

Artículo de Actualización

Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción ***Organizational management: a theoretical analysis for action***

Brígido Ropa-Carrión¹ , *Marcos Alama-Flores² 

¹Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Escuela de Posgrado. Lima, República del Perú

²Universidad Nacional de Huancavelica, Programa de Estudios Generales. Huancavelica, República del Perú

RESUMEN

En el milenio actual, la gestión es uno de los temas fundamentales y polémicos de los procesos de administración de las organizaciones, puesto que este proceso hace posible el desarrollo de las actividades estratégicas para el logro de los propósitos particulares de cada organización y contribuye al desarrollo de las mejores condiciones de vida para la comunidad nacional e internacional. Razones suficientes para destacar la importancia de la gestión en el mundo actual. En el presente artículo se analiza el proceso de gestión en las organizaciones, se establecen las diferentes definiciones de la categoría "gestión" de acuerdo con las concepciones científicas y las teorías administrativas. Se detallan las disimilitudes entre las categorías "administración" y "gestión", así como entre los conceptos "gestión estratégica planificada" y "gestión estratégica". Y, por último, se analizan los enfoques de la gestión, categorizados en enfoque clásico, enfoque sistémico y enfoque complejo de tipo holístico.

Palabras clave: administración; gestión; gestión clásica; gestión sistémica; gestión compleja.

ABSTRACT

In the current millennium, management is one of the fundamental and controversial topics in the administration processes of organizations, since this process makes possible the development of strategic activities for the achievement of the particular purposes of each organization and contributes to the development of the best life conditions for the national and international community. Reasons enough to highlight the importance of management in today's world. This article analyzes the management process in organizations, establishing the different definitions of the category "management" according to scientific concepts and administrative theories. The dissimilarities between the categories "administration" and "management" are detailed, as well as between the concepts "planned strategic management" and "strategic management". And finally, the approaches to management, classified into classical approach, systemic approach, and complex approach of holistic type, are analyzed.

Keywords: administration; management; classic management; systemic management; complex management.

Autor de correspondencia: Marcos Alama-Flores. Universidad Nacional de Huancavelica, Programa de Estudios Generales. Huancavelica, República del Perú.
Email: alamafloresm@gmail.com

Fecha de recepción: octubre 2021 Fecha de aceptación: enero 2022



A MODO DE INTRODUCCIÓN ORGANIZACIONES, CAMBIO Y DESAFÍO

Las organizaciones como creaciones sociales se originaron en los albores de la humanidad para satisfacer las necesidades y generar mejores condiciones de vida al ser humano. Históricamente, las organizaciones han evolucionado con la humanidad, desde las más simple hasta la más compleja, desde las organizaciones dedicadas a satisfacer las necesidades básicas como la sobrevivencia, alimentación, vivienda y salud —luego abarcaron otras necesidades como las de educación, conocimiento, realización personal— hasta abarcar las necesidades actuales como son la diversión, la organización del ocio y las necesidades de trascendencia y autorrealización.

Las organizaciones, llamadas también empresas, corporaciones o instituciones sociales en general, están sujetas a los procesos de cambios sociales, que en las épocas primitivas eran muy lentos, ya que se producían en periodos muy largos; luego se aceleró con el devenir de la sociedad feudal y capitalista; y posteriormente el cambio fue más constante con el capitalismo imperialista y el socialismo. Con el advenimiento de la globalización, llamada también sociedad del conocimiento o sociedad virtual, el cambio se aceleró de manera constante hasta convertirse en el ícono del cambio vertiginoso que modifica permanentemente nuestros comportamientos de vida, conocimientos, instituciones y, por lo regular, todo orden social. Este último cambio presenta retos trascendentales a las organizaciones, a todos los grupos sociales, e individuos en general.

A nuestra época —tercer milenio— se le conoce con el nombre de sociedad del conocimiento —porque su base es el conocimiento— o sociedad de la información sustentada en la producción y transmisión de la información en tiempo real que ha dado lugar a la aldea global. Se caracteriza por ser cambiante, en continua transformación; se fundamenta en el acelerado desarrollo de la ciencia, y en especial de la tecnología, evidenciado colosalmente en la bioingeniería, los nuevos materiales, la microelectrónica (Marqués-Graells, 2011), las redes de sensores sin cables, la ingeniería inyectable de tejidos, las nanocélulas solares, la mecatrónica, los sistemas informáticos *Grid*, las imágenes moleculares, la litografía de nanoimpresión, el software fiable y seguro, la glucómica y la criptografía cuántica (Rueda-López, 2007). La economía de esta sociedad del conocimiento es la globalización que ha generado un solo mercado mundial, y en lo cultural pretende monopolizar mediante el pensamiento único neoliberal. Además,

cuenta con una difusión masiva de la informática, la telemática y los medios audiovisuales de comunicación en todos los estratos sociales y económicos, a través de los cuales nos proporciona: nuevos canales de comunicación (redes) e inmensas fuentes de información; potentes instrumentos para el proceso de la información; el dinero electrónico, nuevos valores y pautas de comportamiento social; nuevas simbologías, estructuras narrativas y formas de organizar la información... [*sic*] configurando así nuestras visiones del mundo en el que vivimos e influyendo por lo tanto en nuestros comportamientos. (Marqués-Graells, 2011, párr. 5)

Los acelerados cambios en la sociedad del presente milenio, producto del desarrollo de la ciencia y la tecnología, la economía, las tecnologías de información y comunicación, entre otros agentes, han generado un entorno dinámico al grado máximo, imprevisible, complejo y muy exigente para las empresas u organizaciones, que les obligan a tomar decisiones estratégicas —

asentadas en nuevas teorías administrativas— orientadas a generar ventajas competitivas innovadoras que les posibiliten lograr resultados competitivos mediante la oferta de bienes y servicios adecuados a las necesidades de los clientes e, incluso, superar las expectativas.

Las organizaciones o las empresas actuales deben adaptarse a la velocidad del mundo cuántico, a la nueva realidad social del mundo del tercer milenio, para sobrevivir por medio de nuevas formas de organización como son las empresas virtuales, así como por medio de nuevas modalidades de gestionar, utilizando creativa e innovadoramente nuevas teorías y tecnologías administrativas, y propiciando la participación de los colaboradores, los clientes y la comunidad en general. En este contexto importa llevar a cabo un estudio sistematizado en torno a la gestión organizacional. El interés se centra en el análisis teórico de sus conceptos y enfoques fundamentales como mecanismo que permita hacer frente a los retos de las empresas e instituciones del momento actual.

DESARROLLO ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

En la ontología de la disciplina científica de la administración y en la teoría organizacional, las categorías “administración”, “gestión” y “gerencia” son conceptualizadas desde tres ángulos desemejantes. Algunos autores como Torres-Valdivieso y Mejía-Villa (2006) consideran que las categorías nombradas son sinónimas. Para Galinelli y Migliore (2015), las tres categorías son disímiles y conciernen a periodos históricos diferentes de las organizaciones. En cambio, Casassus (2005, 2009) y Calderón-Hernández et ál. (2011) sostienen que estas categorías son disímiles y corresponden a paradigmas y concepciones diferentes de la teoría administrativa y organizacional (teoría sistémica de la administración, teoría del caos, teoría de la complejidad y teoría holística de la administración). En los círculos académicos de la ciencia de la administración y en el ejercicio profesional en América Latina, particularmente en la República del Perú, las categorías administración, gestión y gerencia son usadas indistintamente como sinónimas, sin mayor claridad.

Fayol (1973) y Drucker (1979), apoyándose en la teoría positivista y racionalista, establecieron una despejada distinción entre administración, gestión y gerencia, al sostener que la administración consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; la gestión, en gobernar, conducir, guiar a las organizaciones o empresas a su finalidad establecida; y la gerencia, en su sentido original, en acción, arte o práctica de dirigir las empresas.

Torres-Valdivieso y Mejía-Villa (2006) asienten que, si se tienen en consideración las definiciones etimológicas, los términos administración, gestión y gerencia son sinónimos. El término administración proviene del latín *administrare* (*ad-*, *a*; *ministrare*, servir), que denota acción de guiar, dirigir y usar los recursos disponibles. Administrar, en español, deriva de ministro, y este, a su vez, de menester, que proviene del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio. El término administración puede ser definido desde varios sentidos: político, religioso, clínico y organizativo. En cuanto a este último, posee tres acepciones: (1) guiar a una institución; (2) ordenar, disponer u organizar la hacienda o los recursos; y (3) desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad (Alonso, 1982; Corominas y Pascual, 1984; Real Academia Española [RAE], 2001; citados en Torres-Valdivieso y Mejía-Villa, 2006).

