfoque en elementos claves: organizaciones, entorno, crisis, cambio, adaptación, conocimiento, sistemas complejos, modelos internos, estructuras, grupos, capacidades; en donde el gerente de las organizaciones tiene que administrar

por objetivos el nivel organizacional, grupal e individual de la misma más el entorno. No resulta una tarea fácil, pero mientras más consciente estemos de todos los elementos que involucran internamente y externamente a la organización, más fácil será la tarea de dirigir y coordinar hacia el éxito.

El mundo está caracterizado por un principio del caos, que tiene una particularidad específica: es capaz de auto-organizarse y regularse; en donde el gerente tiene que saber diferenciar entre una situación caótica y desorganizada. La primera se autorregula sola, por lo que sencillamente hay que ser bien observador para evaluar hacia dónde va; mientras que la segunda no se autorregula, y requiere de alguien que ponga orden democrático integrador. El gerente debe ser visionario para no dejarse llevar por el caos, y sencillamente aprovechar las situaciones emergentes que deriven de ese caos para sobrevivir.

Tratar de estudiar y entender a los individuos, grupos de trabajo, organizaciones y entorno basado en modelos estrictamente matemáticos u objetivos, resulta imposible. El mundo de las ciencias sociales involucra elementos heterogéneos entre sí, con una diversidad muy amplia; con una característica de búsqueda de equilibrio constante.

Las orientaciones epistemológicas de Campbellian tienen fuertes bases en el realismo científico y evolutivo de las comunidades. Las teorías científicas no explican la complejidad de estos fenómenos sociales. Estos fenómenos sociales no pueden ser estudiados como lo hace la física o la química, ya que no son predecibles o puestas en pruebas de laboratorio. Existen muchos elementos que considerar en las ciencias sociales, empezando con individuos que crean estructuras de aprendizaje internos, que luego son llevado indirectamente a las organizaciones, que a su vez dentro de ellas se crean sub grupos de trabajo con lenguajes, símbolos, y comportamiento particular de grupo y sumado a un entorno cambiante, complejo y caótico.

La visión del gerente tiene que ser bien amplia. Porque

no solo se limita a entender el mundo exterior, sino que también a esas estructuras internas en la propia organización. ¿Cómo seremos entonces capaces de predecir en este mundo cambiante y complejo, construido con estructuras internas de conocimiento que también lo son? La clave estaría en saber observar detalladamente, sin formar parte de ese caos y organizar a todos los elementos internos para alinearlos en el objetivo común.

Las crisis son oportunidades que hay que aprovechar, con la eficacia de los recursos con que se cuenta y con las herramientas que se poseen. No existe una fórmula específica ni un modelo matemático aplicable a las ciencias sociales, simplemente debemos tener la habilidad de detallar el entorno cambiante y aprovechar las oportunidades para innovar en esta ola creciente, estando consciente de un proceso natural de autorregulación y búsqueda de equilibrio del entorno; adaptándonos con estructuras internas más flexibles, revisando nuestros modelos y rediseñando o combinado para hallar las respuestas que buscamos.

El hombre es del tamaño de los desafíos que le presente. Esto hace rico el mundo del pensamiento gerencial. Pensar con esquemas rígidos no es la solución, sino ver más allá y ser capaces de predecir anticipándonos a los hechos.

3. LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS INTELIGENTES

El cambio organizacional como estrategia gerencial viene dado principalmente por la turbulencia existente en el ambiente o entorno en el cual la empresa o institución está inmersa, que "obliga" a buscar nuevas formas de hacer las cosas. Con ello, la organización pretende generar respuestas satisfactorias a esa incertidumbre y avanzar frente a las amenazas que sufre. He allí cuando podemos entender que existen variados tipos de organizaciones (públicas o privadas), que pueden hacer frente a esos desafíos, pero otras que probablemente mueran en el intento. Esto quiere decir que hay empresas que podemos denominar como meramente tradicionales y otras llamadas inteligentes.



De lo anteriormente expuesto, más que una confrontación entre ellas, lo que se pretende es establecer a la luz del análisis de algunas de las ventajas y desventajas del cambio y la transformación dada en las organizaciones consideradas inteligentes en contraposición a la visión tradicionalista de algunas empresas en la búsqueda de la solución de sus problemas. Desde esta perspectiva Miquilena (2006), señala que:

Las organizaciones responden de manera planificada o no a los cambios y transformaciones que las presionan desde el medio ambiente de la misma manera, se han adaptado a ello redimensionando o variando algún aspecto o elemento de la actividad interna de la organización por razones de cambio de paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, culturales y en la actualidad educacionales (p. 6).

En este sentido, las organizaciones inteligentes son instituciones preocupadas por la formación de los miembros que la integran para así lograr poner en práctica, lo que han aprendido al tomar en cuenta sus capacidades y potencialidades; esto en un entorno altamente complejo, donde se adquiere la responsabilidad de salir adelante, el compromiso con la empresa y con los que la conforman a objeto de enfrentar la incertidumbre. Pero ello es una tarea que se logra mediante el autoaprendizaje, primero personal y luego a través del engranaje producto del trabajo en equipo.

Así pues, podemos entender que la complejidad como teoría organizacional define las relaciones de “orden, caos, desorden, antagonismos y complementariedades producidos por el estado de incertidumbre e irregularidades que absorben del entorno y las preparan para el cambio y la transformación” (Morín, 2001 citado por Miquilena, ob.cit. p. 7). Al respecto, no queda más



que comprender las relaciones reciprocas entre la empresa, sus miembros y el entorno en que se desenvuelven. Por tanto estos son inseparables, ya que el reto está en lograr superar dichos obstáculos, teniendo en cuenta la necesidad de adaptarse a una velocidad adecuada a las nuevas condiciones que se van dilucidando.

Del mismo modo, la empresa responde a cambios asertivos que parten de lo aprendido por el ente involucrado. Como lo indica Caldera y otros (2010), “la organización per-se no cambia, lo que cambia son sus actores” (p.125). Evidentemente con esta afirmación compartida plenamente, se pretende ratificar que de nada vale buscar un cambio en la organización sino se construye desde las bases propias de los individuos que la integran, al buscar su preparación y auto regulación, pero también al darle la responsabilidad a los empleados desde su puesto de trabajo, de tomar la iniciativa de decidir frente a los problemas existente y demostrar a su vez, su compromiso con la organización. Si los sujetos no aprenden, la empresa no cambiará por si sola o por mera iniciativa de sus gerentes.

Al respecto, las organizaciones tradicionales e inteligentes presentan diferencias sustanciales al verlas desde esta perspectiva, pues las primeras no logran muchas veces responder a los momentos de incertidumbre del cual se inunda el mercado, mientras que las segundas busca alternativas para cambiar, aprender de los errores, se adapta a estos momentos y los hace parte en la búsqueda de soluciones, comenzando por el trabajo en equipo, se toman decisiones a tiempo, se invierte en la nueva tecnología y se buscan nuevos mercados. Todo ello teniendo en cuenta a su personal como integrante de un conjunto social adaptativo, preparado, capaz de emprender tareas nuevas, de innovar, de seguir aprendiendo, para a su vez seguir creciendo.

Del mismo modo, para Senge (1999, citado por Martínez, 2000), “las organizaciones inteligentes son aquellas



capaces de crear conocimiento y cambiar la realidad mediante el aprendizaje” (p.64). Por ello, es necesario que estas instituciones produzcan conocimiento, formulen nuevos planteamientos a los requerimientos del ambiente y eso es lo que hace la diferencia, pues las organizaciones tradicionales muchas veces no pueden hacerlo y por ende no logran conseguir la solución a los problemas debido a que son incapaces de aprender. Por ende no obtienen solución a los problemas y menos logran asumir un cambio a corto, mediano y largo plazo.