Los términos gerencia y gestión, por su parte, provienen de la raíz *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como predisposición, gesto o postura del cuerpo, y este, a su vez, deriva de *genere*, que significa realizar, ejecutar o llevar a cabo gestiones. La voz gerente proviene de *gerens*, con el sentido de aquel que realiza o lleva a cabo algo. Gestión, asimismo, proviene de *gestio -onis*, entendido como acción de llevar a cabo algo, y sus análogos son gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984; citados en Torres-Valdivieso y Mejía-Villa, 2006).

Galinelli y Migliore sostienen que las categorías administración y gestión son disímiles. La administración —o simplemente administrar— hace alusión a la

conducción de las actividades de una organización, es decir, términos más, términos menos, trata sobre el planeamiento, la organización, la dirección y el control de las diferentes actividades que ocurren dentro de una organización, como así también el manejo, la capacidad de articular recursos destinado a cumplir con alguna finalidad. (2015, p. 14)

Y la gestión como la “acción y efecto de administrar” (Real Academia Española [RAE], s. f.; citada en Galinelli y Migliore, 2015, p. 15) está enmarcada dentro de la disciplina de la administración; y, como tal, ésta última es más vasta y comprendería a la gestión. Para revalidar esta definición, los autores mencionados acotan la subsecuente definición de gestión:

acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones. (Postigo-de-De-Bedia y Díaz-de-Martínez, 2006; citadas en Galinelli y Migliore, 2015, p. 15)

Debido al cambio producido en la sociedad contemporánea —léase segunda mitad del siglo XX— y al cambio de paradigmas sobre la realidad de las organizaciones como realidades muy dinámicas, cimbreadas y orientadas a las necesidades de los clientes, se hace evidente el uso de la gestión como línea de acción más amplia y completa que la administración; puesto que esta última se concentra en el manejo de los recursos y la organización interna de las instituciones; y, por el contrario, la gestión, además de dar cuenta las anteriores, amplía la visión de las organizaciones en el reconocimiento del comportamiento del entorno y su influencia en los logros organizacionales. Desde esta línea de pensamiento,

la gestión como el conjunto de actividades (...) en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos. A su vez, se incorpora el componente estratégico, al tener en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración. (Galinelli y Migliore, 2015, p. 32)

Para Calderón-Hernández et ál. (2011), la gestión trasciende a la administración de los recursos al orientarse por el estudio de los comportamientos de las personas en las organizaciones con respecto a sus capacidades, habilidades, destrezas, actuaciones, motivaciones, valores morales en el trabajo; así como por el estudio de la formalización de las prácticas de procesos, procedimientos y normas para el logro de los objetivos.

Casassus (2005, 2009) precisa que la gestión como teoría se sustenta en las teorías de la ciencia de la administración y cómo estas evolucionan, además, postula diferentes conceptos de gestión —que se abordan en el subsiguiente

apartado—. En general, la concepción de gestión se nutre del pensamiento y de la ideología del desarrollo organizacional y social, así como de la observación de las prácticas de gestión en las organizaciones. En estos procesos prácticos tienen lugar las formas de concebir las acciones de los grupos humanos que constituyen las bases para la gestión, por eso cada tipo de gestión contiene explícita o implícitamente una teoría específica de la acción humana. Además, las acciones de los grupos humanos en las organizaciones están reguladas y expresadas en políticas que implican normas que influyen en la gestión. Por eso, cada forma de gestión define formas y espacios de acción humana que se modifican y se desarrollan constantemente como todo fenómeno social.

Del mismo modo, Casassus (2005, 2009) argumenta que hasta la década de los sesenta del siglo pasado —en la práctica de la administración— no se hablaba de gestión, ya que esta se encontraba diluida en dos actividades conceptualmente distintas: la planificación, que le competía elaborar los planes, establecer los objetivos y definir las acciones a realizar; y la administración, que le incumbía ejecutar las acciones definidas. En la actualidad, esta distinción ha sido superada e integrada en el concepto de gestión.

Casassus llega a la conclusión que

gestión es un concepto más genérico que *administración*. La práctica de la gestión va hoy mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que proceden del centro. Las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración —como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos— no es lo que ocurre en las situaciones reales. (2005, p. 101, cursiva del original)

DEFINICIÓN DE GESTIÓN

La categoría o término gestión, etimológicamente, proviene de la voz latina *gestus*, que significa actitud, gesto, movimiento, posición o acción del cuerpo; en el sentido de *hexis*, que, desde la postura de Bourdieu (s. f.), hace referencia a los usos, costumbres, disposiciones e interpretaciones culturales de una comunidad que se expresan por medio del cuerpo en gestos, disposiciones y movimientos (citado en Huergo, 2003). A su vez, *gestus* deriva de la voz latina *gerere*, que adopta cinco acepciones: (1) ejecutar, accionar o llevar a cabo, (2) cargar una cosa, (3) guerrear o combatir, (4) guiar el desarrollo de una acción o grupo, y (5) realizar (en el sentido de que un artista hace algo sobre un escenario) (Huergo, 2003). Además, —como se dijo líneas arriba— gestión deriva de *gestio*, *-onis*, entendido como acción de llevar a la práctica algo, y sus equivalentes son gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984; citados en Torres-Valdivieso y Mejía-Villa, 2006).

La gestión, en su sentido etimológico, significa hacer o realizar diligencias; o conducir, guiar o encaminar a un grupo de personas hacia el logro de las metas de las organizaciones o empresas, vale decir, ejecutar un conjunto de acciones estratégicas, previamente definidas con la participación de la comunidad de colaboradores, para lograr la visión de las organizaciones.

En el desarrollo de la ciencia de la administración encontramos autores como Senlle (2001), Chiavenato (2001), Pacheco et ál. (2002), Chiara y Di-Virgilio (2017) y Bonicatto (2017) que continúan la tradición etimológica de gestión tratando de adaptar las definiciones de la categoría gestión a la realidad y a las exigencias de la sociedad y de las organizaciones.

Para Senlle, gestionar quiere decir “llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos (...) en la organización y lograr los resultados esperados” (2001, p. 86).

Chiavenato sostiene que gestionar implica “interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial” (2001, p. 3). Ensancho, de este modo, la definición de gestionar como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso racional de los recursos para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.

Pacheco et ál. definen a la gestión como la “capacidad organizada de supervivencia y proyección de largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno” (2002, p. 9). La gestión engloba tanto elementos teóricos de carácter científico como elementos técnicos de procesos, procedimientos, normas y reglas, que sirven, naturalmente, para resolver problemas del comportamiento organizacional.

También Chiara y Di-Virgilio (2017) siguen la tradición etimológica, cuando, desde la postura de Herzer et ál. (1994), arguyen que la gestión se relaciona con aquellos procesos que buscan la articulación —vale decir, la utilización, coordinación, organización y asignación— de los recursos humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos con el propósito de producir satisfactores que hagan posible la reproducción de la vida y el reconocimiento de las prácticas administrativas de índole teórica y técnica.

La gestión, para Bonicatto, es la articulación de los recursos y la incorporación de los actores diversos que, no siendo parte directa de las organizaciones, impactan en el proceso de gestión. La autora asevera que la gestión es un

proceso mediante el cual se coordinan diferentes tipos de recursos financieros, humanos, organizacionales, ideológicos y políticos en el marco de una estructura visible y de una red de actores e intereses diversos para llevar adelante prácticas públicas de procesamiento de problemas, diseño e implementación de acciones que pretenden abordar cuestiones socialmente problematizadas. (2017, p. 11)

Desde la perspectiva etimológica, —se reitera— la gestión es definida como un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que implica la coordinación de las actividades para evaluar, definir y alcanzar la misión organizacional valiéndose del uso racional de los recursos disponibles.

Los cambios sociales en el mundo, en especial el crecimiento demográfico, así como el desarrollo de la economía durante el siglo XX, han dado lugar a nuevos escenarios complejos que plantean nuevos retos a las organizaciones en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Además, en el siglo XX aparecen nuevas teorías administrativas que superan a la teoría clásica de la administración de Fayol (1973) y Taylor (1973), y a la teoría burocrática. Estas teorías vienen a ser la teoría de las relaciones humanas que posteriormente da origen a la teoría del comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y la teoría del desarrollo organizacional. El corazón de estas teorías es comprender el lado humano del trabajo, o sea, el aspecto psicológico del trabajo en las organizaciones; y reivindican el rol protagónico de trabajo en la generación de la riqueza en las organizaciones. Subsiguientemente, en las teorías administrativas de la calidad total, la teoría Z, la teoría de las contingencias —que son parte del enfoque de sistemas adaptativos— se ha polemizado sobre los conceptos de planeamiento, estrategia, administración estratégica, gestión estratégica

planificada y planeamiento estratégico, originándose el enfoque de gestión estratégica que se constituye en el enfoque vigente de nuestros tiempos.