Mientras tanto, una empresa con carácter de estructura inteligente adaptada a los tiempos actuales, es capaz de hacer uso de las tecnologías de la información para competir en un mundo cambiante. En este orden de ideas, Martínez (ob. cit), agrega lo siguiente:

de la estructura inteligente depende la capacidad de la organización para desarrollar nuevas tecnologías, mediante un sistema de relaciones de poder e incentivos las investigan, innovan, ejecutan y controlan los procesos para producir bienes, servicios, conocimiento nuevo, con calidad y costos eficientes, en interacción con un entorno dinámico (p. 65).

Debido a ello, el potencial tecnológico juega a nuestro criterio, un papel preponderante a la hora de definir y caracterizar una organización inteligente, capacitada para pensar, para producir conocimiento, autoregularse, aprovechar las experiencias y alcanzar un nivel óptimo de producir y generar bienes y servicios acorde a los requerimientos sociales.

Por el contrario, las organizaciones tradicionales caracterizadas por la baja productividad de renovar conocimiento, se identifica según el mismo autor (Martínez, ibidem) en estructuras absolutistas de relaciones autoritarias y de “clientela o rosca”. En tal caso, la primera referida a un control único de la toma de decisiones



y de los recursos; y en el segundo caso, centrada en los intereses personales, lazos de amistad y grupos pre constituido.

Evidentemente, este tipo de organizaciones limitada en su crecimiento económico, social, tecnológico y muchas veces es incapaz de producir conocimiento nuevo que le permita irse adaptando a las exigencias sociales, a los requerimientos del mercado entre otros.

Para León y otros (2003), las “organizaciones con problemas de aprendizaje presentan ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de una manera sistémica” (p. 83). Con respecto a lo planteado por el autor, compartimos la idea central de que para que se dé el cambio en las organizaciones y estas puedan adaptarse a ellos y salir airoas, fortalecidas en sus ámbitos de acción empresarial, estas requieren a su vez, planes de acción controlados, bien planificados, que aunque sean pasos cortos, estos sean realmente firmes y continuos, garantizando así, un crecimiento constante; es decir, un proceso técnico que vaya aportando soluciones concretas y no posibles soluciones asistémicas que a la final no solucionan nada porque no se adaptan a los tiempos actuales, como en el caso de las organizaciones tradicionales, inexpertas a la hora de aprender sistemáticamente a salir de los problemas y a tomar decisiones asertivas.

Por ello, León y otros (ob. cit), plantea que en revisión del significado más profundo “del término aprendizaje. Consiste en cambiar lo tradicional por un nuevo enfoque sistémico” (p. 33). De acuerdo con eso, y aunado a la percepción de que dicho pensamiento sistémico implica metafóricamente la acción de la palanca o punto de apoyo que permitirá un empuje no a gran escala que amerite un enorme esfuerzo, sino por el contrario pequeños avances que garantizarían un crecimiento continuo de la empresa y que está asegurado por el autoaprendizaje de sus miembros, la adaptabilidad a los momentos de incertidumbre generados por la complejidad presente y que solo es superada por el trabajo en



equipo, la acertada toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización y la planificación a corto, mediano y largo plazo.

4. EL CAMBIO. ¿OBSTÁCULO U OPORTUNIDAD PARA NUEVOS CONOCIMIENTOS?

Actualmente vivimos en lo que denominamos la sociedad del conocimiento, la cual se caracteriza porque su principal fuente de producción son los datos, imágenes, los símbolos, la ideología, los valores, la cultura, la ciencia y la tecnología. Bajo esta premisa surgen espacios que son generados de una manera espontánea por la sociedad y que a su vez dan origen a la creación de nuevas organizaciones orientadas a resolver en cierta forma las necesidades que presenta un ambiente en constante cambio.

En este sentido, cabe destacar que las organizaciones son vistas como sistemas sociales conformados por un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí, que buscan reducir la complejidad del ambiente en el cual se desarrollan, siendo responsables de las consecuencias que sus decisiones y acciones causen en dicho ambiente. De acuerdo a la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Dosi, Nelso y Winter, 1999) concibe a la organización en un entorno con cambios constante en el que la única forma de competir con éxito es crear conocimiento relevante (útil para la acción) que permita generar innovación y obtener rentas.

FIGURA 1 **SÍNTESIS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

Desarrollo de Capacidades	Tipo de Aprendizaje	Tipo de Conocimiento
↑ Capacidades Estratégicas	Aprendizaje de capacidades estratégicas Cambios de Planteamiento	OBJETIVO Combinación
↑ Capacidades	Aprendizaje de capacidades estratégicas Cambios de Procedimientos	AUTOMÁTICO Internalización
↑ Practicas de trabajo	Aprendizaje de rutinas y operático. Mejora Continua	COLECTIVO Socialización
Recursos		CONSCIENTE Articulación



FUENTE: TEECE, PISANO Y SHUEN (1997); DOSI, NELSO Y WINTER (1999)

Ahora bien, las organizaciones representan estructuras sociales diseñadas para alcanzar metas, a través del talento humano y su gestión, estas a su vez están compuestas por subsistemas interrelacionados con funciones especializadas orientadas al logro de propósitos específicos. En base a las diferentes interrelaciones que se dan entre las personas y los sub sistemas sociales de los cuales forman parte, y de los que no son parte, pero que tienen sus límites dentro del espacio en el cual se desarrollan, nace la teoría de la complejidad, tomando en consideración que la sociedad no busca en esencia reducir su propia complejidad, de igual manera los sistemas sociales tampoco lo hacen, sino que en contraposición buscan la mejor manera de reducir la complejidad del entorno sistémico en que se desenvuelven y del que forman parte.

En este mismo orden de ideas, se tiene considerar que el hombre por razones biológicas y psicológicas presentan comportamientos muy distintos, es decir, es un ser complejo, y esa complejidad representa un pilar fundamental en la organización, debido a que son la personas quienes llevan a cabo los procesos sociales y creativos que originan resultados en la organización.



Como lo indican Maturana y Varela, (1998) “Los seres vivos existimos en dos dominios, en el dominio de la fisiología donde tiene lugar nuestra dinámica corporal, y en el dominio de la relación con el medio donde tiene lugar nuestro vivir como la clase de seres que somos” (p.11).

Por tales razones, la fuente de la complejidad en esencia la aportan las personas que representan un tipo especial de complejidad, proporcionado al sistema sus capacidades, tanto destructivas, como las constructivas en pro de lograr responder a las necesidades externas. Estos hechos, han generado en las organizaciones la necesidad imperante no solo de hacer un esfuerzo por atraer empleados, sino también de preocuparse por la retención y desarrollo de los mismos, enfocándose en la capacidad que tienen de aprender y de desarrollar habilidades que sean beneficiosas para su permanencia en un ambiente complejo.

En consecuencia, la complejidad se genera de una manera sistémica y recursiva, es decir a medida en que los sistemas reducen la complejidad del ambiente, aumentan la suya propia. Por tal razón, los sistemas organizacionales actúan selectivamente con la complejidad del entorno estableciendo distinciones que les permiten orientar su accionar. Al respecto Luhmann (1998) plantea, que cada sistema tiene un entorno propio y no se puede observar, entender e interpretar sin su respectivo entorno. De manera pues, que el sistema selecciona información del entorno y reduce la complejidad (contingencia/caos) a través de su propia organización, considerando que el entorno es siempre más complejo que el sistema.

Por consiguiente, las personas representan partículas en el complejo mundo de la organización, pero son capaces por su comportamiento social de organizarse y mantener una organización independientemente del tamaño que esta tenga, siendo un factor fundamental en el logro de objetivos, a través de su compromiso social. En pocas palabras la condición o premisa básica para el



surgimiento de sistemas sociales, es que estos busquen la forma de reducir la complejidad del entorno mediante el sustento ilimitado, el bienestar social colectivo y la comodidad colectiva social.

En el mismo orden de ideas, en una sociedad como la de hoy, el talento representa una estrategia donde la capacitación y desarrollo del empleado son herramientas vitales para lograr el alcance de objetivos. Se podría decir entonces, que una organización ideal es aquella en donde la productividad está centrada en el empleado y en que las tareas se denominan, “trabajo basado en el buen juicio;”. La razón de activar un mercado del talento dentro de un departamento es aprovechar y combinar las habilidades particulares de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse.