En el contexto del enfoque de gestión estratégica, para Martínez-Fajardo (2005), la gestión es el "conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de acciones (...) de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica" (2005, p. 36). En este sentido, la gestión es un conjunto de conocimientos, técnicas y procedimientos sistematizados que sirven para lograr los objetivos de las organizaciones.

Villamayor y Lamas argumentan que la gestión es una

acción integral (...), entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que [son] (...) adoptados de manera participativa y democrática (...). Esta visión incluye de manera fundamental [la articulación] de procesos/resultados y de corresponsabilidad/cogestión en la toma de decisiones. (1998, p. 13)

La gestión como proceso integral permite la participación de todos los implicados en los procesos de diagnóstico, planeamiento y desarrollo de acciones establecidos en relación con la visión y misión de la organización. En este sentido, la gestión desarrolla los procesos de manera compartida y asume la realización personal de quienes participan del proyecto organizacional. Hace alusión también al hecho que un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y define las necesidades de los recursos humanos, las necesidades técnicas y económicas.

La gestión como proceso de construcción colectiva articula las diferencias y los conflictos que surgen entre el personal implicado en una plataforma comunitaria de proyectos de realización posibles en el tiempo preestablecido, a manera de estrategias de gestión que aglutinan voluntades, esfuerzos e iniciativas personales y colectivas de los diferentes grupos de interés. Por tanto, la gestión, al implicar los consensos y disensos, permite desarrollar proyectos desde las perspectivas de la cultura, política, economía, y en especial desde el ámbito organizacional y comunicacional.

Betancourt-Tang define a la gestión estratégica como la "acción y efecto de administrar hábilmente un negocio" (2002, p. 26). Acción y efecto de las capacidades, habilidades, destrezas y experiencias de los miembros de una organización en función supervisorial, quienes crean y definen las estrategias adaptativas necesarias en la organización para sobrevivir a corto plazo, así como las estrategias adaptativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. En los procesos de gestión estratégica, los planes y proyectos ya no son establecidos por un grupo especial de planificadores, sino que son producto del trabajo del equipo de los miembros más experimentados de la organización. Basándose en estos hechos organizacionales, Betancourt-Tang amplía el concepto primigenio de gestión estratégica como "arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar [participativamente] el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio" (2002, p. 27).

La gestión estratégica es ciencia porque se sustenta en evidencias, conocimientos y experiencias probados en la práctica diaria del quehacer de las organizaciones que han sido sistematizados en teorías, principios y técnicas. De igual modo, la gestión estratégica es arte porque cada situación que se evoca

en cada época y contexto es única, y como tal desafía el conocimiento científico y también el acto creador de quienes realizan la gestión.

El proceso de anticipación y el cambio en las organizaciones se relacionan con las acciones de diagnóstico del ambiente que enfrentan las organizaciones y con la necesidad de adaptación continua y disposición permanente para la transformación y el cambio, aptitud que se desarrolla en la comunidad laboral para que el proceso de cambio involucre a todos los miembros de la organización.

Lo esencial en la gestión estratégica es la creación o generación de estrategias que son establecidas por la comunidad de colaboradores; por eso el pedestal de la gestión lo constituye las habilidades, pericias y aptitudes de liderazgo del talento humano, tanto de los líderes como de los demás colaboradores. Estas cualidades se desarrollan continuamente y están sustentadas en el aprendizaje personal, colectivo y organizacional.

Para Casassus (2009), la gestión es la "capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización" (pp. 17-18). En otros términos, la gestión es la "capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea" (p. 18).

Además, Casassus (2005, 2009) concreta el concepto de gestión por razón de la necesidad de destacar algunos aspectos organizacionales esenciales y las situaciones ambientales específicas que enfrenta la organización. En este sentido, asevera que, si se quiere evocar la identidad de la organización, la gestión es como la "generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra" (p. 18). Por el contrario, si se desea resaltar la representación conceptual de la comunidad de los colaboradores, la gestión es la "capacidad de articular representaciones mentales" (p. 18). Si se pone énfasis en los aspectos comunicativos y lingüísticos, la gestión es la "capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción" (p. 18). Y si se vincula el aprendizaje con la gestión, esta se concibe como un "proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno" (p. 18). En esta visión organizacional, la gestión se constituye como un proceso constante e ininterrumpido de aprendizaje.

En el contexto del análisis del concepto gestión establecido por Casassus (2005, 2009), aquí se concibe ampliamente a la gestión como un proceso quintuple: (1) proceso de generación y conservación sinérgicas de recursos y procesos en la organización; (2) proceso de articulación coherente de recursos y procesos organizacionales; (3) proceso de articulación significativa de representaciones abstractas de los colaboradores de la organización; (4) proceso de generación y conservación pertinentes de prácticas comunicativas orales y escritas para la acción organizacional; y (5) proceso de aprendizaje dialéctico de la concomitancia entre estructura, estrategias, estilos, personas y propósitos organizacionales, en el contexto amplio de proporción entre organización y ambiente.

En el enfoque del paradigma de la complejidad se considera a las organizaciones del presente milenio como sistemas extraordinariamente complejos y en proceso permanente de adaptación. Las organizaciones, como tales, cuentan con capacidades significativas como creatividad, innovación, proactividad, liderazgo, aprendizaje permanente y mejora continua (Narváez et

ál., 2011; Contreras-Torres et ál., 2012). En este contexto, Etkin argumenta que la

complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente (...). Lo complejo también tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales. (2009, pp. 28-29)

La gestión en las organizaciones complejas de este milenio comprende toda una red de desarrollo de procesos de autoorganización que incluye aspectos perentorios como identidad organizacional, iniciativa individual, acción conjunta, racionalidad y creatividad democrática, paradojas de orden y desorden, centralización y descentralización organizacional, toma de decisiones, autodeterminación, autogestión y responsabilidad social (Martínez-Fajardo, 2005).

Algunos principios fundamentales en la gestión organizacional compleja vienen a ser la creación y expansión de complejidad e incertidumbre en las organizaciones, la creación y generación permanente de información y significados, el impulso continuo de fuerzas contrapuestas, la utilización positiva del conflicto y la gestión asentada en valores nucleares (Navarro-Cid, 2000).

GESTIÓN: CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE

Si se concibe a la ciencia como un conjunto de conocimientos comprobados, organizados y validados sistemáticamente, o como un ligado de comprensiones validadas sobre los sistemas naturales, sociales y del espíritu, entonces es válido sostener que la gestión es objeto de estudio de la disciplina científica de la administración. Las distintas teorías de la administración dan cuenta del proceso de gestión. Autores como Betancourt-Tang (2002), Casassus (2005, 2009), Narváez et ál. (2011), Abad-Merchán (2016) y Brume-González (2017) sostienen que cada teoría administrativa ha generado un modelo de gestión particular —modelo o modelos de gestión que se abordarán en los apartados correspondientes—, es decir, las teorías de la administración científica: clásica, burocrática, de las relaciones humanas, sistémica, del comportamiento organizacional, del desarrollo organizacional, contingencial, teoría Z, teoría de la complejidad y de caos, entre otras, postulan modelos específicos de gestión. En la práctica, estos modelos constituyen el cimiento para la formación de los administradores, y sustentan la práctica diaria de los gestores organizacionales. Como todo conocimiento científico, los conocimientos en torno a la gestión están conformados en teorías, principios, leyes y en un conjunto de categorías relativas a la gestión.

Los distintos modelos de gestión cuentan también con un conjunto de técnicas, procedimientos, normas y herramientas que permiten orientar las prácticas o los procesos de gestión, dependiendo de contextos ambientales y situaciones específicas de las organizaciones. En este contexto de las técnicas de gestión, desde luego, encontramos las diversas técnicas de planificación, técnicas de toma de decisiones, técnicas para la recolección y sistematización de información, el método de mejora continua, las técnicas para el diseño y rediseño de estructuras, las técnicas para la formación de equipos de gestión y motivación, los métodos para la definición y operacionalización de proyectos, los

métodos de control, los métodos y procedimientos de solución de problemas, los procedimientos para el logro de consensos y sinergias, los métodos de liderazgo y, en general, un ligado de procedimientos en las distintas etapas de gestión.