Desde esta perspectiva, las organizaciones en Latinoamérica están conscientes de que la gestión del talento en las organizaciones requiere de la incorporación de las TIC para apoyar la toma de decisiones, abarcando con tres temas importantes como lo son: el rendimiento, el potencial y el uso de las herramientas tecnológicas. En este sentido, la gestión del talento busca fortalecer en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades y el uso de las tecnologías que es lo que va a permitir esa retroalimentación y esa relación bidireccional que puede establecerse tanto dentro como fuera de la organización.

Partiendo de lo expuesto, Benítez (2006) señala que una de las consideraciones importantes que deben hacerse sobre la gestión del talento humano, es el hecho de que resulta más fácil que el hombre realice actividades estando motivado y satisfecho de su trabajo, a que el hombre haga lo que se le impone. En tal sentido, Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida:



Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización” (p.45).

Con relación a lo citado por el autor se puede inferir que en la actualidad el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización, motivo por el cual se hace necesario hacer énfasis no solo en el desarrollo de capacidades, sino también en la calidad de las labores que este realiza visualizadas desde diferentes perspectivas con el propósito de lograr un empleado integro capaz de ejercer sus funciones con calidad y eficiencia, comprometiendo y relacionando logros personales, con logros organizacionales.

Este enfoque eminentemente humanista y reflexivo, como un matiz ético, basado en la formación de valores y en la necesidad de perpetuar la especie humana, que considera al factor humano como el recurso más importantes de la sociedad y de las organizaciones, hecho por el cual los esfuerzos gerenciales deben ir encaminados a dotar constantemente a los miembros de la empresa de capacitación, garantizar el flujo de información, generando mecanismos constantes de incentivos, para que el conocimiento, la tecnología y comunicación se conviertan en elementos innovadores y creadores de mecanismos adaptativos necesarios para el mundo complejo y global.

6. UNA MIRADA HACIA EL NUEVO PENSAMIENTO GERENCIAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO DEL SIGLO XXI

Uno de los elementos que ha marcado al Siglo XXI es la globalización. Efecto que no solo ha derribado las fronteras geográficas en el ámbito económico, sino también cultural y social.

La complejidad es un elemento que marca un quiebre o discontinuidad en la historia de la Ciencias, tanto en la forma de pensar y abordar los objetos de estudios. Esta se concibe como una serie de elementos identificables y separables que trabajan en un fin común. Ritter, M (2007, p 1) señala “que para describir un sistema complejo hace falta no solo conocer el funcionamiento de las partes sino como éstas se relacionan entre sí”. Una perspectiva que permite la comprensión de estos sistemas dinámicos complejos es La Teoría de los Sistemas Abiertos desarrollados por Lorenz, quien llegó a una de sus conclusiones: un sistema gobernado por leyes simples, puede exhibir comportamientos complejos.

Esta complejidad añade elementos interesantes a este mundo globalizado, ya que los individuos son sistemas complejos dentro de estructuras grupales y organizacionales. Lorenz también descubrió que un pequeño cambio en el sistema puede tener un enorme impacto en él.

Otro hecho que ha influenciado notablemente este siglo como consecuencia de la globalización, es el flujo masivo de la información por la banda ancha, en donde las tecnologías de información han desplegado una gama de herramientas que facilitan la obtención de la misma. Nadie es dueño de la información, es pública y accesible para todos nosotros con solo pulsar un botón o tocar un dedo en una pantalla. Está información ha creado lo que se ha denominado La Sociedad de la Información. Esta sociedad ha revolucionado la era, como fue la Revolución Industrial en aquella época.

En esta denominada Sociedad de la Información, el protagonista es el conocimiento, comprendiendo que es la aplicación de la información lo que genera conocimiento. Rojas (1995) indica que la clave de la sociedad de información, es el pensamiento informacional, a través de la aplicación del conocimiento al desarrollo del mismo. Drucker (2002) señala que la clave en esta sociedad no es la tecnología pura y simple, sino el valor agregado que le dará el conocimiento.

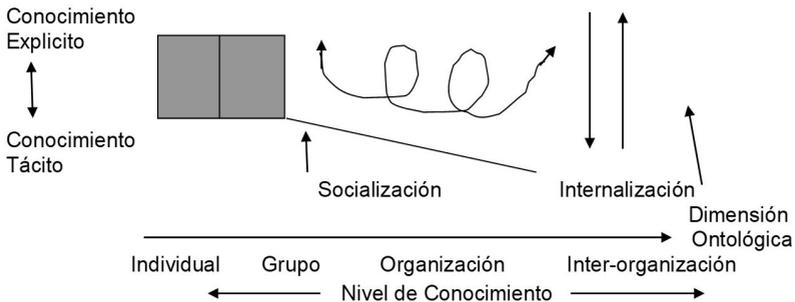
6.1. EL CONOCIMIENTO Y LA EDUCACIÓN

Ese conocimiento va de la mano con la Educación. Drucker (2002, 247) “los verdaderos trabajadores del conocimiento tienen dos necesidades, educación formal y continua”.

Hay dos tipos de conocimiento según Nonaka (1999):

- El explícito: aquel que puede ser almacenado y estructurado.
- Tácito: proveniente de experiencias de aprendizajes personales de cada individuo.

FIGURA 2 NIVEL DE CONOCIMIENTO SEGÚN NONAKA Y TAKEUCHI



FUENTE: NONAKA Y TAKEUCHI (1995)



Las Universidades y los entes de educación, tienen el rol protagonista en la construcción y generación de conocimientos en sus profesionales por medio de la Investigación. Hay que hacer una reflexión sobre cuanto se está investigando y la forma en que realiza, pues existe actualmente un déficit de producción intelectual. No podemos ser simples administradores de información, sino fuentes potenciales de conocimiento.

6.2. EL GERENTE Y EL RETO DE LA GERENCIAL

La gerencia anteriormente era concebida como la administración de los recursos de una forma más eficiente. Este concepto ha cambiado notablemente, pues los recursos no son los elementos físicos tangibles, sino los intangibles. En esta Sociedad de la Información se requiere que el gerente a lo largo de su vida, adquiera constantemente nuevos conocimientos. El cambio en el individuo no es personal, sino interno.

El gerente debe manejar la información y comunicación, además de ser emprendedor con iniciativa y entusiasmo, tecnólogo y ambientalista, comprendiendo por este último, como el manejo del ambiente laboral y organizacional como factor importante dentro de las organizaciones.

Rojas, (2006) identifica los retos de la gerencia en forma resumida puntualizado los siguientes aspectos:

1. La comprensión de la nueva sociedad. Gobernada por la información, el conocimiento, la comunicación y la tecnología.
2. Construcción de una nueva identidad de la gerencia.
 - a. Comprensión profunda de los cambios sociales y humanos.
 - b. Sociedad de la información y el conocimiento: tecnificada, globalizadas, competitiva, múltiple y compleja.
3. Necesidad de focalización en la Bioética y en el valor de la



persona. No se puede pensar sólo en los problemas de producción, control y administración de recursos humanos. Entendiendo por Bioética la preservación de la vida y el eco sistema de las relaciones de convivencia.

4. Consolidar el compromiso con el bienestar humano. Dirigida con acciones concretas y discursos claros.

5. Democratización de la información del conocimiento y la tecnología. Ceder el poder para avanzar.

6. Cambiar el sentido de aprendizaje e investigación. Inteligencia del investigador.

7. Consolidar la actuación por valores.

a. Responsabilidad, excelencia, compromiso, transparencia y honestidad.

b. Compromisos personal, familiar, universidades, país.

7. PENSAMIENTO GERENCIAL LATINOAMERICANO SIGLO XXI

El gerente del Siglo XXI, bien como plasma Covey, S (2006) como el Modelo de Liderazgo debe estar basado en principios como la imparcialidad, el servicio, la equidad, la justicia, la integridad, la honradez y la confianza. Resaltando que ese líder del futuro lleva una familia dentro de él, en donde los padres son la humildad y el valor, y de ese matrimonio nace la honradez y su decencia.