Los conocimientos científicos y tecnológicos constituyen el aspecto racional cognitivo necesario, pero no suficiente para los procesos de gestión, en especial para los de este milenio, que se caracterizan por su acelerada transformación y naturaleza compleja, que desafían nuestra razón convencional y plantean retos de innovación y creatividad en las organizaciones y en todos los colaboradores. Por tanto, para gestionar no es suficiente contar con habilidades cognitivas, o habilidades y destrezas derivadas del conocimiento científico y tecnológico.

El proceso de gestionar es multidimensional y muy complejo porque se ponen en juego las presiones ideológicas y políticas, los intereses económicos y sociales diversos, así como los conflictos de diversa índole y naturaleza, relacionados con los aspectos psicológicos individuales y grupales muy profundos y complejos que requieren experiencias especiales de los gestores. Estas exigencias están asociadas con los aspectos artísticos no convencionales, en la perspectiva de visión e intuición para gestionar con pasión, flexibilidad e imaginación. Por eso, Spinelli sostiene que "la gestión es arte, en tanto son acciones creativas, no repetitivas, ni estructuradas, que tienden a desencadenar procesos colectivos" (2017, p. 588). La gestión se asemeja a una pieza teatral en donde los actores desarrollan creativamente el rol asignado; surge como un juego en el que se utilizan estrategias de acuerdo a la situación, se cuenta con reglas o se prescinde de ellas, y se apuesta por los resultados porque valen la pena jugarlos; y es como un sueño en el sentido de que provoca emociones y la imaginación de escenarios y resultados a alcanzar.

Siguiendo los planteamientos de Motta (1993) y Mintzberg (1983, 2004a, 2004b), Spinelli alega que la gestión como arte tiene lugar cuando

la organización se [asemeja] a una orquesta, en la que cada uno ejecute de manera virtuosa su instrumento y todos interpreten la misma partitura (...). Dirigir personas es como dirigir una orquesta en la que se interpretan distintos tipos de partituras: tanto obras clásicas estructuradas en las que los instrumentistas no tienen mucho margen de acción, como obras más contemporáneas, en las que los músicos deben adaptarse a sonoridades más complejas, a cambios continuos de tiempos y *tempos*, a la ejecución simultánea de distintos ritmos (polirritmos), a la desaparición del compás como parámetro ordenador, lo que exige una interpretación individual más activa y atenta y, a su vez, una mayor escucha y comprensión del conjunto. A diferencia de un concierto, en el que los músicos ensayan durante largas horas para interpretar una sucesión de obras que tiene un orden pautado, en la gestión, en general, se desconoce lo que se va a interpretar, y se intercalan partituras que, en general, no guardan mucha relación entre sí. (2017, p. 588, cursiva del original)

ENFOQUES DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Los paradigmas científicos han influido y condicionado el desarrollo histórico de las distintas doctrinas administrativas y, a su vez, estas han generado teorías gerenciales y de gestión diferentes que han servido de base en los procesos prácticos u operativos de gestionar las organizaciones. En este sentido, Casassus (2005, 2009) y Narváez et ál. (2011) sostienen que las prácticas de gestión de las organizaciones se basan en teorías administrativas gestadas en las diferentes teorías científicas.

Narváez et ál. (2011) sintetizan las principales doctrinas administrativas de gestión como son el enfoque clásico mecanicista, el enfoque sistémico y el enfoque posmoderno o complejo, que corresponden a las teorías científicas positivista, pospositivista y a la teoría de la complejidad y holística. En cambio, Casassus (2005, 2009) distingue las sucesivas visiones administrativas y de gestión: normativa, prospectiva, estratégica, estratégica situacional, de calidad total, reingeniería y comunicacional. Conjugadas con el deslinde de los primeros, las visiones normativa y prospectiva conciernen al enfoque clásico mecanicista; las visiones estratégica, estratégica situacional, de calidad total y reingeniería se enmarcan dentro del enfoque sistémico de la administración; y, por último, la visión comunicacional atañe a la teoría de la complejidad y holística. También Torres-Valdivieso y Mejía-Villa (2006) diferencian cuatro teorías administrativas: mecanicista, industrial o moderna, posindustrial o posmoderna y compleja —esta última denominación es propuesta, ya que los autores no la manifiestan de manera explícita—.

Con el propósito de presentar de manera sencilla y comprensible la relación relevante entre las teorías científicas con las doctrinas administrativas y las teorías de gestión, en los subsecuentes apartados se sigue el planteamiento ideativo desarrollado por Narváez et ál. (2011), complementado con los argumentos de la clasificación de Casassus (2005, 2009), así como con los de Torres-Valdivieso y Mejía-Villa (2006).

ENFOQUE CLÁSICO MECANICISTA

El enfoque clásico mecanicista de la administración se sustenta en la teoría científica del positivismo, entrambos están asentados en los principios científicos del racionalismo de Descartes (1995) y Newton (1987), quienes establecieron la analogía del “universo como una máquina gigantesca” —una especie de reloj ciclópeo—, regido por las leyes deterministas del movimiento y sujeto a relaciones de causalidad de carácter lineal, donde las causas prescriben los efectos. Resalta el valor de la objetividad en contraposición de lo subjetivo, establece el carácter objetivo de los fenómenos que estudia la ciencia, por considerar que la única realidad existente son aquellos fenómenos que podemos comprobar mediante los sentidos y sus extensiones. Metodológicamente, divide los fenómenos en sus partes, los analiza aisladamente y explica la realidad a través de dichos elementos; por eso se le conoce con el nombre de “enfoque mecanicista”.

En este enfoque clásico, las organizaciones sociales son consideradas como una máquina, vale decir, como la suma de diversos elementos: recursos, objetivos, actividades, etcétera; y se entiende a la administración como la sucesión de las actividades de planeación, organización, dirección, control y coordinación. Aplicando el principio de la división de los fenómenos, la administración identifica sus diversas fases técnicas, divide el trabajo en el pensar y en el hacer —unos piensan y otros hacen las actividades operativas—,

principio que fundamenta la racionalidad en el uso de los recursos. La administración como proceso mecánico

está planteada en términos de ciertas variables cuantificables de forma objetiva, como las actividades de planeación, asignación y control de recursos, y pueden interpretarse mediante el lenguaje matemático, el cual es la herramienta básica para la optimización, y encierra la idea de racionalidad ilimitada de los administradores. (Torres-Valdivieso y Mejía-Villa, 2006, p. 119)

Al enfoque clásico de la gestión corresponden las teorías administrativas formuladas por Taylor (1973) y Fayol (1973). El primero desarrolló la teoría científica de la administración que analiza la división del trabajo, el puesto de trabajo y el trabajo del operario; ya que las tareas del cargo y su ocupante eran consideradas como la unidad fundamental para la eficiencia organizacional. Fayol (1973), fundador de la teoría clásica de la administración, aseveraba que el funcionamiento de la organización dependía de la estructura configurada en función al proceso administrativo, las actividades y su relación con el trabajo de los ocupantes. Con estos conceptos fundamentaba el logro de la eficiencia empresarial. Ambas teorías buscaban el mismo objetivo: la eficiencia organizacional.

Casassus considera que "la visión normativa expresa una visión lineal del futuro" (2005, p. 103), característica propia del enfoque clásico de la relación mecánica, donde las causas linealmente prescriben los efectos. Además, desde esta visión normativa, según Casassus (2005, 2009), la dinámica propia de la sociedad y la relación entre las personas son prescindidas en la vida de las organizaciones. La planificación se desarrolla solo teniendo en cuenta el pasado, como un proyecto a lograrse en el futuro. Estas particularidades sitúan a esta visión clásica mecanicista en una cultura verticalista y normativa asentada en los principios de unos piensan y otros hacen.

Aparte de la visión normativa, Casassus (2005, 2009) fundamenta la visión prospectiva como una variante de la gestión administrativa, en el sentido de que el futuro no se explica necesariamente por el pasado. Ya que las representaciones propias del futuro y que se originan en el presente afectan y orientan el futuro deseado. El futuro es imprevisible e incierto respecto a lo que aspiramos lograr mediante la construcción de escenarios de posible comportamiento social. En este sentido, pasamos de una visión normativa de un futuro único y cierto hacia un futuro múltiple e incierto propio de la prospectiva. Sin embargo, la visión prospectiva, al fundamentarse en el análisis cuantitativo, se mantiene en lo normativo y, por lo tanto, en el enfoque clásico mecanicista.