Problemas asociados a este nuevo contexto

Este panorama de cambio en la nueva sociedad ha traído elementos que debemos prestar detenida atención.

- Tsunami Tecnológico. Esta avalancha de información



y tecnología, nos arropa de forma avasallante. El cambio es la constante en este mundo, en donde la información caduca a una velocidad increíble.

- Fuga de capital intelectual. En Latinoamérica se observa cómo ha aumentado el número de individuos y organizaciones que migran hacia países con estables condiciones económicas y sociales. En Venezuela, producto de la inestabilidad política, los jóvenes buscan mejores condiciones de expansión personal y profesional. La reciente crisis económica de los EEUU, demostró que ninguna economía está exenta de sufrir bajas. La Comunidad Económica Europea con algunos países que lo integran con grandes deudas internas y externas. La consolidación de los Tigres Asiáticos como potencia económica. Todo esto es una simple exploración de que nada se mantiene constante.

- El problema del Desarrollo Sostenible. Se requiere de acciones mancomunadas para construir un bienestar social, protegiendo y manteniendo el medio ambiente. El hombre ha dañado al ecosistema. Temas como el desabastecimiento de alimentos producto de la expansión de la población. Hay que crear una conciencia de protección y aplicar esas tecnologías para multiplicar las fuentes de alimentos, agua, aire.

El nuevo pensamiento gerencial en el contexto latinoamericano deberá estar enfocado en:

- La creación de confianza para estimular la motivación y el reconocimiento en todas las personas de la organización y el entorno.
- Cultivar los principios de servicio, equidad, justicia, integridad, honradez para vivir en armonía.
- Adquisición constante de nuevos conocimientos.



- El coaching como herramienta de apoyo al servicio.
- Desarrollo del concepto de Bioética dentro de la organización.
- Diseño y fomento de políticas de desarrollo sustentable para crear consciencia.
- Conciliador de las diferencias históricas que han vivido los países de Latinoamérica. Con un lenguaje que busque unir a la sociedad y grupo de personas, basado en una identidad de país que se consolide en el tiempo.
- Consultor con su equipo de trabajo para interactuar y consolidar las metas de la organización.
- Investigador.
- Generador de confianza.

8. REFLEXIONES FINALES

Este mundo globalizado trae consigo nuevos retos. La complejidad y la tecnología son actores principales de este siglo. La información es abundante (meta información) y accesible a todas las personas. Existe una nueva forma de organización de la sociedad a través de la Información, en donde también el pensamiento gerencial ha cambiado. No se trata de pensar en recursos físicos, sino en lo intangible (capital intelectual). Se introduce la necesidad de crear modelos gerenciales basados en principios como servicio, equidad, justicia, honradez, integridad, confianza, motivación. La innovación es lo que agrega valor en las organizaciones. Pero no debemos perder de vista que este pensamiento gerencial, no puede dejar de lado al medio ambiente en busca de un desarrollo sostenible a través de un uso racional de los recursos naturales; y la consideración de crear una identidad cultural que afiance los valores de una nación tan maravillosa como Latinoamérica.



La nueva era del conocimiento, ha generado un modelo organizacional más amplio y complejo, fusionando la teoría de sistemas y la teoría organizacional, dando origen a nuevos enfoques en donde las características fundamentales están representadas por diferentes aspectos como lo son: la comunicación, la interacción, la transformación y la tecnología, las cuales representan herramientas esenciales para sobrevivir a un entorno tan cambiante.

Las consecuencias por no saber adaptarse al cambio son innumerables. La competencia es más recia con los años y llega desde todas partes; el cliente es más conoedor y exigente, los cambios tecnológicos son incesantes, todo ello obligan a una puesta al día casi inmediata tanto de las organizaciones como del personal que en ella trabaja. Pero el logro de resultados satisfactorios está dado en la medida en que se sepa organizar un proceso de cambio teniendo en cuenta la planificación del mismo, incluyendo la preparación y eficiencia de los líderes en la organización. Todos los líderes de la empresa han de ser inductores, impulsores, orientadores de procesos de cambio, capaces de crear el clima adecuado para la producción eficiente. Las organizaciones deben tener una visión proactiva para percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta. Los cambios por si solos, no son los que movilizan sino que son las personas las que tienen el control de sus reacciones y deciden como actuar.

Sin la necesaria alineación estratégica, toda gestión de personas restará a la empresa de la agilidad y flexibilidad requeridas, para adaptarse a una dinámica empresarial tan compleja como angustiosa e impredecible. Una gestión de talento carente de alineación estratégica, conducirá paulatinamente al deterioro del perfil competitivo de la empresa, como producto de la merma progresiva en su productividad y participación de mercado.

9. REFERENCIAS

BENÍTEZ, K (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el Enfoque del Mercadeo Interno. (Online). Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>. [Consulta: 2016, Febrero, 15].

BUSTAMANTE, M. y Opazo, P. (2004). Hacia un concepto de complejidad: Sistema, organización y empresa. [Artículo en línea]. Disponible:http://panorama.utalca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf [Consulta: 2016, Febrero, 20]

CALDERAS, J., González G., De Barcia, E. y Chacón R. (2010). De la empresa tradicional a la empresa virtual: valores transformativos Negotium, vol. 6, núm. 17, pp. 122-153, Fundación Miguel Unamuno y Jugo Venezuela. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78216327005> [Consulta: 2016, Febrero 19].

CHIAVENATO, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana

COVEY, S. (2006). Capítulo 16: Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma. En Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (2006). El líder del futuro. Serie Líderes del Management. Barcelona: Deusto.

DIEZ, Elieth. Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Visión Gerencial. Diciembre 2006.

Gerencia y Cambio organizacional. Gerencia y Liderazgo. Disponible:<http://gerenciaycambio.americas.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional.id8html> [Consulta: 2016, Febrero 24].

JERICÓ, P. (2001). Gestión del talento. Prentice Hall. Madrid.

LARA RIVERO, Arturo. Sistemas Complejos adaptables y teoría de la empresa: el programa de investigación. Mayo-Junio 2008.



LEÓN, R., Tejada, E. y Yataco, M., (diciembre 2003) LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Vol. (6) 2: pp. 82-87. [Artículo en línea]. Disponible: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf [Consulta: 2016, Febrero 19].

LESLIE Y Bill Henrickson. Fundamentos de la Nueva Ciencias Sociales: Institucionalidad, legitimidad de la filosófica, la ciencia de la complejidad, postmodernismo y modelado basado en agentes.

LUHMANN, Niklas R. (1997). Organización y decisión, autopoiesis y entendimiento comunicativo. Barcelona: Anthropos.

MARTÍNEZ, C. (2000). Gerencia de Organizaciones Inteligentes. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales Gerencia de organizaciones inteligentes N° 15. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.bdigital.unal.edu.co/26593/1/24207-84758-1-PB.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 19].

MIQUILENA, M. (Noviembre 2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 2 / N° 5 / Páginas 5-17. InCom-UAB. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/5/5Art1.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 20].

MONTILLA, M. y Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. En Revista Electrónica de Estudios Telemáticos, 7(1). [Revista en línea]. Disponible: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telematica/indice/pdf-vol7-1/1-competencias-clave-del-gerente.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 28].

NONAKA, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. México.

PÉREZ, R.A. y Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia: El cambio de paradigma en



el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. España: Ariel. [Capítulo 9].

RITTER, M. (2007). La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del dircom. [Artículo en línea]. Disponible: http://www.ritterandpartners.com.ar/es/documentos/La_complejidad_y_el_nuevo_rol_del_dircom.pdf [Consulta: 2016, Febrero 25].

ROJAS VERA, L.R. (2006). Los retos de la gerencia en la sociedad de la información. En Revista Negotium Ciencias Gerenciales, 2(5), pp. 77-100. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/5/5Doc1.pdf> [Consulta: 2016, febrero 22].

TEECE, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, vol. 18, núm. 7.

VARELA, F. y Maturana H. (1998). De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Hay edición revisada de 1995, con un prefacio.