En general, desde el enfoque clásico mecanicista, la organización es gestionada —o administrada— sobre la base de los principios procedentes de la mecánica de Newton (1987), en la que prevalecieron los conceptos de predicción y control asentados en tres conjeturas fundamentales: (1) la realidad es objetiva e independiente de las ideas del ser humano; (2) existen relaciones lineales entre las causas y consecuencias, de manera que estas últimas son predecibles; y (3) la plataforma del conocimiento es la percepción que capta los fenómenos sociales; principios que, por supuesto, corresponden al positivismo determinista y reduccionista.

La gestión se limitó a aspectos como la división del trabajo, la definición de los puestos y roles de los ocupantes, la determinación de las estructuras por departamentos y funciones, la racionalización del trabajo basada en el análisis de las tareas de los operarios, la simplificación del trabajo por medio del estudio de tiempos y movimientos, los procedimientos de la producción y la

coordinación de actividades con el propósito de lograr la eficiencia organizacional; y, desde luego, el aprendizaje de los colaboradores se subordinó a las funciones y tareas de los puestos de trabajo. Por eso, Narváez et ál. argumentan que la gestión de la organización “se enmarcó (...) en los principios determinísticos y reduccionistas abanderados por la corriente moderna, los cuales suponían: descomponer el fenómeno objeto de estudio en sus partes constitutivas, considerarlas independientes una de otras para analizarlas aisladamente y luego explicar su comportamiento” (2011, p. 31).

En el proceso de desarrollo del enfoque mecanicista se originan las corrientes estructuralista y funcionalista, fundadas en la sociología positivista, que argumentan que el mundo social está compuesto por una serie de subsistemas que se mantienen en estabilidad u homeóstasis. Ellos —los subsistemas— cumplen una función en el sistema total, de tal manera que guardan unidad con el sistema que forma una totalidad ordenada de manera racional. Por eso, para el funcionalismo de las ciencias sociales, se trata de identificar las disfunciones de los subsistemas y buscar soluciones para lograr el equilibrio de los organismos sociales. Si se descubre disfuncionalidad en las organizaciones, se preconiza el restablecimiento funcional del conjunto. La gestión, desde de la óptica del funcionalismo, consiste en mantener constantemente la integración y la estabilidad de las organizaciones para producir con eficiencia, efectividad y rentabilidad.

Mediante la aplicación de la teoría científica del positivismo al estudio de la administración, en el mundo de las empresas se ha desarrollado el proceso de gestión por objetivos, muy difundido y respetado por las organizaciones; que consiste en definir claramente los objetivos de cada una de las partes de la organización en función de los objetivos generales prefijados. Los objetivos organizacionales se establecían al más alto nivel, por los más altos ejecutivos y se difundían de manera vertical para que las áreas, de acuerdo a sus funciones y de manera particular, definan sus objetivos. Este procedimiento de gestión por objetivos es aún vigente en países como la República del Perú, en especial en la administración pública y en las organizaciones educativas.

ENFOQUE SISTÉMICO

Producto del gran avance experimentado en la epistemología, especialmente con la nueva teoría de la física cuántica expresada en el principio de indeterminación de Heisenberg (1952, 1974) y en la noción del orden implicado de Bohm (1998), así como con el descubrimiento de la teoría de los sistemas de Bertalanffy (1976) y la distinción entre las ciencias fácticas y las ciencias sociales, la administración como disciplina científica se ve favorecida para superar la concepción mecanicista, determinista y reduccionista de la ciencia del positivismo, dando lugar a una nueva concepción de administración que considera no solo los aspectos de los recursos, el trabajo y las estructuras en forma señera, sino que relaciona estos elementos y los conjuga con las variables psicológicas y sociológicas del trabajo, además, que vincula todas estas variables con el desarrollo social de las comunidades en general. Se gestan, también, el concepto de planificación como un instrumento de gestión administrativa, y el rol fundamental de la estrategia en los procesos de gestión para garantizar el logro de las metas organizacionales.

En esta perspectiva, la gestión administrativa en su etapa inicial deja de ser una actividad operativa para convertirse en una actividad que coordina los recursos de la organización, y cuyo propósito central es la eficiencia productiva.

David (2013) es el que mejor explica esta etapa al considerar que la gestión es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones por medio de las funciones que posibiliten a la organización alcanzar sus objetivos previstos. La gestión se enfoca en la integración de las actividades de la gerencia y de sus áreas funcionales como son los recursos humanos, la producción y las operaciones, las finanzas, la contabilidad, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información basados en computadoras.

Esta concepción de gestión estratégica tradicional de racionalidad absoluta se flexibiliza al incorporar otros elementos. Desde la postura de Mintzberg (1991a, 1991b), el gestor, además de realizar las actividades distinguidas en el párrafo precedente, asume tres roles importantes: (1) interpersonal, o sea, actúa como un líder, símbolo o agente de contacto; (2) informativo, ya que es un observador, difusor o comunicador; y (3) negociativo, es decir, es un árbitro, emprendedor o solucionador de conflictos; además Mintzberg (1991a) destaca las cualidades de un buen gestor como son la visión, el compromiso, la paciencia, la capacidad de razonamiento y la representatividad del equipo que lidera.

Con la teoría de sistemas aparecen los nuevos principios científicos: (1) expansionismo: todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor que lo contiene; (2) pensamiento sintético: todo fenómeno que forma parte de otro mayor cumple un rol al interior que, en cierta medida, explica el fenómeno de mayor extensión, pero el fenómeno parte tiene sus propias características; (3) teleología: la relación causa-efecto no es determinista, sino es probabilística en la medida que la parte puede modificarse, como también la relación causa-efecto, al igual que, el todo cambia (Velásquez-Vásquez, 2002).

La teoría de sistemas tiene una importancia fundamental e incide en la nueva concepción de gestión al concebir a las organizaciones como sistemas abiertos e interrelacionados que forman parte de una realidad mayor como es la sociedad. En este sentido, las organizaciones poseen un comportamiento probabilístico no exento de situaciones sujetas al azar, y están constituidas por partes interdependientes que hacen que sean únicas cada una de ellas. Las partes poseen límites establecidos y objetivos puntuales, centrados en su *morfogénesis*, fenómeno que hace referencia a la sistemática distribución de los mecanismos que intervienen en el desarrollo de las organizaciones; asimismo, las partes, para asegurar su supervivencia, necesitan alcanzar compactos niveles de *homeostasis*, proceso biológico asociado con el equilibrio o adaptación de estas unidades a su contexto (Chiavenato, 2006; citado en Narváez et ál., 2011).

La gestión de las organizaciones, en este enfoque sistémico, parte de la idea que la organización es una unidad estructurada por elementos o partes interrelacionados, donde las partes aportan una dinámica al todo y el todo es mayor que la suma de las partes; y gestionarlas implica desplegar las acciones estratégicas deducidas del análisis de la relación exógena (contexto) y endógena de las organizaciones en proceso de cambio.

Más adelante, en el proceso de gestión se desarrolla la idea básica de estrategia como el conjunto de acciones orientadas a posicionar a las organizaciones en el entorno competitivo. Esta concepción de la relación empresa-entorno requiere de normas que permitan acercar a las organizaciones a un escenario preestablecido, de modo que la estrategia posee un carácter estratégico propio —las normas— y los medios para alcanzar lo que se busca —las tácticas—. Por consiguiente, la *gestión estratégica* consiste en la capacidad

de articular los recursos que posee una organización para relacionarla con el entorno (Ansoff, 1965; citado en Casassus, 2005). El contexto social en el que aparece la gestión estratégica se caracteriza por la crisis económica social, donde la escasez de recursos obliga a las organizaciones a buscar nuevas formas de gestión que, en este respecto, la respuesta es, precisamente, la gestión estratégica.

En esta concepción de gestión estratégica se redirecciona el propósito de la planificación: de prever aspectos meramente operativos o simples pronósticos se pasa a orientar las actividades de las organizaciones, así como el análisis histórico del devenir de los fenómenos sociales, perseverando en la captación de posibles líneas de desarrollo del futuro y estableciendo estrategias como mecanismos que permitan un acercamiento a la misión de las organizaciones. En este contexto, se supera la concepción de la gestión como planificación presupuestaria y su operacionalización para alcanzar los objetivos organizacionales; surgiendo así la concepción de la gestión estratégica que centra su atención en el análisis de los factores del contexto que impactan a las organizaciones, que define las oportunidades y los riesgos, y que estudia la situación interna de la organización estableciendo las fortalezas y debilidades. Con este análisis se define los planes que incluyen la visión, la misión, los propósitos y las estrategias de las organizaciones, los mismos que son llevados a la práctica de la gestión para lograr los objetivos organizacionales.

La gestión estratégica como trabajo en equipo considera que la gestión depende de las fuerzas sociales, psicológicas, técnicas y económicas; por tanto, resume los planteamientos de la teoría de las relaciones humanas, del comportamiento organizacional y de la teoría de la contingencia. Por consiguiente, la gestión estratégica es una forma particular de coordinar las actividades de los colaboradores dentro de una cultura y clima organizacional específicos, que facilita el desenvolvimiento y accionar de las personas y de la organización para responder a las demandas y cubrir las necesidades de la sociedad. Les corresponde a los gestores o agentes desempeñar determinados roles para el logro de los objetivos previstos, mediante el uso racional de los recursos tangibles e intangibles.

En el desarrollo de la teoría y la práctica de la gestión basada en estrategias organizacionales surgen dos corrientes denominadas "gestión estratégica planificada" y "gestión estratégica".

La gestión estratégica planificada comienza a establecer las estrategias para enfrentar las situaciones de corto y mediano plazo planteadas por el entorno. La *planificación estratégica* es un proceso centralizado que orienta el proceso de la planificación funcional a base de las estrategias definidas en los planes corporativos. El supuesto básico de la planificación estratégica es que la planificación es responsabilidad exclusiva de los planificadores ubicados en el centro del poder de las organizaciones, la gerencia no participa y menos la comunidad de los colaboradores. La consecuencia de este comportamiento ha dado lugar a la generación de planes con los que nadie se compromete a implementarlos, ni mucho menos a cumplirlos. En la gestión estratégica planificada, la gestión se subordina a los planes, en tal sentido, Waterman (1988) argumenta que

los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el "plan de la empresa", pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí. Si el gerente no participa en el desarrollo del plan se está perdiendo la parte más importante del mismo (...).

Muchos planes y pocos resultados sugieren la presencia de una terrible burocracia intelectual que juega al adivino y establece escenarios que la mayoría de las veces no sirven absolutamente para nada. Durante muchos años estuvimos tratando de utilizar la planificación para predecir el futuro. Hoy en día debemos utilizarla para comprender la dinámica de los "sistemas organizacionales". (Citado en Betancourt-Tang, 2002, p. 24; comillas añadidas)

En la gestión estratégica planificada, Bonicatto (2017) distingue las dimensiones de planificación y gestión, dado que en cada una de ellas se desarrollan actividades diferentes. Del mismo modo, sostiene "que un proceso de planificación estratégica requiere ser gestionado y que un proceso de gestión estratégica requiere ser planificado" (p. 13). Los procesos de planeación y gestión están vinculados por el proceso de toma de decisiones que permite establecer reglas, construir redes y consolidar el proceso de producción de bienes y servicios, de acuerdo con la naturaleza de las organizaciones. La planificación, en tales circunstancias, tiene una doble función: (a) normativa, que hace posible definir la trayectoria, los objetivos y las metas de las organizaciones; y (b) paragógica o guiadora, que permite lidiar en situaciones complejas, conflictivas e inciertas, con actores cuyos intereses son diversos y contrapuestos, con vistas a hacer viable las propuestas de plan (Sotelo-Maciél, 2008). Por estos motivos se justifica que la gestión estratégica tiene que ser planificada. Además, estos conceptos están íntimamente relacionados. Desde la óptica de Bonicatto, la "gestión planificada (...) [es] el ordenamiento y coordinación de un conjunto de elementos que conviven en una organización en función de un fin determinado" (2017, p. 18). Y añade que la gestión estratégica planificada se parece a una orquesta en función, en la que intervienen un conjunto de factores instrumentales, las experiencias de los músicos, las partituras y la composición musical a ejecutar, pero también las situaciones ambientales.

De acuerdo con Betancourt-Tang (2002), la planificación estratégica se caracteriza por la centralidad de la misión que orienta el hacer; se enfoca en el análisis del ambiente externo para definir los objetivos que permiten lograr el futuro propuesto; la responsabilidad del plan y el control de la gestión es facultad exclusiva del poder central, es adaptativo, por eso permite gerenciar. Asimismo, el autor distingue los conceptos *gerencia estratégica* y *gestión estratégica*: el primero es un proceso estructural y administrativo de carácter técnico; en cambio, el segundo es un proceso que, además de incluir la noción del primero, contempla aspectos humanos vinculados con el liderazgo; y este — el liderazgo— es un concepto más amplio y complejo que el de gerencia, por eso se asocia el liderazgo con la gestión estratégica.

La gestión estratégica responde a los cambios y transformaciones de la era de la globalización donde las estrategias de las organizaciones no son establecidas por el poder central, sino por el equipo gerencial con la participación de los colaboradores, quienes se responsabilizan de gestionar estratégicamente para lograr los objetivos. Las organizaciones se focalizan en buscar la correspondencia entre las estrategias con la visión y misión de las organizaciones que se desarrollan democrática y participativamente. A diferencia de la gestión estratégica planificada, en la gestión estratégica las estrategias no solamente son adaptativas sino también anticipativas. Las primeras permiten la sobrevivencia de las organizaciones porque sirven para responder a los cambios del entorno; y en cambio, las segundas posibilitan la competencia en forma creativa de las organizaciones y promueven el cambio

constante. "Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación" (Betancourt-Tang, 2002, p. 25). Las bases de la gestión estratégica, tal como lo sostiene Barker (1995), son la excelencia (o manejo de la calidad total), la innovación (o mecanismo para conseguir ventaja competitiva) y la prolepsis (o uso de la preinformación, la intuición y los sentimientos para captar las posibles tendencias del contexto sociocultural que afectarán a la organización).

La gestión estratégica parte de la definición de la visión organizacional que marca el derrotero de lo que se quiere lograr a largo plazo, de manera que, primero, estudia a la organización y, luego, se interesa por hacer el seguimiento sistemático del medio que rodea a la organización para anticipar los acontecimientos que posiblemente se presenten. Es participativa, descentralizada, flexible en su proceso, y fundamentalmente adaptativa y anticipativa. Las estrategias se definen de manera consensuada por los miembros de la organización. La gestión de las estrategias es responsabilidad compartida de los gerentes y de sus equipos. La gestión se centra en el cuidado, el mantenimiento y la mejora constante de los procesos —definidos en el modelo de negocio mediante técnicas de ingeniería de negocios—, los que son liderados por los responsables. Como la gestión es desarrollada por el equipo gerencial, supervisorial y por la comunidad de los colaboradores, requiere del desarrollo de una cultura organizacional de respeto, participación, aprendizaje y codesarrollo; dado que se asemeja al concepto de "organización inteligente" introducido por Senge (2010), y que está basado en el aprendizaje permanente para enfrentar y resolver problemas creando consenso en nuevos modelos mentales o paradigmas.

ENFOQUE POSMODERNO O COMPLEJO

Surge con el advenimiento de la sociedad de la globalización marcada por los permanentes cambios en todos los aspectos de la vida social, cultural, económica y política, y por el desarrollo de la denominada "villa global", basada en el vertiginoso intercambio de información; como consecuencias de los grandes avances de las más variadas disciplinas científicas como la física cuántica, la biología molecular, la genética e ingeniería genética, la biomédica, la informática cuántica, la microelectrónica, la psicología transpersonal y las ciencias ambientales; y del extraordinario desarrollo de la tecnología en todos los campos del saber humano expresado en la nanotecnología, la inteligencia artificial, la tecnología genética y la tecnología médica. Toda esta realidad compleja y cambiante exige una nueva reinterpretación epistemológica del nuevo ordenamiento social, económico y político. Este contexto hace posible la aplicación objetiva de la teoría de sistemas, así como el surgimiento de la teoría del caos, de la complejidad y de la cosmovisión holística, que dan cuenta de los fenómenos propios de esta civilización globalizada como son la incertidumbre, el conflicto, el caos, la irracionalidad, el desorden, el consumismo, el surgimiento de nacionalismos extremos y la violencia extrema.

Las teorías científicas antes distinguidas establecen que los conceptos de orden y certidumbre, las relaciones lineales entre causa y efecto y la predictibilidad de los fenómenos ya no son suficientes para dar cuenta de la realidad; puesto que la incertidumbre, el caos y el desorden dejaron de ser predecibles, al igual que las relaciones entre causa y efecto no se pueden determinar con absoluta certeza. La realidad cambia de manera permanente, es

emergente y, por ello, a las nuevas teorías de la ciencia se les conoce con el nombre "paradigmas emergentes".

El enfoque complejo, denominado también "enfoque posmoderno de la ciencia" o "paradigma emergente",

supera todo sentido [puramente] descriptivo, fragmentario y dicotómico de la realidad, transversalizándola desde una apreciación global, integral y total. (...) [Replantea] los fundamentos de cada disciplina por opciones inter, multi y transdisciplinarias, que favorezcan la producción de conocimiento, para lograr aproximaciones lo más cercanas posibles a la realidad. En tal sentido, la metodología no puede ser otra que la confluencia creciente entre disciplinas, su interpretación holística e integrada al aprehender, comprender, explicar, gestionar y abordar cada hecho complejo como realmente es: compuesto por factores históricos, físicos, sociales, económicos, políticos que se integran y se heterogeneizan en forma continua. (Narváez et ál., 2011, p. 33.)

La complejidad es un tejido (del latín *texere*, y este, a su vez, de *texo*, que significa "trenzar, entrelazar o entrecruzar" [Albornoz-Vintimilla, 2000]) interrelacionado e indivisible, de constituyentes diversos y heterogéneos; es un tejido asociado a la conexión e interconexión de acaecimientos, interacciones, retroacciones, determinaciones y contingencias, que constituyen la realidad fenoménica vasta, cada vez más creciente y diversa que desafía la racionalidad lineal y la lógica formal por su diversidad y heterogeneidad multiforme. En términos de Morin,

la complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Se ha hablado también de monstruos, y yo creo, efectivamente, que lo real es monstruoso. Es enorme, está fuera de toda norma, escapa, en última instancia, a nuestros conceptos reguladores, pero podemos tratar de gobernar al máximo a esa regulación. (2005, pp. 146-147)

El enfoque de la complejidad asume que la realidad es multiforme y diversa, y guarda correspondencia con un ligado de procesos evolutivos en cambio permanente; no está asociada con sucesos estáticos y separados, sino más bien con sucesos interrelacionados, en permanente evolución, transformación y de complejidad creciente y diversa. De esta manera, la teoría de la complejidad adopta una postura sistemática, integradora de unidad y de diversidad, de relación parte y todo, a modo de deliberación profunda y abarcadora de interpretación de la realidad. Sustenta las interpretaciones de la realidad en razones probables, aleatorias y contradictorias, aceptando otras posiciones distintas pero complementarias, todas ellas sometidas al cuestionamiento transdisciplinar de la ciencia. Dada la complejidad y la diversidad de la realidad, las interpretaciones son parciales, ya que no se puede discernir y comprender de forma inmediata y total. "La complejidad articula lo desarticulado sin desconocer sus distinciones; en su sentido epistemológico, la complejidad es comprender la concurrencia, el antagonismo y la complementariedad de los contrarios al conjugar certeza con incertidumbre" (Ugas-Fermín, 2010, p. 8).

Para el pensamiento complejo, el ser humano es una red compleja de aspectos físicos, biológicos, neuronales, psíquicos, sociales, culturales, antropológicos y espirituales, que se desarrollan permanentemente y se multiplican con el tiempo. La sociedad, sin duda alguna, también es un tejido extremadamente complejo, cuyo comportamiento es imprevisible e incierto pero posible de ser conocido. Todo esto nos indica que la complejidad es incremental al solaparse los diferentes niveles de la realidad que condicionan la construcción

de conocimientos complejos a partir de la observación de la realidad como un todo imbricado. Naturalmente, como la realidad emerge constantemente a totalidades mayores, también el conocimiento emerge cada vez más, a mayor comprensión de la complejidad, al elaborar construcciones mentales innovadoras y creativas sobre la diversidad de las manifestaciones de la realidad. Por eso, el pensamiento complejo busca la comprensión de la realidad mediante la integración, tratando de unir las partes al todo, el todo a las partes y las partes entre sí, pero es muy consciente de la imposibilidad de conocer el todo con absoluta certeza y precisión única.

En el marco de la teoría de la complejidad o del paradigma emergente, las organizaciones sociales y las empresas son tejidos o sistemas complejos, adaptativos e interconectados con otros de mayor nivel y profundidad, con propiedades múltiples y diversas, cuyo comportamiento es imprevisible y, por lo tanto, incierto. En estas organizaciones empresariales establecer las estrategias no es un ejercicio sencillo o simple. En un ambiente empresarial complejo, cambiante e inestable, donde convive el orden y el caos, no es tarea fácil desarrollar posibles escenarios que orienten su gestión, a menos que el equipo encargado de gestionar desarrolle una labor prospectiva permanente de las variables que influyen en la continuidad y el logro de los objetivos de la organización.

Desde la teoría de la complejidad, la gestión organizacional, al considerar las organizaciones como sistemas complejos, adaptativos, abiertos al cambio y a los flujos de la información, con identidad cultural propia, inteligentes y autónomos, se orienta al desarrollo del aprendizaje, a la adaptación al cambio, la planeación estratégica, la autoorganización, la cogestión, a base de estrategias que permiten la implantación de acuerdos consensuados entre las partes interesadas que hacen posible el desarrollo organizacional.

La gestión, en este enfoque complejo, al acoger el principio de la inestabilidad de las organizaciones, permite el pleno despliegue de la complejidad e incertidumbre para facilitar el desarrollo de la autoorganización espontánea de la organización, y de esta manera permite el flujo permanente de la información. La información se constituye en un principio básico de la gestión, por cuanto ella, al convertirse en conocimiento, es un activo fundamental para la toma de decisiones estratégicas que coadyuvan al desarrollo de las organizaciones. Por tanto,

la gestión de las organizaciones complejas (...) [se da] en el marco de procesos emergentes de: autoorganización, adaptación, innovación, aprendizaje permanente, simplificación, complementariedad y equilibrio sostenible entre empresa, hombre y ambiente. Desde esta perspectiva, el paradigma de la complejidad se posiciona en favor de una ética empresarial sustentada en el diálogo entre individuos y colectivo organizacional, naturaleza y sociedad, autonomía y dependencia; procesos que integrados han de proporcionar a la organización, la fortaleza y el dinamismo para enfrentarse a un entorno cada vez más incierto y aleatorio. (Narváez et ál. 2011, p. 46.)

La gestión organizacional, en esta concepción compleja, descarta de plano la visión utilitaria, y propone el desarrollo dialéctico de los procesos de autoorganización y autorregulación, aprendizaje permanente, consenso, diálogo, cooperación, adaptabilidad, complementariedad, creación e innovación de procesos, asumiendo los valores de libertad, respeto a la diversidad, solidaridad sin distinciones, interacción y equidad para alcanzar las mejores prácticas, rendimientos y satisfacciones organizacionales y personales.

CONCLUSIONES

Las organizaciones o las empresas están obligadas a reinventarse constantemente en virtud de las exigencias del actual mundo complejo, incierto e impredecible, mediante procesos de gestión organizacional, aplicando creativa e innovadoramente nuevas teorías y tecnologías administrativas, y de las ciencias sociales en general, con el propósito de satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes y de la sociedad.

En el mundo académico y en la práctica de la administración de las organizaciones se esgrimen las categorías “administración” y “gestión” como análogas o como categorías disímiles, aunque la tendencia actual es esta última. En este sentido, la administración se concentra en el manejo de los recursos y la organización interna de las instituciones. En cambio, la gestión, además de dar cuenta de los ya mencionados, amplía la visión de las organizaciones en el reconocimiento del comportamiento del entorno y su influencia en los logros organizacionales, en el estudio de los comportamientos de las personas en las organizaciones en lo que concierne a capacidades, habilidades, destrezas, actuaciones, motivaciones y valores morales en el trabajo para los procesos de liderazgo; así como en la formalización de las prácticas de procesos, procedimientos y normas para el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de gestionar se distingue por su complejidad y multidimensionalidad, dado que se ponen en escena las presiones ideopolíticas y los intereses socioeconómicos diversos, así como los conflictos de la más diversa índole, asociados con aspectos psicológicos, individuales y colectivos muy profundos y complejos, y que demandan no solo de competencias, experiencias, destrezas y habilidades de tipo cognitivo o racional, sino también de habilidades artísticas no convencionales y relacionadas con la intuición e imaginación de gran alcance. De modo que la gestión es el arte por excelencia, puesto que está asociada con un ligado de operaciones creativas, innovadoras y cimbreadas, que tienden a ocasionar procesos colectivos de transformación y cambio en las organizaciones (Spinelli, 2017).

El proceso histórico de la práctica de la gestión evidencia que existe una relación entre las doctrinas o teorías de la administración y los procesos de gestión. Los autores que abordan el proceso de la gestión (Casassus, 2005, 2009; Torres-Valdivieso y Mejía-Villa, 2006; Narváez et ál., 2011), coinciden en que las diferentes teorías científicas han generado teorías administrativas, y estas, a su vez, han originado teorías o prácticas concretas de gestión.

En el enfoque clásico mecanicista la gestión se circunscribe al uso racional de los recursos de la organización, por eso se le concibe como la adición de elementos: recursos, actividades, objetivos, etcétera, siendo su finalidad el logro de la eficiencia organizacional. Este enfoque, a pesar de sus restricciones, persiste en países como la República del Perú, especialmente en escenarios de la administración pública y en el mundo de la micro y pequeña empresa.

La gestión estratégica, al considerar la empresa u organización como un sistema, es una forma particular —depende del contexto de la organización— de coordinar las actividades de los colaboradores (planificación, organización, dirección y control) dentro de una cultura y clima organizacional específicos; asimismo, posibilita el desenvolvimiento de los individuos y de la organización misma, con la intención de responder a las demandas y cubrir las necesidades de la sociedad, viabilizando la continuidad de la organización. Por ello, la gestión estratégica se fundamenta en las fuerzas sociales, psicológicas, técnicas y económicas que se expresan en el plan estratégico que establece la visión y

misión, los valores, las estrategias y los objetivos de cada organización. Este enfoque es predominante en el mundo académico y de los negocios en general.

En el enfoque de la complejidad, al asumir que las organizaciones o empresas son sistemas complejos emergentes, la gestión como proceso posibilita la puesta en marcha de la complejidad e incertidumbre para favorecer el desarrollo de la autoorganización espontánea y propiciar el flujo permanente de la información. La información se convierte en un principio cardinal de la gestión, ya que esta, al transfigurarse en conocimiento, es un activo de suma importancia para la toma de decisiones estratégicas que socorren el desarrollo organizacional. Este enfoque representa todo un reto para su implementación, aunque en las empresas virtuales de nuestra época se practica con resultados impresionantes.

Conflicto de interés: Ninguno.

Contribución de los autores: Los 2 autores han contribuido con la planificación, textualización y revisión del manuscrito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad-Merchán, G.A. (2016). *Los estudios críticos en la gestión: naturaleza y alcance de su campo disciplinario* [Informe de investigación, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <http://repositorio.uasb.edu.ec/>
- Albornoz-Vintimilla, B.-O. (2000). *El nudo y la arquitectura: aproximación crítica a los "proyectos complejos"* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. UPCommons.
- Barker, J.A. (1995). *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro* (M. E. Suárez-R., ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Bertalanffy, L.V. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (J. Almella, trad.). Fondo de Cultura Económica.
- Betancourt-Tang, J.R. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma: aspectos conceptuales*. T.G.RED
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,%20Navegando%20Hacia%20el%20Cuarto%20Paradigma.pdf>
- Bohm, D. (1998). *La totalidad y el orden implicado* (J.-M. Apfelbaume, trad.). Kairós.
- Bonicatto, M. (2017). *Gestión estratégica planificada (GEP): un método para la gestión en organizaciones públicas*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59454>
- Brume-González, M.J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38 (51).
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385120.html>
- Calderón-Hernández, G., Naranjo-Valencia, J.C. y Álvarez-Giraldo, C.M. (2011). *Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración* (Aguilar-Zambrano, L.I., Zalamea-Traba, G., García-González, J., Andrade-Pérez, L.E., Kalmanovitz-Krauter, S. y Silva-Carrero, G.-A., eds.). Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
- Casassus, J. (2005). La gestión educativa en América Latina: problemas y paradigmas. En R. Cuenca, E. González y F. Muñoz-Cabrejo (eds.), *La democratización de la gestión educativa: modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa* (pp. 97-125). ACDI, AECI, DFID, GTZ, USAID.
- Casassus, J. (2009). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. En E.-L. Campos-Alba, A.D. González-Martínez, O. Hernández-Rosales, M.R. Esparza-Castro, M.G. Mendizábal-Pérez, J.O. Fuentes-López, R. Martín-Domingo, C. Goñi-Carmona, M.Á. Mendoza-Ibáñez y J.C. Cruz-

- Pérez (comps.), *Antología de gestión escolar* (pp. 13-30). Secretaría de Educación Pública (SEP, México).
- Chiara, M. y Di-Virgilio, M.M. (2017). Conceptualizando la gestión social. En M. Chiara y M.M. Di-Virgilio (comps.), *Gestión de la política social: conceptos y herramientas* (pp. 53- 86). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica* (L. Solano-Arévalo, ed.; G.A. Villamizar, trad.). McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras-Torres, F., Barbosa-Ramírez, D. y Castro-Ríos, G.A. (2012). La organización como sistema completo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193-206. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2012v10n16.1179>
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (V.-C. Alba-Ramírez y E.-M. Jasso-Hernán-D'orneville, trads.). Pearson Educación.
- Descartes, R. (1995). *Los principios de la filosofía* (G. Quintás, trad.). Alianza.
- Drucker, P.F. (1979). *La gerencia de empresas* (L. Prats, trad.). EDHASA.
- Etkin, J.R. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica.
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general: previsión, organización, dirección, coordinación, control* (A. Garzón-del-Camino, trad.). Herrero Hermanos.
- Galinelli, B. y Migliore, A. (2015). Administración y gestión pública: ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión? En M.-L. Pagani, M.A. Payo y B. Galinelli (comps.), *Estudios sobre gestión pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (pp. 11-34). Subsecretaría para la Modernización del Estado (SME, Argentina).
- Heisenberg, W. (1952). *Philosophic problems of nuclear science: eight lectures* (F.-C. Hayes, trad.). Faber and Faber.
- Heisenberg, W. (1974). *Más allá de la física: atravesando fronteras* (C. Carreras-Matas, trad.). La Editorial Católica.
- Huergo, J. (2003). *Los procesos de gestión*. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadesargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Marquès-Graells, P. (2011). *La cultura de la sociedad de la información: aportaciones de las TIC*. <http://www.peremarques.net/si.htm>
- Martínez-Fajardo, C.-E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
- [Mintzberg](#), H. (1991a). *La naturaleza del trabajo directivo* (D. Bonner y J. Nieto, trads.). Ariel.
- [Mintzberg](#), H. (1991b). *Mintzberg y la dirección* (J. Nicolau-Medina y M. Gozalbes-Ballester, trads.). Díaz de Santos.
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo* (M. Pakman, trad.). Gedisa.
- Narváez, M.; Gutiérrez, C. y Senior, A. (2011). Gestión organizacional: una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(2), 27-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36422801003>
- Navarro-Cid, J.A. (2000). Gestión de organizaciones: gestión del caos. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 1(23), 136-145.
- Newton, I. (1987). *Principios matemáticos de la filosofía natural* (A. Escotado, trad). Tecnos.
- Pacheco, J.C., Castañeda, W. y Caicedo, C.H. (2002). *Indicadores integrales de gestión* (R. García-Mandariaga y M.E. Villa-Camacho, revs.). McGraw-Hill Interamericana, Corporación Investigación Social Contemporánea (CIS, Colombia).
- Rueda-López, J.J. (2007). La tecnología en la sociedad del siglo XXI: albores de una nueva revolución industrial. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, 1(32), 1-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950225001>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini, trad.). Granica.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000-2000: liderazgo de la nueva calidad*. Gestión 2000.

- Sotelo-Maciel, A.J. (2008). La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1(40), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671007.pdf>
- Spinelli, H. (2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. *Salud Colectiva*, 13(4), 577-597. <https://doi.org/10.18294/sc.2017.1283>
- Taylor, F.W. (1973). *Principios de la administración científica* (R. Palazón-B., trad.). Herrero Hermanos.
- Torres-Valdivieso, S. y Mejía-Villa, A.H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 111-133. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4307
- Ugas-Fermín, G. (2010). *La complejidad de lo efímero*. Gema.
- Velásquez-Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 2(83), 31-55. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/8179
- Villamayor, C. y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana: un manual de trabajo para radialistas apasionados*. Friedrich Ebert Stiftung (FES), Asociación Mundial de Radios Comunitarias para América Latina y Caribe (AMARC-ALC).